



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Gestão de Políticas Públicas

VICTÓRIA ALMEIDA CORREIA PORTO PRAÇA

**CONCEPÇÃO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO SOB AS
PERSPECTIVAS SUBJETIVA E COLETIVA**

Brasília- DF

Dezembro, 2016

VICTÓRIA ALMEIDA CORREIA PORTO PRAÇA

**CONCEPÇÃO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO SOB AS
PERSPECTIVAS SUBJETIVA E COLETIVA**

Monografia apresentada ao Departamento de Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Bin

Brasília- DF

Dezembro, 2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pc Praça, Victória Almeida Correia Porto
Concepção de Trabalho no Setor Público sob as
Perspectivas Subjetiva e Coletiva / Victória
Almeida Correia Porto Praça; orientador Daniel Bin. -
Brasília, 2016.
61 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas
Públicas) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Trabalho no setor público. 2. Modernização da
máquina pública. 3. Inovações gerencialistas. 4.
Subjetividade e coletividade. I. Bin, Daniel,
orient. II or.

VICTÓRIA ALMEIDA CORREIA PORTO PRAÇA

**CONCEPÇÃO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO SOB AS
PERSPECTIVAS SUBJETIVA E COLETIVA**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

VICTÓRIA ALMEIDA CORREIA PORTO PRAÇA

Prof. Dr. Daniel Bin
Professor-Orientador

Prof. Dr. Luiz Fernando Macedo Bessa
Professor-Examinador

Profa. Ma. Fernanda Natasha Bravo Cruz
Professora- Examinadora

Brasília, de de

Aos meus pais, Sandro Praça e Geórgia Correia,
pelo amor e o apoio incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas inúmeras bênçãos e à Nossa Senhora, por sua santa intercessão;

Aos meus pais, Sandro e Geórgia, por serem os melhores amigos que eu poderia ter, simbolizarem o amor mais simples e profundo da minha vida e por doarem-se, cotidianamente, em prol da minha felicidade e formação.

À minha irmã, Nathália, por me tornar um ser humano empático, me ensinar que a vida é tão simples quanto um foguete e me fazer acreditar na pureza das pessoas.

Às minhas avós, Íris Glória e Benedita Terezinha, cujas mãos auxiliaram a costurar minha história de vida.

Aos meus padrinhos, Dehik, Adriano, Scheila e Alexandre, pelo apoio e a presença ao longo da minha jornada.

Ao meu namorado, Guilherme, pela compreensão, zelo e carinho durante a produção desse trabalho.

Aos demais familiares, por torcerem por mim e me apoiarem nos momentos difíceis.

Aos meus poucos e grandes amigos, cujo valor imensurável carrego no peito.

Ao meu orientador, prof. Dr. Daniel Bin, sempre disponível e paciente.

Ao prof. Dr. Marcus Vinícius Siqueira, pela ajuda.

Aos professores do Departamento de Gestão de Políticas Públicas, pela transmissão de conhecimento e o incentivo a construção crítica.

E, por fim, mas não menos importante, a todos que interferiram, direta ou indiretamente, na minha formação didática ou humana.

“A esperança tem duas filhas lindas, a indignação e a coragem; a indignação nos ensina a não aceitar as coisas como estão; a coragem, a mudá-las”

(Santo Agostinho)

PRAÇA, Victória Almeida Correia Porto. **Concepção de trabalho no setor público, sob as perspectivas subjetiva e coletiva.** 2016. 59 f. Monografia (bacharelado em Gestão de Políticas Públicas) pela Universidade de Brasília, Brasília. 2016.

RESUMO

Esta pesquisa visa compreender de que modo a nova realidade da Administração Pública Brasileira afeta a concepção de trabalho no primeiro setor, enquanto construção individual e coletiva. O exame crítico da realidade da organização do trabalho e da prestação de serviços na esfera pública, dentro da conjuntura ideológica das abordagens gerencialistas, ampara o estudo proposto e o entendimento do conceito de labor, nas esferas social e na subjetiva- referente ao trabalhador. Dessa forma, concatena conceitos como controle, estratégias modernizantes, imaginário organizacional e imaginário social, abordagens de insignificância e fragmentação social. A metodologia utilizada associou observação direta intensiva- entrevistas semiestruturadas com gestores- à pesquisa bibliográfica. E os resultados evidenciaram, nos órgãos analisados, a existência de contextos heterogêneos na Administração Pública, com discrepâncias entre a esfera distrital e a esfera federal, além de destacar outras condicionantes do trabalho no primeiro setor, como: os entraves burocráticos a melhoria dos processos e do atendimento ao cidadão, a centralidade do trabalho na vida dos indivíduos, os paradoxos vividos pelos gestores e a omissão na prestação de serviços como fator de fragmentação social. Assim, a noção de labor nesse ambiente se consolidou como sobrevivência, promoção do bem comum, realização pessoal e função social.

Palavras-chave: Trabalho; Setor Público, Subjetividade; Coletividade; Modernização.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1. Evolução Histórica da Administração Pública	13
2.2. Razão, Racionalização e Ideologia.....	18
2.3. Abordagens de Insignificância e as Práticas de Controle Social.....	21
2.4. O Imaginário Social e Ordem Gerencialista.....	24
2.5. Subjetividade e Trabalho no Setor Público	27
2.6. Fragmentação Social e Setor público	32
3. METODOLOGIA	37
4. ANÁLISE CRÍTICA.....	41
4.1. Modernização das Estratégias do Setor Público.....	41
4.2. Indivíduo e Subjetividade.....	46
4.3. Coletividade	50
3.4. Concepção de Trabalho.....	53
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	61

1. INTRODUÇÃO

As profundas mudanças tecnológicas e os novos paradigmas econômicos ligados à globalização fomentaram uma diferente dimensão sociológica do trabalho, onde as práticas de modernização do setor privado foram adaptadas a Administração Pública (PAULA, 2016) e o contexto de injunções paradoxais foi reconhecido como interferente na subjetividade individual e no comportamento coletivo. (GAULEJAC, 2007)

A mundialização de dispositivos gerencialistas originou um novo sistema de poder, resultante do caráter racionalizante e ideológico de arquétipos de insignificância. (GAULEJAC, 2007). Esse novo formato do progresso exigiu novos estilos de vida associados às redes de informação e a tecnologia. Além disso, a multiplicação e crescimento das multinacionais estiveram diretamente atrelados às decisões políticas, aos perfis econômicos dos países e a modelagem social. (SIQUEIRA, 2009)

Nesse contexto conhecido como a terceira onda, a influência das multinacionais se amplia na tomada de decisão do primeiro setor e emprega relevância ao cunho econômico das políticas públicas, distanciando-as de sua função social ao mesmo tempo em que possibilita algum nível de crescimento e empregabilidade. (SIQUEIRA, 2009)

A globalização, então, oferece uma nova perspectiva de gestão no setor privado e guia-se por instrumentos flexíveis e adaptativos, distantes da burocracia ritualística, hierárquica e mecanicista. No entanto, cobra dos trabalhadores respostas tão rápidas as mudanças e as necessidades do mercado quanto às soluções organizacionais são geradas. (SIQUEIRA, 2009)

A leitura de mundo subjetiva individual acompanha a dissipação do individualismo, da flexibilização ética e do narcisismo (FREITAS, 2000). Logo, afeta as formas de integração e os relacionamentos sociais, quando quadros específicos se tornam recorrentes e consolidam a ressignificação do imaginário social. (SIQUEIRA, 2009)

Segundo Siqueira (2009), o emprego de novos sentidos, simbolismos e imperativos é diretamente influenciado pelas decisões do setor público, cuja noção de bem comum é relativizada e não necessariamente legitimada pelas demandas sociais.

A partir do momento em que se amplia o poder das grandes empresas, o poder do Estado tende a diminuir, atuando de forma auto protetiva (SIQUEIRA, 2009) e corroborando para a fragmentação social. (GAULEJAC, 2007). É válido lembrar que a influência das multinacionais se deve em grande parte a “dominação das cadeias de produção” e ao seu papel central no sistema capitalista. (SIQUEIRA, 2009, p.35)

Nessa conjuntura, a administração pública brasileira figura como cenário dual, o qual absorveu parte das abordagens gerencialistas, mas manteve um forte caráter ritualístico e um ambiente tradicional, cujos maiores obstáculos se instauraram na visão incapacitante do servidor público e no aperfeiçoamento dos métodos burocráticos, como inovações. (PAULA, 2016; ABRUCIO, 2007)

Logo, o arcabouço contextual utilizado leva em conta a percepção do Estado Providência- instituído pela superioridade e centralismo do Estado na promoção de direitos sociais- a partir existência de imperativos constitucionais, do aparato jurídico e dos discursos políticos, como conceito distante da visão de ações impregnadas pelo “voluntarismo político” e pela crença na “unicidade” do Estado brasileiro. (LASCOURMES, P; LE GALÈS, P 2012)

Dessa forma, a interação social laboral, na Nova Administração Pública brasileira, enquadra-se em uma realidade desenvolvida por sistemas e subsistemas relacionais entre si, onde as desigualdades são refletidas e, ao mesmo tempo reflexo, de um Estado carregado pela democracia normativa, mas inseparável das questões políticas. (HABERMAS apud AVRITZER, 1993)

A tomada de decisão, retratada aqui, vincula-se à heterogeneidade do Estado, aos grupos de pressão que representa, as concepções e leituras da realidade dos agentes políticos. Sendo carregada de significado (DAGNINO, 2004), bem como, instituidora de sistemas de poder. (GAULEJAC, 2007).

Nessa linha, a ressignificação dos valores sociais e da função estatal representa, em maior ou menor grau, a configuração coletiva e as tendências neoliberais (DAGNINO, 2004) e auxilia na compreensão do ideal de trabalhador e do espaço ocupado pelo labor na vida individual e grupal (GAULEJAC, 2007), a partir da implantação de novas estratégias gerencialistas no âmbito privado e sua posterior implementação no primeiro setor.

Desse modo, segundo Gaulejac (2007), explorar a influência das inovadoras abordagens na administração pública significa reconhecer a gestão como instrumento não neutro, capaz de impor um modelo de prestação de serviços públicos e de tomada de decisão que favoreça ou se afaste da proteção social, bem como, relativize a necessidade de pensar criticamente o ambiente laboral e suas influências estratégicas na realidade do sujeito e da sociedade.

Os meios de controle existentes nas esferas trabalhistas do primeiro setor são explanados tais quais contextos intersubjetivos ambíguos, de prazer e sofrimento, vivenciados por práticas de amor (SIQUEIRA, 2009) ou de exclusão (FOUCAULT, 1996). Portanto, o caráter descritivo das estratégias modernizantes não é intuito deste trabalho.

O choque entre as racionalidades instrumental e substantiva instala-se como elemento fundamental para abordar as contrariedades do modelo trabalhista, engessado no setor público e a criação de significados sociais por meio do imaginário organizacional. Contudo, vale ressaltar que o mundo simbólico, por si só, não oferece risco a realidade subjetiva do homem ou aos sentimentos de pertencimento e coletividade. Por exemplo, as emoções. (SALIMON; SIQUEIRA, 2013).

Nessa retórica, o trabalho é a centralidade da vida dos indivíduos e componente coesivo ou destrutivo de laços interpessoais, além de instituidor de um sistema produtivo empreendedor e voltado à eficácia, quando a família, figura como pequena empresa e o Estado isenta-se de parte de suas responsabilidades, ao favorecer autoridades ideológicas. (GAULEJAC, 2007)

Desse modo, o presente trabalho visa a compreender de que modo à nova realidade da Administração Pública Brasileira, associada às inovações gerencialistas, afeta a concepção de trabalho no setor público, como construção individual e coletiva. Enquanto propõe como objetivos específicos: depreender o entendimento de modernização da máquina pública, analisar como a noção de trabalho se integra a perspectiva da subjetividade do gestor, examinar a evolução histórica das abordagens organizacionais na Administração Pública e reconhecer como as práticas do primeiro setor colaboram para a construção da concepção de labor.

Logo, a importância deste trabalho edifica-se sobre o rompimento de paradigmas aceitos como verdades universais e o questionamento das novas estratégias implementadas no setor público, sem a promoção de uma nova cultura organizacional ou análise das relações dentro dos órgãos públicos. O entendimento da concepção de trabalho no setor público visa motivar a criação de modelos gerenciais alternativos e modernizantes, os quais estimulem a cooperação e a coerente mobilização de pessoas. (SALIMON; SIQUEIRA, 2013)

O processo metodológico utiliza-se da pesquisa bibliográfica e da observação direta intensiva de gestores, isto é, realização de entrevistas, para consolidar a noção de trabalho no setor público. Vale lembrar que foram usadas como sinônimo de servidor público as palavras trabalhador, funcionário, empregado e agente, de modo dissonante à nomenclatura e entendimentos existentes na lei brasileira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.Evolução Histórica da Administração Pública

Segundo Bresser Pereira (1996), a mundialização da economia ao que ele associou à decadência do Estado burocrático, na década de 80, demandou mudanças nos modelos de governo, em vistas de reorganizar funções estatais e empregar uma nova noção de gestão, associada à reconstrução da ideia de intervenção.

Nesse cenário, a reforma do Estado visava à promoção da economia nacional, buscando ampliar a competitividade no mercado mundial e distanciar-se da perspectiva protecionista de governo, haja visto, a dificuldade crescente de manter em um país um sistema fechado, o qual fosse também desenvolvido. (BRESSER PEREIRA, 1996)

De acordo com autor (p.2), o Estado seria considerado “reflexo social, estudado como agente e não como objeto” e as falhas da governabilidade seriam produto da dissociação entre o primeiro setor, a sociedade e as questões políticas.

O colapso do Estado, desencadeado, em 1979, com a segunda crise do petróleo, repercutiu nos âmbitos político, fiscal e mercantil. No entanto, o processo de decadência da política, antecedeu esse período, e ainda hoje, gera discussões e causa questionamentos sobre as práticas e estratégias adotadas no setor público. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Segundo Bresser Pereira (1996), o colapso político se articulou em três fases: inicialmente, a partir do rompimento com regime militar, em seguida, nas investidas populistas e, por último, com a retirada de Fernando Collor do poder. Respectivamente, tais processos, questionaram a legitimidade do Estado, compuseram a formação do regime democrático e indagaram a respeito de aspectos relevantes a moralidade.

Abrucio (2007) ressalta a importância de profundas mudanças na Constituição de 1988, no cenário político, mas compara com a fragilidade da aplicação de algumas medidas previstas, em meio à conjuntura prolixa da redemocratização.

Nesse contexto, o primeiro grupo de transformações foi composto pela democratização do Estado, com o amadurecimento dos princípios da legalidade e publicidade-explícitos na Carta Magna- e a mudança das funções do Ministério Público. Já o segundo grupo foi constituído pela descentralização do poder, a criação de políticas públicas e a abertura participativa ao cidadão. E, finalmente, o último grupo consolidou-se por mudanças estruturais, como a “profissionalização da burocracia”, o incentivo a capacitação e a inclusão da meritocracia para inserção no serviço público. (ABRUCIO, 2007)

Assim, é fundamental entender em que contexto tais mudanças estavam inseridas. A partir da análise da evolução histórica da Administração Pública, Paula (2016) cita três etapas de transformações das funções administrativas no Brasil: patrimonial, burocrática e gerencial.

No período patrimonialista, não existia distinção clara entre o patrimônio privado e o patrimônio público. Enquanto a propriedade era associada ao rei, o empreguismo, a corrupção e o nepotismo eram frequentes. Nesse espaço de tempo, vigoravam as monarquias, mas com a nova dinâmica proposta pelo capitalismo e a lógica de produção e consumo da revolução industrial, houve a necessidade de consolidação da coisa “pública”, bem como a separação entre Estado, mercado e sociedade. (BRESSER PEREIRA, 1996)

Segundo Bresser Pereira (1996), na década de 1930, a partir das novas demandas de mercado, a burocracia racional-legal foi implantada no Brasil, com a primeira reforma administrativa, cujos resultados foram: a criação do DASP- Departamento de Administração do Serviço Público e a distinção entre o administrador e o homem político.

No período burocrático, os “métodos, procedimentos e padrões” indicavam um perfil maximizador e de busca pela eficiência, onde se visava à consolidação dos valores clássicos da burocracia de Weber e a produção de um sistema centralizador e hierárquico (PAULA, 2016). No entanto, apesar de ser considerado um modelo mais avançado do que a Administração Patrimonialista do Estado, as disfunções, desse formato de Administração Pública, se sobressaíram em relação às benesses esperadas, como afirma Bresser Pereira (1996, p.5):

No momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu definitivamente lugar ao grande Estado social e econômico do século XX, verificou-se que não garantia nem rapidez, nem boa qualidade nem custo baixo para os serviços prestados ao público. Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Na visão de Motta e Bresser-Pereira (1980, apud PAULA, 2016, p.19) outras disfunções reconhecidas no modelo gerencial e ligadas de modo direto a formulação do conceito de servidor público descrevem, também, a falta de abertura a criatividade do funcionário, a despersonalização e impessoalidade como princípios relacionais a ausência de reconhecimento, e, a rigidez e a padronização dos procedimentos associados à ideia de incapacidade do servidor. Isto é, além de fatores interventivos nos serviços públicos, a burocracia desenvolve efeitos na subjetividade do trabalhador.

Haja visto essa nova perspectiva da gestão, a transição para o modelo gerencial foi gradualmente vivenciada no setor público.

Os primeiros traços do gerencialismo na administração puderam ser notados já na primeira reforma administrativa, ainda que o processo de desburocratização do Estado, só tivesse iniciado em 1967, com a segunda reforma, já era visível, em 1938, a dialogia das práticas do setor público com a incipiente pressão por modernização de técnicas executada e exigida por empresas privadas, clamando por “flexibilização e descentralização”. Essa inovadora visão de memento influenciou a criação dos conceitos de administração direta e indireta no primeiro setor. (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 5).

A etapa introdutória da Administração Pública Gerencial ou New Public Management (Nova gestão Pública), no Brasil (SECCHI, 2009), segundo Bresser Pereira (1996, p.7) incorreu do Decreto-Lei 200 - Plano Nacional de Desburocratização-, o qual visava à autonomia da Administração Indireta e a quebra da rígida burocracia. Assim, as novas concepções de “racionalidade, planejamento, orçamento, descentralização e controle dos resultados” foram empregadas de modo a sustentar o valor da eficiência, cuja estrutura equilibrava-se entre as demandas tecnocráticas, políticas e do setor privado.

No entanto, em meio à crise do regime militar e a insurgência de problemas trazidos pelo mau delineamento dos princípios da gestão e, conseqüente, esmorecimento estratégico da Administração Direta, o Decreto-Lei não obteve resultados efetivos e a posse de José Sarney levou a retomada do modelo burocrático, retrocedendo a esfera mecânica da administração, a partir do regime jurídico único. (BRESSER PEREIRA, 1996)

De acordo com Bresser Pereira (1996), a estabilidade gerada ao servidor público, favoreceu privilégios e neutralizou o objetivo central do novo regime, de proteção dos interesses do Estado. Assim, contribuiu para a criação de relações clientelistas e a perda da essência burocrática, de modo a salientar as fragilidades da Administração, inclusive em termos orçamentários e consolidar uma noção de “desprestígio” e descrédito sobre as funções e serviços do primeiro setor.

Abrucio retrata as variações de práticas adotadas na Administração Pública, por meio do: Gerencialismo puro, Consumerismo e *Public Service Orientation (PSO)*. (2006, apud PAULA, 20016b, p 20)

O gerencialismo puro considera a escassez de recursos como principal desafio a ser enfrentado, de maneira que, propõe-se a maximizar a produtividade ao aliar a eficiência e os custos ao número de atividades desenvolvidas. Logo, utiliza-se de instrumentos de “racionalização orçamentária, mensuração de desempenho, administração por objetivos, descentralização administrativa e delegação da autoridade”. (PAULA, 2016, p.20)

Já o Consumerismo, na visão de Paula (2016), destaca a importância dos resultados e dos elementos interferentes no consumo e na produtividade, os quais, contextualmente, favoreçam o aumento da competitividade e, conseqüente, melhoria da qualidade. Essa corrente não se prende ao reducionismo da eficiência, mas dá relevância a eficácia, usando teorias como a Qualidade Total. Assim, são defendidos mecanismos voltados à descentralização de decisões, aos clientes e a variadas formas de contrato.

Por fim, a Public Service Orientation reflete a hodierna mentalidade sobre a regulação e controle dos gastos e investimentos públicos, inserindo-se em uma lógica de responsabilização, a accountability. (ABRUCIO, 2007). Tal qual, afirmam Hannan e Freeman, essa corrente promove a dialogia entre as abordagens já citadas e concentra sua atenção na transparência e no serviço público, sem abandonar parâmetros de qualidade e eficiência ou distanciar-se dos princípios como a flexibilidade e o planejamento. (1984, apud PAULA, 2016, p. 21)

Ao relacionar tais estratégias aos instrumentos adotados no primeiro Setor, a analogia de Secchi (2009, p.353) causa reflexão ao explorar os modelos New Public Management (inserido na realidade brasileira) e Governo empreendedor, insurgentes na fase pós-burocrática, e concluir que a principal relação entre eles e as práticas hierarquizadas, inflexíveis e ritualísticas seria o princípio do controle. O controle justificaria objetivos, processos e resultados e de modo implícito conceituaria o servidor público conforme a teoria X de Mc Gregor, “entendida como desconfiança com relação à índole humana, à vontade de trabalho e desenvolvimento das pessoas, e à capacidade criativa e de responsabilidade”.

No contexto de crise fiscal no Brasil, as crenças no Estado Mínimo e as críticas sobre o funcionalismo público imperavam, segundo Abrúcio (2007), motivadas e dissipadas, ainda no período Collor, por meio de apontamentos dissimulados sobre o Estado Elefante e o esquecimento de grandes questões políticas, os quais continuaram até a criação do Regime Jurídico Único (ainda, sim, corporativista) e a desconjunta de diversos setores e políticas públicas. Desse modo, tais medidas, além de retroceder na forma de organização do Estado, favoreceram a imagem do servidor público como marajá, ocioso e ineficiente, compatível com a teoria de McGregor supracitada.

Na visão de Bresser (1996), a reforma da gestão se consolidaria por meio da clara definição de núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos e o setor de bens e serviços. Logo, essas alterações transformariam as percepções de propriedade estatal, incentivariam a delegação de poder e possibilitariam explorar as alternativas do setor privado por meio da descentralização. (PAULA, 2016)

No entanto, Abrucio (2007) contrapõe-se a “visão etapista” da reforma de Bresser, visto que, apesar das mudanças substanciais, grande parte da conjuntura burocrática foi apenas aperfeiçoada com a implementação do modelo gerencial, por exemplo, o ideal meritocrático, incentivado pelos concursos, planos de carreira do Estado e cursos de capacitação. Dessa maneira, apesar da dispare abordagem teórica, grande parte do discurso organizacional se manteve como insignificante. (GAULEJAC, 2007)

Ainda é válido ressaltar, nessa conjuntura, a importância das Emendas Constitucionais na nova percepção legislativa de controle do setor público, como afirma Abrucio (2007), sobre a reforma ser constituída por:

Medidas que implicaram tetos para o gasto com funcionalismo, alterações no caráter rígido e equivocado do Regime Jurídico Único e introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo. Tais mudanças constituíram peças essenciais na criação de uma ordem jurídica que estabeleceu parâmetros de restrição orçamentária e de otimização das políticas.

As mudanças constitucionais e políticas implementaram uma nova lógica de controle e acentuaram a esfera inovadora da máquina estatal a percepção de moderno pelas técnicas do setor privado. (GAULEJAC, 2007).

Fazendo uma análise prospectiva do modelo gerencialista no Brasil e do passado histórico da Administração Pública, é possível, segundo Ana Paula Paes de Paula (2005), enxergar duas abordagens em disputa na atualidade: a vertente gerencial do governo de Fernando Henrique Cardoso, desenvolvimentista e de progresso, e o viés Societal do governo Luiz Inácio Lula da Silva, o qual explorava a gestão social- rede de atores, terceiro setor e outros elementos. Porém ambos os arquétipos, independente das promessas e possibilidades de atuação, terminaram por tratar ideais economicistas e princípios absorvidos do setor privado.

De acordo com a autora (p.43), o caráter insignificante dos dois âmbitos é regido pelo “neopatrimonialismo”, pelo “excesso de discricionariedade dos governantes” e o fato das “elites tecnocráticas ocuparem” altos cargos de decisão. Tal quadro superestima as possibilidades de controle social, por meio da participação popular, e mostra a fragilidade das decisões estratégicas mal delimitadas e amparadas por conveniências políticas.

Então, o confronto de ideais acontece nos discursos, mas as realidades de aplicação das estratégias são similares. O Orçamento Participativo e os programas voltados à cidadania embutiram lógicas de eficiência e qualidade e transformaram o cidadão em consumidor dos serviços prestados. (PAULA, 2005)

Desse modo, a leitura dos processos de transformações do primeiro setor identificaria um histórico dual, dividido entre demandas sociais e mercantis, mas centrado na visão macro da gestão, onde a dinâmica do trabalho, o processo de produção e o controle sobre os indivíduos - como processos subjetivos- possuiriam pouco espaço (GAULEJAC, 2007), frente aos grandes atores civis, coletividade ou interesses políticos, e os paradigmas do capital (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Gaulejac (2007), o falso pragmatismo da gestão considera a implementação de modelos eficazes, porém impertinentes, como o gerencialismo. Arquétipos que padronizam a humanidade como verdadeiro “monstro antropológico” e manipulam os ideais da qualidade, progresso, comprometimento, responsabilização e reconhecimento a favor de uma economia mecanicista e matemática.

Na visão do autor, a reorganização do trabalho baseada em novos valores gerencialistas, distancia-se da fiscalização física e disciplinar e aproxima-se da comunicacional, por meio de discursos vazios e contraditórios, e da incessante mobilização ilimitada por submissão e engajamento dos trabalhadores.

A partir do exame do Setor Público, a assimilação do conceito de gestão, bem como, de suas influências sobre a fragmentação social e sobre o indivíduo tornam relevantes o estudo do imaginário organizacional, perante as novas estratégias absorvidas do setor privado- além do aprofundamento na esfera simbólica das insurgentes abordagens. Assim, a nova lógica de controle e o espaço ocupado pelo labor na vida dos funcionários devem ser interpretados, enquanto leituras subjetivas dos sujeitos na reconstrução da noção de trabalho no setor público, além de elemento modelador da sociedade. (SIQUEIRA; MENDES, 2009)

2.2.Razão, Racionalização e Ideologia

Na nova dinamicidade do mundo, a imprescindibilidade de diferenciar os conceitos de racionalização e razão encontra-se no exame crítico das novas abordagens inseridas no mundo do trabalho e seus efeitos na Administração Pública.

De acordo com Gaulejac (2007), a racionalização associa-se a objetivação, onde a compreensão da realidade por meios empíricos e científicos torna-se sinônimo de medir, calcular, operacionalizar e vai além, usando como referência o homem econômico, o qual agrega tantas características racionais, quanto se distancia da sua natureza subjetiva e sentimental. Ela, em geral, segue um padrão lógico, uma linguagem específica e, assim,

remete a busca incessante de respostas e resultados a fenômenos e fatos estudados, mas tende a esconder a vertente radicalmente questionável da matemática.

Ocultar as imperfeições, sob o filtro da imparcialidade, significa evitar qualquer transtorno à teorização objetiva de um contexto que não lhe convém citar. Assim, a racionalização seria instituída para manter não apenas objetividade teórica, mas uma lógica de poder. (GAULEJAC, 2007)

Aqui, existe um paralelo com a *vontade da verdade*, tratada pela perspectiva de Foucault (1970, p.17), onde os resultados atingidos podem sugerir a criação de meios de controle social ou gerarem por si só um sistema de exclusão- consequentemente, uma nova ordem de dominação.

Retomando sob as lentes teóricas de Gaulejac (2007), a razão distingue-se do conceito de racionalização ao conceber uma real produção de conhecimento, visando à construção de indivíduos críticos e não sendo instituída pelo status quo ou pela ideologia dos grupos de poder. Por meio dela, significações, experiências, finalidades das ações, enfim subjetividades têm um papel central no entendimento do homem como agente social e produtor de sua realidade e da sociedade.

Nessa conjuntura, o conflito é aceito, para o autor, dentro de sua dinâmica funcionalista e construtivista, e a eficácia já não é mais o foco, como ocorre no primeiro caso. Porém, a ideologia dos grupos de poder, por vezes, torna-se sinônimo da ideologia do poder gerencial e ocupa vasta gama interpretativa dos processos sociais estudados.

O conceito de ideologia, segundo Thompson (1995, p. 14), requer cuidado ao ser analisado e não poder ser despreendido do contexto onde foi empregado. As formas adotadas a caracterizam desde a “descrição do estado das coisas” até a “avaliação do estado das coisas”.

Nesse viés teórico, o presente trabalho distancia-se da visão neutra de ideologia e apoia-se em um caráter negativo, explícito ou implícito, das relações de poder e significados por ela inseridos simbolicamente na sociedade. (THOMPSON, 1995)

A ideologia é reconhecida, por Thompson (1995), como meio de controle social, a qual teoriza e legitima as assimetrias de poder, articulando-se pelas diversas formas de dominação. Ela não se reduz a concepção de cimento social ou ilusão, mas exige uma “culturalização” de suas tendências.

De acordo com Gaulejac (2007), a ideologia gerencialista é amparada por um sistema de organizações complexas, que se constituem como ambientes propícios à abstração do capital e a instauração de novas formas de poder adaptadas ao contexto das multinacionais, empresas

virtuais, recursos humanos, cobranças de desempenho e qualidade, ao lado da flexibilidade e do suposto positivismo e utilitarismo, cujo paradigma é instrumentalizador.

O poder gerencialista guarda os ideais racionais e os ideais irracionais, atinge regras, técnicas numéricas e objetivas, sistemas de avaliação cada vez mais criteriosos. Porém, tange a arbitrariedade, com instrumentos inaplicáveis ou metas inatingíveis. (GAULEJAC, 2007)

O vácuo ético do capitalismo é preenchido pela ideologia gerencial, onde a introjeção de valores, por meio da abstração e da desterritorialização, assume uma nova versão da “submissão livremente consentida”, segundo Gaulejac (2007). A gestão, em seu caráter ideológico, nega os interesses que produzem seus meios e, então, justificam seus fins, mascarando projetos sobre instrumentos neutros e apoiados no modelo econômico.

Ainda de acordo com o autor, o gerencialismo se caracteriza como um modelo atrativo de reinterpretação da ordem social, pois sua essência ideológica é encoberta por um pragmatismo originado no mérito, na qualidade e no desejo dos sujeitos, com aspectos positivos e otimistas da realidade, mas discutíveis diante do “sistema de dominação sócio psíquico” (p.112) canalizado no trabalho. A conjuntura gerencialista ergue-se sobre mecanismos liberalizantes, voltados ao capitalismo, os quais também traduzem parte da organização social e estão cada vez mais associados à subjetividade individual.

Então, a ideologia presente nos instrumentos da gestão é complacente com algumas perspectivas da “Ideologia Alemã”, onde as ideias são sistematizadas de modo a deformar o pensamento e a interpretação da realidade vivida pelo homem. (MARX; ENGELS, 1977)

Segundo Marx e Engels (1977), a partir do enviesamento das vivências humanas instituiu-se a própria história da sociedade, configuraram-se os valores abstratos e a sensação de crítica consciente do mundo e das relações sociais. Porém, ao se aprofundar no sentido fundante da história, a via enganosa da realidade prevaleceu diante do senso crítico, quando a falsa consciência passou a ser a própria verdade, escondida sob a máscara do propagandismo, de um ou outro ativismo social e por um modelo capitalista, tão moderno quanto eficiente em promover a desigualdade.

A manipulação por meio do discurso ideológico abarca uma questão mercantil traduzida pela- já citada- internalização cultural. (MARX; ENGELS, 1977)

A teoria de Marx e Engels consolida-se a partir da tomada de consciência do proletariado, que rompe com o sistema excludente produzido pelos discursos ideológicos.

No caso desse trabalho, o foco não é a divergência de interesses ou das necessidades entre classes, mas o novo formato adquirido pelas práticas inseridas no neoliberalismo, onde o

homem é agente de sua realidade, isto é, “produz meios de vida” e só o é se possui “condições materiais para sua produção”. (MARX; ENGELS, 1977, p. XXIV)

Enquanto abordagem inserida no setor público, a ideologia gerencialista oportuniza a lógica de poder e o sistema simbólico de crenças voltadas as práticas operacionais por meio da instituição de valores “antidemocráticos”, cujo potencial volta-se tanto a autonomia, quanto ao individualismo, e assim suporta um modelo de fragmentação social. (DENHARDT, 1993 apud SALIMON; SIQUEIRA, 2013, p. 646)

A abordagem instrumental da Nova Administração Pública, no Brasil, abarca o frágil histórico da política (BRESSER PEREIRA, 1996) e a injunção paradoxal (GAULEJAC, 2007), entre o gerencialismo e a burocracia, como ideologia não exclusiva dos processos laborais ou da concepção de trabalho, mas inserida na mobilização dos indivíduos, isto é, a dominação do trabalho pelo capital, pelo viés subjetivo de controle dos sujeitos. (SIQUEIRA, 2009)

Para Siqueira (2009), os arquétipos de conclamação psíquica são associados à gestão do afetivo, projetados pelos ideais da racionalização não apenas no setor privado, mas no setor público, por meio da edificação da centralidade do trabalho na vida dos sujeitos e o medo do desemprego - talvez, a explicação para as altas concorrências em concursos públicos, à busca pela estabilidade.

2.3. Abordagens de Insignificância e as Práticas de Controle Social

As abordagens de Insignificância, segundo Gaulejac (2007), são baseadas em um sistema de produção maximizador, cujo objetivo é canalizar energias humanas e conduzi-las como recurso empreendedor. A perspectiva que considera o ser humano como agente crítico e produtivo, com potencial agregado por suas particularidades, é suprimida dentro do modelo econômico neoliberalista e silenciada diante de tais arquétipos.

De acordo com o autor, a abordagem organizacional insignificante constitui-se vazia de significações e cheia de antagonismos na interpretação de suas práticas. Sendo, por vezes, circular, quando constrói juízos sobre si mesmo e não possui uma relação concreta entre os meios e os fins apresentados.

Os objetos dos discursos se encadeiam, de tal modo, em uma esfera abstrata que perdem parte de seu sentido. Logo, corroboram para a suposta criação da retórica ou do texto neutro e articulam um novo sistema de poder. (GAULEJAC, 2007)

Segundo Foucault (1970), a exposição narrativa de ideias evidencia o objeto de desejo, ao mesmo tempo em que é instituída pelo desejo de possuí-lo, manifestado ou não. É expressão do sentimento, de luta, de busca pela mobilização ou um instrumento do status quo. É justificado pelo seu objetivo, pelo fim almejado, mesmo quando ocultado. E ampara inovadoras formas de controle.

A exclusão social é evidenciada, aqui, como meio de controle, na realidade onde os discursos de insignificância estão inseridos, e pode ser visualizada, a partir, dos conceitos de interdição, separação e rejeição, julgamento (verdadeiro ou falso) e vontade da verdade. (FOUCAULT, 1970)

A *interdição* caracteriza-se como a reprovação de assuntos sociais, parte do silenciamento das temáticas consideradas perigosas ou duvidosas aos valores morais da sociedade e consolida-se pela criação de tabus. Como exemplos, as pautas políticas ou referentes à sexualidade.

Por outro lado, a *separação e a rejeição*, desprezam a palavra dita, dão um sentido de nulidade ou afrontamento do/ao conteúdo apresentado, uma oposição.

A terceira prática de controle, excludente, citada pelo autor, é vinculada as instituições e aos seus julgamentos, *verdadeiro ou falso*, não somente envolvidos em contextos de demarcação de poder e, por vezes, na arbitrariedade, como também carregados, radicalmente, por confronto de teorias e ações violentas.

Em meio ao sistema de exclusão, a história humana passou a ser delineada por ritos, simbologias e por aparato constitucional, que estabeleceu uma nova leitura quanto a realidade dos discursos.

Para Foucault (1970), as interpretações, causas e interesses foram esquecidos, bem como, as ações concretas, as quais derivariam das palavras. O que era dito passou a ser sinônimo da verdade e não mais o que era produzido por meio de seu conteúdo. Consolidou-se então, a *vontade da verdade*. Inicialmente, movida pela técnica, pela vontade de saber, de verificar e provar teorias, as quais antes eram apenas observáveis, mas passou a guiar-se pela gana do poder e por desejos particulares.

A vontade da verdade representaria os agentes, os grupos e as classes responsáveis pela criação de uma verdade, e não a verdade em si e, nessa vertente, seria manipuladora das condições sociais, com arcabouço político e suporte constitucional. (FOUCAULT, 1970)

O sistema excludente retratado em Foucault pode ser analisado em paralelo com o sistema de pertencimento, fundado também por aspectos marginalizantes instituídos pela

sociedade gerencial ou no gradualismo do modelo de “explosão de classes”¹ (GAULEJAC, 2007, p.245) presente no cenário brasileiro da Nova Administração Pública.

A expressão exclusão social, na visão de Sposati (apud Boullosa, 2014), foi instituída pela ausência de condições implementares ao *welfare state*, na França. O conceito foi cunhado pelo livro *Les Exclus* e ganhou espaço como teoria crítica social.

Essa nova categorização consolidou-se pela multiplicidade de sentido e, na visão da autora, evoluiu de um conceito a uma fundamentação analítica e crítica relativa a discriminação, segregação e miséria, fundou-se pelo antagonismo entre o conteúdo da lei e a realidade social, quando a igualdade tornou apenas um valor e não mais uma leitura de mundo.

A exclusão social define-se como um novo tipo de “apartheid”, uma rejeição introjetada também na psique dos indivíduos. (BOULLOSA, 2014)

De acordo com Boullosa (2014), essa análise permite levantar apontamentos sobre a fragilidade da solidariedade nas relações, demonstra uma inserção social direcionada por políticas públicas assistencialistas, as quais não instituem, definitivamente, instrumentos reestruturantes, mas são medidas remediadoras e de alguma forma silenciadoras do colapso social.

Nessa vertente, menosprezar as questões coletivas ou banalizar problemas sociais significa, de algum modo, aproximar-se da teoria marxista, cuja essência expõe a exclusão como meio de exploração e controle nas relações entre classes- um meio de dominação. (BOULLOSA, 2014)

Na visão de Gaulejac (2007), as abordagens insignificantes, quando analisadas paralelamente aos meios de controle inseridos no modelo de exclusão social, apresentam um formato paradoxal. Se por um lado visam o rompimento com modelos normalizadores, impositivos e autocráticos, baseando-se na figura da qualidade para introduzir o sentimento de voluntariedade e ampliar aceitação dos programas de produção e maximização, por outro lado produz um inovador sistema de poder.

Siqueira (2009, p 85). retrata duas categorias do controle, no modelo gerencial, instituídas pelo amor, mas associadas também à exclusão, por se inserirem em discursos de insignificância.

¹ Uma sociedade de desintegração, instabilidade e precariedade introduzida a complexidade da abordagem gerencialista, onde a luta de classes é silenciada pelos ideais de mobilidade e flexibilidade, mas as contradições sociais não se calam.

A primeira, chamada “fascinação”, emerge diante “de grandes comemorações e festas triunfais” e baseia-se na ideia de imortalidade e heroísmo, instigando o narcisismo e a busca dos trabalhadores por reconhecimento. Nesse caso, a organização coloca-se como “objeto de desejo e possibilidade de dar sentido à vida”.

A segunda, chamada de “sedução”, diferente da supracitada, se salienta de modo corriqueiro, como uma forma de manipulação, pela “banalização de problemas, controle dos discursos e um sorriso amigo”. Ela se sobressai pela promessa de gerar pertencimento grupal através do comprometimento.

Os discursos de insignificância salientam práticas de controle, cuja variação vai do amor ao ódio, da coesão à fragmentação social. Mas é certo que, a capacidade de tornar uma perspectiva legitimada por sua universalidade configura também uma prática do poder e projeta a ressignificação do imaginário social, bem como, origina novos meios de organização do trabalho e formas diversas de interação entre o labor, o indivíduo e a sociedade, como afirma Gaulejac (2007).

2.4.O Imaginário Social e a Ordem Gerencialista

As Organizações Públicas, bem como, as privadas, devem ser analisadas, a partir da complexidade do mundo moderno, ressaltando seus aspectos históricos e sociais, sem descartar as reações em cadeia ou simultâneas, a velocidade da informação, o rompimento das fronteiras geográficas e a mudança de paradigmas capitalistas. (FREITAS, 2000)

O imaginário social caracterizado como a construção abstrata dos comportamentos, imperativos e crenças da sociedade deve então ser observado, como elemento central na implementação da nova ordem gerencialista. (SALIMON; SIQUEIRA, 2013)

Na visão de Freitas (2000), interpretar o contexto social significa ir além das aparências e compreender como o simbolismo constrói o imaginário organizacional moderno, o qual retrata uma realidade produtora de tecnologias e “mundializadora” de valores de mercado, capaz de explorar novos horizontes culturais, não apenas as inovadoras áreas de conhecimento, isto é, rompe com a tradição, desmistifica a religião e torna a moral um valor superficial.

De acordo com a autora, nos jogos de poder- ou apenas, nas chamadas relações sociais- as figuras de autoridade são trocadas, a parentela ganha novos moldes, a vida abrange uma configuração tão flexível e individualizada que os valores coletivos saem gradualmente de

cena. A família passa a ser nuclear. A decomposição dos laços familiares é mais uma consequência das relações líquidas, dos divórcios e separações, justificando a terceirização da educação dos filhos, bem como, sua criação.

Nessa perspectiva, o sentimento de solidão aproxima as gerações, do mesmo modo como as oportunidades se solidificam, no mundo das ciências, longevidade, participação política, são algumas das questões das agendas de discussões. (FREITAS, 2000)

Tudo torna-se urgente. Vender e comprar. Existir. (GAULEJAC, 2007)

Para Gaulejac (2007), o trabalho, na atualidade, promove desde a capacidade de produzir, de adquirir mercadorias, de conseguir reconhecimento e status até a formação da própria identidade. Ele não é mais um fim em si mesmo e tão pouco o único artifício para atingir a felicidade (ainda que, nessa dinâmica, ocupe espaço central).

Na visão do pensador, a “estetização da existência” passa a dialogar com o “mal estar na sociedade” na medida em que expressa a busca incessante de respostas às questões existenciais de maneira identitária ou na forma de entretenimento e distrações.

O homem, como o grande construtor de todo o social, é também por ele construído, o que significa que a linguagem que fala é a mesma que esconde, que a sociedade que protege é a mesma que mata, que os critérios que incluem são os mesmos que excluem. (FREITAS, 2000, p.8)

As organizações desenvolvem-se como ambientes de controle social, onde os comportamentos são moderados e a identidade deve ser fiscalizada e, por vezes, restringida, segundo Freitas (2000).

O imaginário organizacional moderno é desencadeado por vias simbólicas e ideológicas. É a culturalização da aculturação, guiada pelas mudanças sociais. (FREITAS, 2000)

Esse imaginário, na visão de Siqueira (2009), institui-se quando as organizações, voltadas a produção de capital ou ao conceito de trabalho, passam a ter relevante papel social e, inserir-se na lógica de mobilização psíquica, sob a ótica da ilusão da realidade e da realidade da ilusão.

A primeira é semeada por uma relação de natureza artificial, onde estimulam-se a devoção á missão organizacional e a suposta concretização da imagem do poder, guiada por uma reciprocidade ilusória que atribui à entidade uma capacidade inexistente- no mínimo, dispare- de suprir as necessidades psicológicas dos indivíduos. (SIQUEIRA, 2009)

Já a segunda, na realidade da ilusão, a esfera jurídica da organização é percebida, frente à impossibilidade de atender à vasta gama de expectativas criadas, a falta de sentimentos de retribuição, o prazo de validade dos objetivos. Tudo isso para engrandecer e endeusar a organização. (SIQUEIRA, 2009).

O imaginário organizacional, para Freitas (2000), remete a um novo padrão de conduta e de princípios, centrados nos objetivos das organizações- e por sua vez na dinâmica de mercado-, os quais passam a legitimar a realidade social e preencher funções e sentidos de forma mecanicista, antes de caráter subjetivo e fomentador tanto da identidade, quanto das noções de pertencimento e coletividade. As organizações, então, colocam-se como ambientes mutáveis e imperfeitos, onde os indivíduos gastam a maior parte de seu tempo e constroem além das relações de trabalho, as relações de existência. (SIQUEIRA, 2009)

Nesse contexto, a despersonalização do poder, em meio ao capitalismo financeiro, provoca a criação do valor da flexibilidade, cuja tendência empresarial é desregulamentar o trabalho e cobrar excessivamente do empregado, enquanto, se instituem novas práticas de poder. (GAULEJAC, 2007)

A identidade do poder é apagada, em uma sociedade de fragmentação social e consumo. Segundo Gaulejac (2007), as famílias, antes coronelistas, não perdem seus nomes, mas os substituem por ações, títulos na bolsa ou simplesmente pelo nome de suas empresas. O mundo é dos anônimos, a empresa, por si só, tornou-se um produto financeiro, e o Estado conduzido pelo capital, continua a ser influenciado pelas mesmas famílias que apagam seus nomes.

A rentabilidade na economia moderna é uma questão de recurso, essencialmente humano, fundido com as nomeações, o poder de influência e o poder desterritorializado. (GAULEJAC, 2007).

Segundo Paula et al (2016, p.4), no Setor Público, os cargos em comissão oportunizam a instabilidade, o provimento por questões distintas da “boa técnica” e causam, por vezes, “desconforto e ressentimento”, assimilados pela dualidade do trabalho vivida também no primeiro setor.

Na perspectiva de Gaulejac (2007), gerenciar o social é obrigação capitalista e provoca a mudança de paradigma no setor público. Para ele (p.53), a autoridade gerencial ergue-se sob o tripé da ciência, dos interesses dos trabalhadores e da relação capital trabalho. No entanto, segue a “ditadura cliente-rei, que tem, como limite, a regra de ouro do lucro”.

A família adotou, aqui, a noção gerencialista, de sucesso, onde os fins justificam os meios, e a gestão familiar eficaz significa atender as necessidades do mercado, isto é, construir um indivíduo capaz de inserir-se na lógica do trabalho, ser empregável. Assim, para

Gaulejac (2007), investir em capital humano, no viés da parentela, remete a gerar condições materiais e imateriais, as quais favoreçam a maturação dos meios necessários à convivência social, ou, como é equivalente, nesse caso, moldar o homem e a mulher ao ideal do trabalho.

Nesse contexto, a família figura como pequena empresa, onde os filhos terão suas capacidades medidas e amparadas pela educação escolar (GAULEJAC, 2007). Ocorre, então, a gestão do afetivo, acompanhada da gestão de si mesmo (SIQUEIRA, 2009) e o trabalho, coloca-se como atributo fundamental de dignificação do homem.

O primeiro setor, como alvo dessa nova ordem econômica e social, reestrutura suas agendas políticas e reorganiza o trabalho e os serviços (GAULEJAC, 2007). Os indivíduos são chamados a doarem-se pela ordem e progresso, mas o individualismo é estimulado no contexto de implementação de estratégias políticas e da corrupção. (DAGNINO, 2004)

Enquanto o controle social e a cidadania passam a ser conceitos utilizados de modo recorrente, a gestão volta-se para o financeiro. (SIQUEIRA; MENDES, 2009). E a própria educação, como serviço público, passa a ser condicionada pela economia, objetivando “produzir o humano” de forma tão quantificada quanto os processos produtivos comerciais. (GAULEJA, 2007, p.269).

Na realidade do primeiro setor, Gaulejac (2007) afirma que o conformismo social acompanha as brutais demandas feitas sobre os sujeitos, enquanto cidadãos ou enquanto trabalhadores.

2.5.Subjetividade e Trabalho no Setor Público

No processo da chamada modernização da Administração Pública, as demandas sociais são colocadas em foco, questionando o tamanho do Estado, as condições e a necessidade da participação popular, além da competência e da responsabilização na prestação de serviços públicos para atender as demandas sociais. (SIQUEIRA; MENDES, 2009)

Segundo Siqueira e Mendes (2009) ciclos da gestão pública e seus movimentos evolutivos, supostamente, desenvolveram uma nova noção de cidadania, clarificando os deveres do cidadão e visando a uma atuação consciente da sociedade como controladora social em prol do desenvolvimento de políticas públicas efetivas.

Na perspectiva dos autores, compreender como as lógicas políticas e as mercantis estão inseridas na tomada de decisão no setor público e na construção do conceito de trabalho nessa esfera, significa viabilizar a construção de modelos gestores capazes de atender a sociedade, sem comprometer o universo subjetivo dos trabalhadores.

Assim, lidar com as questões intrínsecas ao gerencialismo, para eles, remete a explorar o conflito existente na dinâmica dual, de prazer e sofrimento, vivida pelo trabalhador e examinar como esse processo transforma o conceito de trabalho no setor público e altera ou estabelece efeitos na formação identitária do indivíduo, bem como na definição de seus sonhos e objetivos.

A observação do contexto organizacional do setor público requer visão crítica sobre o enfoque das questões sociais, pois onde cresce a preocupação com a gestão e a prestação de serviços, também existe o interesse político movido por um modelo globalizado no qual a proteção social e a lógica do Estado, como cimento da sociedade, são abandonadas progressivamente em prol de uma cultura gerencialista- privatizante, horizontalizada e a favor da flexibilidade- erguida sobre o capitalismo. (POLLIT, 1990, apud PAULA et al, 2016). Aqui, o lucro é almejado a todo custo e interfere diretamente nas relações capital-trabalho (CASTELLS, 1999, apud PAULA et al, 2016, p. 3)

De acordo com Siqueira e Mendes (2009), a partir das mudanças tecnológicas e modernizantes, a administração da esfera pública passou a seguir muitas das estratégias adotadas nas grandes multinacionais, privadas. Logo, o cidadão se tornou cliente do Estado, sendo público alvo dos serviços prestados, bem como, a produtividade, a qualidade, a eficiência e a redução dos custos se inseriram no sistema de valores desse setor.

A dualidade não é visível apenas na psicodinâmica do trabalho, mas em diversas temáticas ligadas diretamente a ela, como a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental (SALIMON; SIQUEIRA, 2013), os interesses coletivos e os individuais e o gerencialismo e a burocracia, como injunção paradoxal (PAULA et al, 2016)

Salimon e Siqueira (2013, p.643) referem-se à perspectiva de Ramos (2006) ao relatar que a máquina estatal se equilibra entre as condições exigidas pelo mercado, a partir de uma racionalidade instrumental, finalística e utilitária, guiada por princípios como a competitividade e a flexibilidade. E, por outro lado, as demandas da sociedade, voltadas ao desenvolvimento e ao bem-estar, isto é, constituídas por meio da racionalidade substantiva, capaz de produzir criticidade, romper com a alienação e fazer dos indivíduos sujeitos reflexivos em relação aos contextos vivenciados e efeitos produzidos.

Quando essas duas racionalidades emergem nas relações do setor público, os conflitos se concentram nos campos social e intrapsíquico. O primeiro viés é associado à tomada de decisão, aos recursos escassos e disponíveis e a orientação ideológica das organizações. No segundo viés, os conflitos individuais concatenam-se como os manifestos, frutos das orientações ideológicas, das características familiares e dos valores sociais, considerados

imperativos, e os latentes, cujos elementos fundantes não são explícitos, mas sintomáticos, como mudanças de comportamento. (LAPLANCHE; PONTALIS, 2010, apud SALIMON, 2013, p. 644).

Nessa conjuntura, os “conflitos intrapsíquicos”, instalados no íntimo do sujeito (SALIMON; SIQUEIRA, 2013) causariam choque de objetivos e ideais não apenas entre a organização e o trabalhador, mas questionariam o sentimento de coletividade e a noção de pertencimento, confrontando os interesses individuais e públicos. (PAULA et al, 2016).

Paula (2016) refere-se à teoria de Chanlat (2002) ao afirmar que em meio a esse quadro o agente público possivelmente seria obrigado a escolher entre ambições particulares ou questões coletivas, colocando em risco a proteção social e o atendimento ao usuário, por conseguinte privando o cidadão de algum grau de imparcialidade no processo ou serviço.

Além da investigação a respeito das racionalidades e dos interesses conflitantes que regem os órgãos públicos, as injunções paradoxais² são fundamentais, na visão de Paula et al (2016 p.4) ao citar Gaulejac (2011), para compreender como o gerencialismo e a burocracia “coexistem”, paralelamente, nas tomadas de decisão, na tentativa de modernizar os dispositivos estatais e nas relações dentro do primeiro setor.

Segundo Paula et al (2016), o excesso de formalismo da burocracia associado as mudanças gerencialistas na administração pública consolidaram uma gestão impositiva e um *ambiente tradicional*, onde os trabalhadores atuam sem autonomia e com demandas diversas diante das cobranças políticas e técnicas. Assim, a suposta neutralidade das ferramentas da gestão tem efeito paralisante sobre os conflitos interpessoais, as contradições do sistema e as novas formas de poder. (GAULEJAC, 2007)

Aproximando a conjuntura do gerencialismo ao papel do gestor na sociedade, o termo *manager* se destaca na narrativa de Gaulejac (2007, p.52), a partir da instituição da “autoridade gerencial”, por meio de três fatores: a relação intrínseca e extrínseca entre trabalho e capital, a proteção do trabalhador e de suas ambições e o caráter científico, promovido pelo desenvolvimento de pesquisas referentes aos modelos e organização do trabalho.

A inovação no serviço público, enquanto injunção paradoxal, é complacente a “financiarização crescente das atividades, ao desdobramento de ações comerciais, a transformação de sistemas de avaliação das carreiras e competências” (HANIQUE, 2004,

² Segundo Gaulejac (2007), as injunções paradoxais são imposições ambíguas, as quais promovem ambientes contraditórios nos quais os indivíduos estão inseridos. A coexistência do modelo gerencialista e burocrático coloca-se como uma das principais injunções paradoxais.

apud GAULEJAC, 2007, P 158). Transformações nem sempre compatíveis ou claramente diretivas aos trabalhadores (PAULA et al, 2016), porém institutivas de valores como rentabilidade e qualidade (GAULEJAC, 2007).

Segundo Gaulejac (2007, p.265), o gestor público tornou-se um dos elementos centrais desse contexto, quando a “política foi contaminada pela gestão”, posicionando-se como agente do sistema, na tomada de decisão, mas lidando com os dilemas éticos, ora arquitetados pela dependência ora pela autonomia, mas presos à necessidade de cumprir regulamentos e mobilizar-se continuamente para atingir o ideal de trabalhador. O gestor, também, na condição de empregado é produzido e regido pelo modelo que reproduz. Inegavelmente, deve assumir as responsabilidades das decisões tanto quanto lidar com escolhas dolorosas, isto é, manter equilíbrio emocional diante das imposições do imaginário organizacional.

De acordo com ele (p.279), por meio da capitalização do setor público, os “homens políticos optam por gerenciar em vez de governar”, os gestores tornam-se *managers*. Enquanto, a mobilização psíquica dos indivíduos ganha centralidade e marginaliza a importância do interesse social ou das demandas sociais, mesmo indiretamente.

A mudança no quadro de atuação dos funcionários cria a possibilidade de uma real transição para o período pós-burocrático (SIQUEIRA; MENDES, 2013), mas tem como principais traços e desafios à rigidez dos estatutos e regulamentos, a desmotivação promovida pela burocracia inflexível, o tempo de serviço condizer com o mérito e sucesso dos resultados, a dificuldade de responsabilizar os funcionários, a quantidade excessiva de textos diretivos para atuação e a grande centralização na organização do poder. (GAULEJAC, 2007)

Nesse sentido, a flexibilidade pregada possui dois cunhos, um interno e outro externo. Internamente, cobra da mão de obra adaptabilidade às mudanças organizacionais, encaixando-se no ideal de trabalhador e sendo capaz de lidar com os antagonismos e dificuldades insurgentes. Já externamente, refere-se à contratação, isto é, tende a beneficiar o empregador e diminuir direitos e aspectos da proteção social. (CASTEL, 1997, apud PAULA et al, 2016, p. 3)

A política se estabelece tal qual o mercado, para Gaulejac (2007), logo, a comunicação converte-se como meio essencial à construção de imagens públicas e a realização de propagandismos estratégicos- na verdade, marketing político-, cujos cidadãos serão chamados a comprar determinados valores ou personalidades, avaliando os candidatos com os padrões e parâmetros similares aqueles assimilados na esfera laboral.

Nesse viés, onde a mobilização psíquica dos indivíduos é corriqueira, ocorre também a precarização do trabalho, a diminuição dos espaços para compreender a realidade do

trabalhador, a redução do diálogo, enquanto estimula-se, teoricamente, a criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2009). A partir dessa lógica, é fundamental compreender o significado de subjetividade.

De acordo com Salimon e Siqueira (2013), a subjetividade está ligada a construção social e psicológica do indivíduo, como representação da alteridade e manifestação da intencionalidade, da autonomia e do processamento da realidade de modo interno, no íntimo de cada pessoa. Acompanhando a análise realizada até agora, significa entender como o sujeito se posiciona e se articula na esfera laboral e nos modelos adotados, por conseguinte, como emergem as transformações e imperativos sociais, cujo resultado afeta sentimentos e percepções dos agentes- frustrações, sonhos, pressão organizacional, angústias e outras emoções conflitantes.

A subjetividade poderia ser conceituada ainda, como um traço inato, o qual constrói-se baseado na projeção do “eu” e o futuro do ser, envolvendo propósitos e finalidades. (BARUS-MICHEL; ENRIQUEZ; LÉVY, 2006, apud SALIMON;SIQUEIRA, 2013, p. 247).

Partindo das categorizações realizadas, é imprescindível reconhecer o emprego do sentido do trabalho no setor público como princípio influente na subjetividade do trabalhador, ou seja, como teoriza Gaulejac (2007), explicar os cinco elementos constitutivos do labor e os efeitos e causas nos sujeitos.

O trabalho enquanto “ato” em si mesmo, “remuneração”, “pertencimento coletivo”, “organização do lugar ocupado e da tarefa” e o “valor atribuído a cada pessoa” tende a configurar suas características para que elas sejam compatíveis aos modelos aplicados, como salienta Gaulejac (2007, p. 154-156).

Nesse viés, o “ato de trabalho” torna-se um procedimento mais abstrato e desterritorializado, menos associado com produtos e serviços de maneira concreta.

A “remuneração”, para Gaulejac (2007), não se institui como uma contrapartida justa sobre a produção e não atribui de modo claro, numérica ou qualitativamente, os efeitos da produtividade ao trabalhador. Ainda se distancia da geração de valor a partir do desempenho coletivo, apesar de individualizar salários sem critérios evidentemente claros.

O “sentido coletivo” de trabalho está cada vez mais individualizado, não gera pertencimento ou luta para mediar relações entre a organização e os trabalhadores, enquanto a competição é estimulada, questões coletivas, as quais envolvem proteção mútua e solidariedade, perdem espaço. (GAULEJAC, 2007)

Para Gaulejac (2007), quanto à “organização do trabalho”, é imprescindível, nas organizações hipermodernas, ser flexível, a fluidez é sinônimo de reorganização permanente e

o espaço virtual é o principal palco para tais mudanças. Esse processo constante de transformações, nas instituições polifuncionais ou na forma de rede de atores, tende a alienar os trabalhadores, quanto ao processo produtivo ou aos responsáveis por executá-lo.

Além dos elementos citados anteriormente, o “valor do trabalho” não se intitula de modo objetivo, para o autor, pela qualidade do produto ou serviço, mas é manifesto por um *sistema de adesão* ideológico, cujo fundamento é vender novos padrões comportamentais, valores ou visões de mundo.

Logo, o significado de trabalho pode variar de acordo com o contexto onde o sujeito é inserido assumindo a forma de “atividade que tem um objetivo” (BRIEF; Nord,1990, apud MORIN, 2001, p. 12) e da utilidade “gerada além do prazer de sua execução”, a partir do gasto de energia humana (FRYER; PAYNE, 1984, apud MORIN, 2001, p. 12). Mas o conceito laboral, no setor público, entre interesses partidários e negociais associados ao aprimoramento ou a inserção de novas metodologias produtivas, deve considerar também o caráter subjetivo e individual, mas explorar suas influências na consolidação social, em termos coletividade. (SALIMON; SIQUEIRA, 2013).

2.6. Fragmentação Social e Setor público

As sociedades introduzidas nos contextos das empresas hipermodernas enfrentam o problema crônico da incerteza. A pressão por resultados, as cobranças excessivas demandando diminuição do tempo e um sistema de punições e recompensas, o qual ressalta indubitavelmente o erro a superação, geraram um ambiente de instabilidade e medo, onde a mobilização psíquica dos indivíduos torna-se tão grave e comum quanto o esgotamento corpóreo, como afirma Gaulejac (2007, p.218): o “alívio do fardo físico é compensado por investimento subjetivo aumentado”.

De acordo com o autor, as incertezas constroem-se como verdadeiras ameaças e mesmo as respostas imediatas não são suficientes para preencher as lacunas da gestão financeira. O trabalho, então, evidencia as fragilidades de uma sociedade cada vez mais distante de seu caráter institucional e coletivo, mas próxima de um agrupamento de indivíduos que devem ser capazes de gerir a si mesmos e lidar com frustrações despersonalizadas.

A naturalização do risco, bem como, dos parâmetros utilitários no julgamento das aptidões humanas, são condições indispensáveis à sociedade gerencial, segundo Gaulejac (2007). Nesse contexto, o estresse excessivo e a possibilidade de exclusão devem ser apenas omitidos da análise profunda das consequências gerencialistas, considerados como

externalidades, por não afetarem diretamente a dimensão organizacional. Então, patologias e prejuízos sociais, consequentes dos diversos fatores laborais e baseados na ideologia supracitada, devem ser assumidos pelo trabalhador, inclusive quando existe a consciência do mal-estar social.

Diante dessa mundialização de soluções e agravantes sociais pelo modelo gerencialista, o pensador afirma que a política se consolida como uma alternativa as desigualdades, um meio de promoção do desenvolvimento, a possibilidade de busca por um lugar ao sol. Logo, novas aspirações surgem sobre o governo e a gestão passa a fundamentar o imaginário social, ou seja, cria e justifica simbolismos e significações sociais.

Contudo, a estratificação social passa a contrastar com o modelo de “mobilização social”, onde se adota uma falsa consciência a respeito do desenvolvimento da sociedade, cuja igualdade de oportunidades, entendida por meio do mérito e da proatividade individuais confrontam-se com a antiga ordem do progresso, imóvel, retrógrado, solidificado em classes e inflexível diante das diversas transformações. (GAULEJAC, 2007, p. 245)

Na conjuntura citada, a debilidade das relações e os reducionismos nas explicações de fenômenos sociais, assimilados pela quantificação de valores não quantificáveis e de recursos que não deveriam ser humanos, assumem visões opostas e a injunção de paradoxos, cujo fruto remete a “desagregação das classes sociais”. (GAULEJAC, 2007, p. 246)

Nessa dinâmica, de acordo com Gaulejac (2007, p.248), enquanto homens e mulheres lidam com as contradições de modo íntimo, a sociedade absorve o sentido, exigido, pelo meio e reproduzido por ela própria, da identidade “polivalente, adaptável” e substituível, onde a transição entre classes- a chamada mobilidade-, rompe inclusive com a origem dos indivíduos. Assim, o corpo social degrada-se, as lutas coletivas perdem espaço para as lutas individuais e os participantes desse processo são chamados a viver por objetivos privados.

A partir dessa contraditória dimensão gerencialista, compreender de modo exploratório a ascensão da burguesia (típica da ideologia americana e grande influência econômica global) denota a importância simbólica da tomada de poder por meio do capital e a dissociação da origem, como crítica a realidade do trabalho. Historicamente, significando a perda da relevância da ética e a construção do objetivo final do investimento como interesse consciente no enriquecimento, em si mesmo, e não mais a responsabilidade com o bem comum, a coletividade ou o papel social. (GAULEJAC, 2007)

Segundo Gaulejac (2007), no quadro de ressignificação social do trabalho é importante também visualizar a burguesia inserida na dinâmica paradoxal, como conjunto de agentes envolvidos na realidade de prazer e sofrimento, gradualmente exposta à dualidade do mundo

laboral, aos imperativos e as contradições frente às privatizações e esfacelamento social. Situação que engendra tanto a noção arcaica de dominação histórica sobre outras classes, quanto demonstra ameaças à influência e ao poder dessa nova elite. Ameaças assimiladas pelas transições culturais, as interferências políticas e uma fluidez identitária tanto quanto competitiva.

Por outro lado, segundo Dejours (1999), na esfera do operário, os estigmas do trabalho são frutos das cobranças incessantes por comprometimento, em cadeias de produção repetitivas e fatigantes, estabelecidas pelos moldes da obsolescência e da individualização, quando dois tipos de sofrimento são comumente observados: o primeiro ocasionado pela perda do emprego e, o segundo ocasionado pela permanência no ambiente laboral (precário e estagnador).

Na nova ordem gerencialista, a busca por novas conquistas e a visão de mérito individual, a sua maneira, anularam a “tradição do proletariado contra o capital”, mas não anularam o trabalhador, como afirma Gaulejac (2007, p. 260):

O desenvolvimento da luta pelos lugares não significa, por outro lado, nem o fim das classes nem o fim das desigualdades sociais. Cada um dispõe das mesmas armas para enfrentá-la. Os efeitos da herança, ou seja, conjunto dos capitais (econômico, social e cultural) de que um indivíduo dispõe no nascimento, são sempre elementos determinantes. Outrora eles fixam uma pertença durável.

Desse modo, é possível inferir que são designados pesos diferentes as exigências do mercado/da organização e as necessidades ou interesses dos trabalhadores. E concluir que a injusta situação de reprodução de poder, apesar do contexto de silenciamento da luta de classes, não extingue as desigualdades ou tenta dirimi-las, mas esconde o forte peso da trajetória familiar na criação de identidade do indivíduo e no seu posicionamento social. Isto é, os critérios que instituem a empregabilidade individual ideal, se consolidam por moldes excludentes, guiados por um *status quo*, pela baixa mobilidade ascendente e elevada influência da origem nas decisões dos sujeitos. (GAULEJAC, 2007)

Diante das incongruências no sistema de classes e as novas conjunturas políticas, modernizantes e paradoxais- além da individualização de demandas que seriam de caráter coletivo-, Gaulejac (2007) afirma que a alternativa do Estado, como meio de proteção social, igualdade, segurança e promoção de bem-estar, é falha. A sociedade já não focaliza atenção, mas compete com a redução dos custos e interferências financeiras das grandes empresas detentoras de capital.

Portanto, o Estado transformou-se no próprio modelo que implementa, a Nova Administração Pública, (SECCHI, 2009) regendo valores sociais e adaptando complexos conceitos, como cidadania, unicidade e labor, à esfera gerencialista.

Na visão de Gaulejac (2007), a cidadania é enriquecida pelas doutrinas, mas assume atributo quantificado, onde o cidadão possui a opção de controle orçamentário, mas não existe real incentivo na mudança cultural. Assim, o imposto torna-se o peso e não o investimento social, bem como, a regulamentação, inflexível e prolixa, passa a ser considerada justificativa para desvios de verbas e corrupções, nas esferas de poder.

Nesse cenário, ainda segundo o pensador (p.285), a consolidação do Estado voltado para otimização dos custos, não necessariamente acompanhou a melhoria dos serviços, mas auxiliou na perda de credibilidade, quando estabeleceu em um segundo plano “a sua capacidade de preservar o relacionamento pessoal”.

Segundo Dejours (1999), a “banalização do mal”, caracterizada pela exclusão e aplicação de penas por meio de imperativos sociais, contribui para a instabilidade política, a fragmentação social e a reprodução de injustiças, quando o próprio governo dissipa valores economicistas e valoriza as justificativas de causalidades financeiras aos problemas gerados pelo trabalho, seja de modo macro, referente à sociedade, seja de modo micro, associado ao indivíduo e a subjetividade.

Nessa perspectiva, a dimensão funcionalista empregada à sociedade está diretamente ligada às práticas de “autonomia controlada” (SIQUEIRA, 2009, p. 50) competição, racionalização, controle e coisificação do indivíduo, gestão como sistema de organização do poder, indicadores de desempenho, flexibilização dos direitos, carga horária e precariedade no trabalho. Características que possibilitam enxergar o lado débil da gestão, o qual não apenas coage o indivíduo e enfraquece as relações humanas, como também emudece questões centrais da discussão. (SIQUEIRA; MENDES, 2009)

A gestão enferma em um contexto de fragmentação social (GAULEJAC, 2007), sem ativismo político (DEJOURS, 1999), distancia-se das obrigações do Estado-Providência (LASCOUMES, P; LE GALÈS, P 2012) e vitimiza os mais fracos ao incorporar a violência simbólica às realidades individuais e coletivas, implementar estatutos e regulamentos -os quais condicionam a determinadas atuações como as únicas decisões possíveis-, além de despersonalizar o poder, evitando evidenciar as vítimas e agentes. A justificativa apresentada às atitudes e as escolhas não devem se prender as pessoas ou aos seus papéis, mas devem ser observadas como consequências das regras. (SIQUEIRA; MENDES, 2009)

O contexto de fragmentação social, abraçado pelo setor público, dialoga com o corpo social e com a subjetividade do sujeito e relaciona-se à violência simbólica, aos sonhos e desejos pessoais renegados, as doenças psíquicas, cada vez mais comuns, a tentativa de resiliência e autodefesa (DEJOURS, 1999) assimiladas à precariedade das condições de trabalho (SIQUEIRA; MENDES, 2009) e aos contextos paradoxais onde trabalhadores e indivíduos estão inseridos.

3. METODOLOGIA

Segundo Laville e Dione (1999), a dinâmica dos *atos brutos* inserida em uma lógica questionadora e crítica, remonta a conscientização e a problematização da realidade do trabalho e estabelece *atos construídos*, instituintes de conhecimentos, a partir de generalizações de situações particulares, mas que assumiram um campo de reflexão social- antes cru ou inexistente.

Tendo em vista tais generalizações como saberes construídos para interpretar e correlacionar fatos brutos, é indispensável reconhecer a ciência, libertadora, mas também como instrumento de poder, justificada, em maior ou menor grau, pelas tendências que ampara, por sua parcialidade. (LAVILLE e DIONE, 1999),

Apesar da vertente fortemente empírica, desse trabalho, o objetivo aqui exposto não se consolida na construção de um diagnóstico ou uma solução para os, possíveis, problemas encontrados, mas engendra o compromisso da transparência, da utilização do aparato científico e do rompimento com discursos ideológicos.

O público alvo concentra-se na esfera da gestão e a amostra, aqui utilizada, é concebida como *não probabilística típica*, isto é, por ser impossível abranger toda a gama de sujeitos envolvidos no processo de análise da percepção da modernização da máquina estatal e a da construção da noção de trabalho, sete gestores públicos foram selecionados (quatro do âmbito distrital e três do âmbito federal), por critério de participação na tomada de decisão e possível inserção no contexto da injunção paradoxal, no primeiro setor. (LAVILLE; DIONE, 1999, p.169)

Justifica-se a escolha de gestores das duas esferas à motivação da pesquisa voltar-se a noção de trabalho no setor público, de modo amplo, e evitar restringir o conceito apenas a um âmbito ou grupo específico de trabalhadores. Logo, como a estrutura política e administrativa do Distrito Federal diverge da repartição de poder comum ao resto do país entre município, estado e união, gestores distritais e federais foram convidados a participar das entrevistas.

Ressalta-se, ainda, a utilização de variados órgãos e a similaridade das funções dos entrevistados, com objetivo de explorar a diversidade de opiniões e quadros no setor público.

A escolha do objeto de pesquisa mostra-se tão importante quanto à construção do método e da visão fundamentalista do escopo do estudo (DUARTE, 2002). Desse modo, os procedimentos metodológicos utilizados expressam o firmamento da pesquisa qualitativa, por meio da *pesquisa bibliográfica* e da realização da *observação direta intensiva*, visando distanciar-se do estudo quantificado dos fenômenos sociais. (GAULEJAC, 2007)

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica, enquanto exame da realidade, engloba, por meio da característica da publicidade, as diversas temáticas ligadas ao

estudo, envolvendo imprensa escrita, meios audiovisuais, material cartográfico e publicações, todos eles considerados fontes secundárias.

Nesse sentido, destacaram-se o uso e a releitura de publicações, tais como artigos científicos, livros e teses.

A respeito da observação direta intensiva, a entrevista é descrita como um relevante instrumento de investigação social, o qual promove contato entre os indivíduos, à focalização das temáticas mais pertinentes ou expressivas (LAKATOS, 2003) e constata-se como meio de explorar, não apenas fatores verbais, mas notar comportamentos, mentalidades ou emoções (DUARTE, 2002).

O *roteiro de entrevistas semiestruturado*, com 13 perguntas abertas, guiou a análise de conteúdo desse relatório e garante o anonimato dos entrevistados, a fim de proporcionar um ambiente que assegure a segurança e o conforto dos interlocutores, além de garantir a flexibilidade na condução das temáticas. Esse instrumento, como afirmam Laville e Dione (1999), apesar de distanciar-se da uniformidade comparativa, possibilita a análise de simbolismos e significados implícitos, cuja relevância não seria considerada em outras vias de estudo ou fora de seu contexto.

O cuidado no tratamento dos colaboradores, foi observado desde o contato inicial, oferecendo confiabilidade as informações dadas e uma abordagem cordial, bem como, buscou-se a observância do controle comportamental do pesquisador, isto é, a capacidade de ouvir, com atenção imediata e irrestrita, adaptando-se as diferentes pessoas, locais e circunstâncias e evitando gestos excessivos ou tom de voz abrupto. (DUARTE, 2002).

Ao longo do processo da pesquisa, a gravação dos áudios das entrevistas e, posteriormente, a transcrição dos parlatórios foram substanciais ao aprofundamento da investigação relativa às noções de trabalho e a subjetividade do indivíduo.

Além disso, o pré-teste ou teste-preliminar, conceituado por Lakatos e Marconi (2003), foi aplicado em uma amostra de 2 pessoas, possibilitando aperfeiçoar o roteiro de entrevistas e assegurar o caráter científico da pesquisa, ao evitar anomalias nos resultados e aproximar-se do atendimento dos objetivos da pesquisa.

Ainda, é válido lembrar da estruturação do roteiro de entrevistas, a qual consolidou-se por meio de uma linguagem usual, com o objetivo de atender a diversos tipos de pessoas e estabelecer um tom de diálogo informal, onde o colaborador estivesse disposto ou se sentisse apto a falar dos diversos temas, sem se prender a formalismos, isto é, quando possível, a espontaneidade foi um fator para explicar conteúdos “escondidos na zona muda”. (SILVA; FERREIRA, 2012)

Outra estratégia utilizada na construção do roteiro de entrevistas foi à chamada “técnica de substituição”, por Silva e Ferreira (2012), onde acredita-se que o “sujeito será capaz de exprimir representações constrangidas em seus grupos de participação expressando-se por outros indivíduos” ou até representando a coletividade.

Como procedimento metodológico quatro categorias foram criadas para análise das entrevistas, explorando as diversas vertentes contextuais, subjetivas e coletivas, que cercam o ambiente laboral e a concepção de trabalho no setor público.

1. Modernização no Serviço Público:
 - Estratégias gerencialistas na administração pública;
 - A visão do servidor público, na atualidade;
 - A gestão e o economicismo;
2. Indivíduo e Subjetividade:
 - Percepções acerca da precarização do trabalho no setor público;
 - Avaliação crítica dos sujeitos à realidade laboral onde estão inseridos;
3. Coletividade:
 - Elementos coesivos e fragmentadores nas relações laborais;
 - Elementos coesivos e fragmentadores na sociedade;
 - Interferência dos serviços públicos para a coletividade;
4. Concepção de Trabalho:
 - Espaço ocupado pelo trabalho na vida dos indivíduos;
 - Espaço ocupado pelo trabalho na vida social;
 - Concepção de trabalho no setor público;
 - Dicotomias do mundo trabalhista.

Apesar dos dimensionamentos feitos nesse trabalho, é válido lembrar que as categorias estabelecidas não são bem delineadas na vida humana e, diversas vezes, se emaranham e assumem configurações próximas. Contudo, o diferencial do estudo da subjetividade revela-se pela dialogia de condicionantes implícitas e explícitas no processo analisado, independente do grau de complexidade observado.

Além disso, como procedimento metodológico faz-se necessário relatar a desistência de um oitavo entrevistado confirmado, gestor do âmbito federal e de grande influência no seu setor, ao saber da pauta crítica e subjetiva da pesquisa e expor seu medo de ser identificado, bem como, a dificuldade de encontrar pessoas em cargos de tomada de decisão dispostas e confortáveis a participar das entrevistas.

4. ANÁLISE CRÍTICA

As entrevistas semiestruturadas realizadas com 7 gestores públicos, atuantes nas esferas federal ou distrital, demonstraram diferentes contextos e níveis de modernização das estratégias do primeiro setor, percepções contraditórias a respeito das influências da economicidade na promoção de serviços e um caráter ideológico embutido ora nos discursos ora nas práticas do primeiro setor.

As narrativas remeteram também as variadas formas de controle simbólicos, as quais o gestor estaria submetido, como ator central de muitas das contrariedades do sistema e sujeito da conjuntura paradoxal da organização do trabalho e da dualidade, de prazer e sofrimento laboral.

E, finalmente, confirmaram a mobilização psíquica dos sujeitos pela noção de centralidade do trabalho na vida individual e grupal, assim como, revelaram a dimensão política do planejamento estratégico dos serviços públicos tal qual elemento fragmentador, apoiado na precarização do atendimento social e na omissão da função social.

Dessa forma, a concepção de trabalho no setor público foi edificada por variáveis ligadas a subjetividade, individual, e a coletividade, enquanto responsabilidade social e outros elementos, abaixo explanados.

4.1. Modernização das Estratégias do Setor Público

No contexto de implantação das estratégias da área privada no primeiro setor, a injunção paradoxal retratada por Gaulejac (2007), tal qual um arquétipo dual, gerencialista e burocrático, foi percebida, subjetivamente, de maneiras diferentes pelos gestores do setor público, conforme vivências específicas nos órgãos e nas esferas onde eles estão inseridos ou já se inseriram.

As modernizações, como flexibilização da carga horária, avaliação de desempenho, e busca por eficiência, foram descritas como mudanças graduais, ainda pequenas, mas que já se tornam preocupações na esfera federal. Enquanto na esfera distrital, tais implementações não puderam ser percebidas de forma clara pelos entrevistados; apesar da unanimidade de referências às novas abordagens propostas, o reducionismo foi caracterizado pelas estratégias existirem somente na teoria.

Ressaltam-se as mudanças complacentes as práticas direcionadas a eficiência, na visão dos gestores do GDF, como substancialmente voltadas à redução dos custos, cujos mecanismos são entrave a modernização e sem objetivo, explícito, de otimização de recursos e serviços. O **entrevistado 3**³ acentua a problemática, ao retratar o desincentivo a capacitação:

Eu gosto dessa linha de trabalho, mas eu não tive treinamento, não tive investimento e nem cursos de capacitação. Todo o conhecimento que eu adquiri veio de investimentos que saíram do meu bolso. Os livros que eu tenho e os cursos, que eu fiz, são investimentos que não foram oportunizados pelo setor público.

Contrapondo a realidade vivida na esfera regional, o incentivo à qualificação, em nível federal, foi apontado como condição básica assegurada a maioria dos gestores, onde os parâmetros de eficiência voltam-se a qualidade. Apesar de insurgentes, as medidas criaram a possibilidade de fomentar um ambiente laboral capaz de adaptar-se também as necessidades do trabalhador e oferecer algum grau de diálogo- características essenciais a construção de modelos alternativos da organização do trabalho, como afirma Salimon e Siqueira (2013).

No entanto, segundo Freitas (2000), uma análise simplista da realidade não traduz os simbolismos nela escondidos, bem como, pode camuflar a paradoxalidade dos critérios de mediação social, ou seja, faz-se necessária a reflexão dos novos princípios de autonomia e proatividade, frente ao incentivo a qualificação.

Analisar se o gestor, nessa conjuntura, recebe espaço para exercer uma real tomada de decisão e entender se os cursos de capacitação lidam com a criatividade, remete a avaliar se o investimento voltado ao trabalhador institui um ambiente de inovação, pela autonomia decisória ou fundamenta mais uma abordagem de insignificância, com fim em si mesmo, onde ser humano é sinônimo de recurso humano (GAULEJAC, 2007).

Nesse viés do processo decisório, a maior parte dos entrevistados mostrou uma autonomia relativa associada a fatores como escuta da chefia, participação em reuniões de grande importância e certa abertura para lidar com assuntos setoriais. No entanto, a burocracia foi um obstáculo citado em todos os depoimentos, relativos a ambas esferas, juntamente com interesses políticos dissociados de demandas sociais.

A burocracia, ritualística e defasada, visivelmente, instituiu-se como bloqueio mais severo entre o equilíbrio gerencial, a subjetividade do trabalhador e demais interesses na esfera regional. A fala do **entrevistado 5**⁴ pode embasar tal afirmação, referindo-se ao modelo burocrático:

³ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 40 e 50 anos.

⁴ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 40 e 50 anos.

Nós fazemos o serviço todo certo e chega lá na frente ele fica travado. Você não vê o que tem que ser feito sendo feito. Não se vê o desenvolvimento do processo. Nós não temos autonomia, nesse sentido.

Além disso, outro aspecto interessante na análise da autonomia regional se sobressai na fala do entrevistado 3, o qual cita o processo de “recentralização” dos serviços no Plano Piloto e a perda da capacidade resolutive de problemas nas cidades satélites, levantando questões cujo foco é coletivo. O eixo social é explicado, por ele, como uma pequena dimensão da realidade política, diferente de uma reestruturação voltada à melhoria econômica do setor público ou atendimento das demandas da sociedade.

A dualidade não é expressa apenas pelas demandas de mobilização psíquica, subjetiva e individual, mas concatena uma série de premissas contraditórias, regidas pela centralidade do trabalho e pelo pertencimento no ambiente laboral, mas, cada vez mais, imbuída pelo descaso com problemas sociais. (GAULEJAC, 2007)

Nesse contexto envolto por paradoxos, de modo geral, as ideias e as perspectivas dos gestores, atuantes nas áreas federal e distrital, convergem para a noção de modernização no setor público, como o equilíbrio entre interesses políticos, econômicos e sociais, frente à indispensabilidade de aprender a lidar com a pluralidade de atores envolvidos direta ou indiretamente no processo e as adversidades para formulação, implementação e avaliação de políticas públicas.

As explanações feitas pelos entrevistados manifestaram a visão do administrador não economicista e não introduzido em um sistema efetivamente paradoxal, quando questionados sobre a dicotomia mercado-sociedade no setor público. Essa visão contrapõe o posicionamento de Dejours (1999), relativo à fragmentação social pela adesão a causalidade econômica, e contraria a visão de Gaulejac (2007), sobre o gestor ter se tornado um *manager* e ter abandonado, algum grau de promoção da proteção social, em um contexto gerencial-burocrático. Contudo, ao longo das entrevistas, na maioria das vezes, esse posicionamento não foi mantido ou tornou-se ambíguo, apoiando as teorias.

Desse modo, observar as considerações- supracitadas- de modo crítico revela a indispensabilidade de reconhecer os entrevistados como agentes inseridos em um sistema de poder, os quais encontram-se em meio a contrariedade de um modelo semi-gerencialista no setor público, em certo nível, regido, por eles, mas que também os rege. (GAULEJA, 2007). Assim, a realidade onde eles se inserem, bem como a proximidade com o atendimento a

sociedade, pode mostrar pequenas diferenças contextuais, cujas problemáticas foram, conscientemente ou não, suprimidas das falas.

Tal categorização pode ser exemplificada na comparação entre duas falas do **entrevistado 1**,⁵ do GDF, em momentos distintos:

Fala 1:

O gestor tem muito do social. Eu vejo muito o meu lado, o lado da minha organização. O social do meu órgão é muito forte, trabalha o financeiro visando o social.

Fala 2:

No setor onde eu trabalho, eu acredito que não existe ainda muita participação ou autonomia do cidadão. Os interesses mais fortes ainda são econômicos, sem dúvida. Além disso, depende muito do governo, das políticas e dos setores, pois o serviço público é muito amplo.

O cenário semi-gerencial, citado acima é complacente com políticas recentes de privatização e mobilização da sociedade civil, com introdução de abordagens gerenciais na Administração Pública. Entretanto, nota-se que a aplicação prática das medidas ainda é superficial- e em alguns casos inexistente.

Os simbolismos políticos admitem uma retomada do estado mínimo (BRESSER PEREIRA, 1996), com despersonalização do poder e causalidade baseada no regulamento (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Então, é possível inferir dos relatos a perda de personificação na tomada de decisão e traços da desterritorialização na Administração Pública (GAULEJAC, 2007), pela falta de nomeações a cargos, funções, pessoas e setores pelos entrevistados. Os regulamentos ou modelos gerenciais, insurgentes, instituem-se como ideologias e fazem com que as ações não fundamentem a lógica de julgamento dos discursos, quando a palavra passa a justificar a prática e não o contrário (FOUCALT, 1996). Assim as cobranças, o estresse e a carga de trabalho são retratados em uma conjuntura burocrática, mas sem análise de questões intimistas ao sujeito, pelos interlocutores.

O sistema não possui rosto, porém é uma construção social, hoje, responsável por produzir recursos humanos. Isto é, os modelos inseridos na lógica de organização do trabalho

⁵ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 50 e 60 anos.

no setor público são despersonalizados, mas continuam a moldar interesses, objetivos e a atuação dos gestores, ao observa-los como recurso e não como agentes.

A partir da fala do **entrevistado 7⁶** (abaixo), gestor do âmbito federal, é possível reconhecer um outro dilema, abordado nas entrevistas, não só na esfera de atuação da União, mas no Distrito Federal, referente às práticas de responsabilização do servidor. O obstáculo, aqui, não está no princípio da accountability (PAULA, 2016), mas merece reflexão acerca da organização do trabalho: por que a qualidade de vida no trabalho não acompanha as medidas de imputação de responsabilidade?

Normalmente, no lugar onde eu trabalho são coisas muito sérias, de muita responsabilidade. Então, o fluxo de trabalho constante.

Inclusive existe um problema que demanda discussão. Agora estão sendo implantados pontos eletrônicos, mas não existe banco de horas para monitorar horas cumpridas. Isso é muito ruim para o gestor, pela lei 8112, o servidor não pode receber dinheiro pela carga horária extra de trabalho e por outro lado, temos prazos a cumprir. Quer dizer, um dia eu fico três horas a mais, e tenho que continuar cumprindo às 8 horas de maneira integral, mesmo sem demanda e já tendo cumprindo a carga horária obrigatória.

Por outro lado, duas medidas foram ressaltadas como boas implementações gerenciais, na esfera federal, as quais favoreceram o servidor, mas ainda são tímidas ou inexistentes na maior parte dos órgãos: o banco de horas e o incentivo ao arquivamento virtual de processos e, conseqüente, diminuição de papel.

Diante dos parâmetros já citados, é possível, por intermédio da análise dos relatos, compreender a existência de uma distância informacional e sistemática entre as esferas federal e distrital. A primeira se aproxima mais da realidade do modelo gerencial e de fato garante um nível maior de autonomia e abertura ao diálogo, de modo estreito a realidade da New Public Management. Enquanto a segunda, ainda detêm poucas características da esfera temporal gerencialista onde está inserida, muito mais representativa do período burocrático do que da Nova Administração Pública.

Tal realidade suporta a perspectiva de Abrucio (2007) sobre o modelo gerencial no Setor Público, na verdade, ter se consolidado como aperfeiçoamento de estratégias burocráticas.

Nessa conjuntura, a tentativa de alienação do trabalhador por meio da construção do novo sistema de poder e da nova organização do trabalho (GAULEJAC, 2007), no setor

⁶ Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 20 e 30 anos.

público, pôde apoiar-se em imperativos e crenças sociais. No caso do senso comum, condizente com a teoria de MC Gregor (SECCHI, 2009), ocorreu ampla e unânime crítica à concepção retrógrada do servidor público. Entre os argumentos rebatidos, estavam a falta de compromisso e técnica de pessoas nomeadas a cargos comissionados, não efetivas, bem como, a má alocação de pessoas e a defasada política de RH. Um exemplo seria a fala do **entrevistado 6**⁷:

Pela experiência que tenho no GDF e agora na área federal, o que observo é que o servidor chega preparado (e motivado) para executar uma tarefa e alcançar um objetivo e, de repente, é realocado para um setor que (...) tem vagas que precisam ser preenchidas, por esse motivo se acomoda e fica apenas cumprindo horário.

As narrativas podem significar a criação de uma nova mentalidade no setor público, gradualmente, instituída e reafirmar a indispensabilidade de escutar o servidor para efetivar práticas modernizantes, tendo em vista que, além de ser afetado pelas decisões, ele vive a realidade e conhece as falhas do sistema.

4.2. Indivíduo e Subjetividade

Ao explorar as dimensões da subjetividade no serviço público, é possível constatar a existência de 2 categorizações marcantes percebidas ao longo das falas dos entrevistados, as quais fundamentam-se sobre a lógica do controle, instituído pela exclusão (FOUCAULT, 1996) ou pelo amor (SIQUEIRA, 2009).

No contexto federal, a visão mais romântica do setor público com a banalização de problemas, o ideal do comprometimento e a centralidade do trabalho como dignificação do homem (SIQUEIRA, 2009) se aproxima do controle alicerçado no “amor” e se afasta da lógica coercitiva, como é compreensível nas narrativas.

Nesse cenário, a organização pública mostra que impõe, gradativamente, um padrão de conduta, por meio da mobilização psíquica e intimista dos indivíduos, condizente com o ideal de trabalhador para o sistema e estabelece a desvinculação com a origem, com o objetivo de criar nas relações capital-trabalho a política de autocontrole e auto cobrança, pela internalização de valores e metas (GAULEJAC, 2007, PAULA et al, 2016; SALIMON e SIQUEIRA, 2013).

⁷ Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 40 e 50 anos.

Dentre as falas, dos gestores federais, aquela que mais se destacou, de forma dispare, e trouxe um outro viés para a análise de conteúdo, foi a do **entrevistado 7⁸**, a qual se opôs a imagem de introjeção de valores do setor público, conseqüentemente, distanciando-se do controle pelo “amor”:

Pensando em trabalho na Administração Pública, eu acredito que deveria ser algo vocacional. No setor privado, é muito personalístico, você tem que crescer, se destacar, mas o ganho é privado, você faz para você. Já no setor público, você não trabalha com uma noção de crescimento privado ou individual, mas tudo o que você faz atende ao Estado, é para atender demandas coletivas.

(...)

A maioria das pessoas entra ali e não tem um espírito republicano, não tem essa percepção de “servir” da Administração Pública.

Eu acredito que existe um descolamento entre a perspectiva do administrador de modo geral e a necessidade da Administração Pública na sociedade.

Já as outras exposições associaram a ambição do trabalhador no âmbito da União a uma guarda compartilhada dos interesses sociais e do bem comum, ou seja, a convergência dos objetivos do setor público e do gestor.

A realidade do gestor federal mostrou-se mais próxima ao contexto de injunção paradoxal, citado por Gaulejac (2007), talvez pelo ambiente retratado ser multiplamente condicionado, com visíveis e insurgentes estratégias gerencialistas- o que não ocorreu na esfera distrital.

Já no contexto dos gestores do GDF, a lógica de controle pela exclusão foi ressaltada diante dos relatos sobre a vontade da verdade (FOCAULT, 1996) pela manipulação das condicionantes do julgamento do discurso organizacional, por grupos de poder, pela falta de identificação dos atuais objetivos administrativos com as percepções de mundo dos atores e por reconhecer uma alienação conseqüente do modelo burocrático.

A dualidade na esfera distrital pôde ser evidenciada, a partir da associação dos elementos supracitados com outros fatores contraditórios, tais quais, escuta da chefia e participação na tomada decisão.

A construção da noção de trabalho, por intermédio da subjetividade individual, possibilita explanar de que forma o setor público brasileiro consolida o ambiente laboral de

⁸ Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 20 e 30 anos.

maneira saudável e equilibra as demandas sociais e a procura por serviços de qualidade, com o sistema onde o gestor está inserido, em termos físicos, interpessoais e emocionais.

Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho deve ser pensada a partir de concepções extrínsecas e intrínsecas dos indivíduos.

No que diz respeito às questões de reconhecimento e motivação, uma pertinente suposição foi levantada por quatro entrevistados, cujas afirmações consistiram em defender a visão laboral como uma concepção diretamente ligada às gerações de servidores, dentro do primeiro setor, bem como, a abertura a mudança, a adoção do valor da flexibilidade e as suas influências na conjuntura do serviço público.

O relato do **entrevistado 1⁹**, além de retratar o quadro citado, ressalta outra questão: o conflito.

O que existe também, é o seguinte, as pessoas mais antigas são resistentes às transformações e as mais novas (houve um leva muito grande de pessoas novas) querem mudar muito rápido (...) Então, existe ainda muito atrito e vai ser necessário um intenso trabalho para mudar essa situação, na tentativa de acabar com os conflitos.

O conflito, aqui, emerge diante da coexistência de duas racionalidades opostas, instrumental e substantiva (LAPLANCHE; PONTALIS, 2010, apud SALIMON, 2013, p. 644), no setor público, as quais são notadas nas narrativas tanto na esfera distrital, quanto federal, e interferem na forma como o indivíduo lida com a dinâmica de prazer e sofrimento no trabalho.

A explanação pode ser exemplificada pela fala do **entrevistado 3¹⁰**, cuja análise revela a inserção da economicidade em uma organização de cunho social, que também atende diretamente a população:

Os pensamentos originais de organização dos serviços públicos foram abandonados.

Projetos bem delineados foram feitos, mas a burocracia e os interesses políticos, divergentes, dos interesses da sociedade, não permitiram que eles fossem implementados.

Além disso, a citação remete a outra temática percebida de forma ambígua pelos entrevistados, o conceito de economicidade. Os parâmetros econômicos utilizados variaram entre: condicionantes de eficiência voltadas às necessidades do primeiro setor e

⁹ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 50 e 60 anos.

¹⁰ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 40 e 50 anos.

condicionantes ligadas a interesses particulares ou grupos políticos dominantes- que não se enquadram na otimização de recursos públicos.

Os conflitos intrapsíquicos, como afirmam Salimon e Siqueira(2013), causam choques na realidade subjetiva e repercutem no cenário coletivo. A partir dos relatos, é possível inferir que não apenas as relações e as cobranças tornam-se fluidas, mas a própria concepção de bem-estar e bem comum.

Sobre as noções intrínsecas e subjetivas do trabalho, o reconhecimento e a motivação tornaram-se uma pauta de destaque da pesquisa, a qual salientou uma disfunção no âmbito distrital de atuação dos gestores: a frustração.

Enquanto os sujeitos na esfera federal descreveram um ambiente com boas instalações físicas, boas relações interpessoais e um nível de estresse aceitável, os gestores distritais listaram problemas básicos nas condições de trabalho- como falta de iluminação, softwares e linhas telefônicas habilitadas- e alegaram a existência de algumas relações conflituosas, inclusive envolvendo o caráter tecnocrático das decisões.

Alguns relatos sobre a precariedade nas condições de trabalho, ambiente interpessoal desarmônico e a frustração, devido à falta de resultados ou retorno vindos do trabalho realizado, condiz com a abordagem de Siqueira (2009) e revela interferência direta na saúde de alguns entrevistados, por causas laborais.

(...) um servidor estava sempre querendo passar por cima do outro, então fazia tudo atropelado, mal feito, para cumprir o prazo, para poder mostrar serviço e pegar o lugar do colega. Sempre culpavam uma outra pessoa, que não estava presente, mas que não era responsável pelo erro, entendeu? Era muito estressante essa situação (...) e as difamações, sabe? Foi lá que eu desenvolvi esse problema de saúde que estou tratando. (ENTREVISTADO 5¹¹)

Diante da conjuntura laboral do setor público, é possível perceber que o trabalho ocupa um lugar central na vida dos indivíduos, interferindo na formação de aspectos identitários e instituindo uma relação material e simbólica de produção da realidade (MARX; ENGELS, 1977). Essa realidade pode ser expressa nas narrativas dos vários entrevistados e na fala do **entrevistado quatro**:¹²

A grande massa de pessoas trabalha porque precisa, necessita do dinheiro, mas eu acredito que o trabalho representa a individualidade. Na família, na escola, ou em casa, você é sempre filha de alguém, ou mãe de alguém, ou esposa de alguém, já no trabalho você é reconhecido como ser individual, você é mais visto ali. Então, existe

¹¹ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 40 e 50 anos.

¹² Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 20 e 30 anos.

a noção de que no emprego, você é você. No trabalho você consegue passar suas noções de mundo para as pessoas e receber essas noções de outras pessoas também.

Por outro lado, como afirma Salimon e Siqueira (2013), moldar o trabalhador por meio da internalização de valores da organização e exigir que ele abandone os seus sonhos e objetivos pessoais é uma forma de violência simbólica cada vez mais comum no ambiente laboral.

Nesse contexto, a frustração- já citada- e a desmotivação inserem-se no contexto de realidade da ilusão (SIQUEIRA, 2009), quando as expectativas do funcionário não são atendidas e o sentido de vida e pertencimentos tornam-se vazios. Situação, essa, exemplificada pelas falas do **entrevistado 3**¹³:

Se você me perguntar o que me deram aqui, eu vou responder que me deram trabalho, porque eu não tive acesso a nada, a material nenhum para me preparar(...) Eu tenho uma filosofia, eu não quero ser um trabalhador estagnado. (...) Eu busco evoluir, progredir no meu trabalho, fazer sempre mais e do melhor modo.

Infelizmente, hoje, está cada vez mais difícil manter essa posição. Você trabalha ansioso, aborrecido, vê posturas absurdas nos outros órgãos na tomada de decisão e decretos ilegais. Isso desmotiva o servidor.

A narrativa expressa também à questão do comprometimento exigido do trabalhador, a doação não recíproca e a generalização de um quadro particular e subjetivo que se torna cada vez mais comum na sociedade e um dilema da coletividade.

4.3. Coletividade

O trabalho deve ser entendido como condicionante da realidade social e coletiva, segundo Gaulejac (2007), diretamente influente na esfera individual e formador de movimentos integralizadores, tanto quanto excludentes, os quais refletem, em menor ou maior grau, na dissipação dos princípios de individualismo, proteção social, mercantilização do setor público, alienação nos processos de trabalho e fragmentação social.

A racionalidade instrumental na sociedade como um todo, promove a superestima do potencial agregador do Estado, como alternativa, a realidade financiarizada (GAULEJAC, 2007), mas despreza as noções de interesses públicos primários e interesses públicos secundários, isto é, quando ocorre a soma dos indivíduos, grupos e organizações que formam

¹³ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 40 e 50 anos.

o sistema público, a adição dos interesses não equivale ao objetivo final do conjunto. Logo, o comportamento torna-se fluido e mutável na relação social do trabalho e os conflitos político-privados podem resultar na finalidade da ação pública, na visão do primeiro setor- como organismo próprio- e não na visão social ou individual.

A dissonância entre as dimensões individual, grupal, organizacional e sistemática pode ser vista por meio da comparação entre o viés distrital e o federal de atuação de gestores entrevistados, não apenas por questões subjetivas ou interpessoais, mas por fatores objetivos, como orçamento, locação, número de funcionários e diversos outros fatores que afetam tanto o nível de preocupação com as demandas sociais, quanto às vias de ação possíveis dentro desses objetivos preestabelecidos, vontades e experiências organizacionais- que não, necessariamente, refletem a lógica coletiva.

Quando o setor público absorve características ou utiliza-se de abordagens da área privada, o imaginário organizacional passa a ditar um novo regimento social, direto ou indireto, que afeta a promoção de bem-estar, por vezes, silenciando as diferenças de oportunidades ou a influência da origem (GAULEJAC, 2007).

É o caso do aperfeiçoamento da meritocracia trazido por supostas inovações gerencialistas (ABRUCIO, 2007), o qual por vezes foi defendido ou citado durante as exposições, como é o caso abaixo, na fala do **entrevistado 5**¹⁴:

Eu acredito que está certo, você tem que entrar mesmo pelo mérito, (...) quando você entra pelo seu esforço você dá valor, então quando você estiver dentro vai pensar muito antes de fazer alguma coisa errada, pensar naquilo tudo que você passou e em todo caminho que percorreu.

É válido ressaltar, o destaque dado aos servidores à ausência de alternativas de inserção no serviço público mais eficientes que os concursos, cuja formulação considerasse a origem e fossem de fato implementadas da maneira correta, tendo em vista, as graves queixas feitas a designação de cargos comissionados e ao nepotismo.

Nos relatos, o individualismo foi salientado em circunstâncias competitivas, especificamente, envolvendo cargos comissionados e gratificações. Apesar disso, a maioria dos gestores de ambas as esferas demonstrou um sentimento de pertencimento em relação à comunidade onde está inserido.

¹⁴ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entra 40 e 50 anos.

Nesse contexto contraditório do setor público, é possível identificar na fala dos entrevistados duas vias da Administração Pública influentes na vida da sociedade. A primeira, da esfera federal lida com uma perspectiva mais linear da política pública e está distante do atendimento ao cidadão, tendo um poder maior de implementar agendas, mas desconhecendo parte das deficiências e carências locais, sociais e administrativas. Nesse caso, o gestor enfrenta menor contrariedade, mesmo estando em um contexto semelhante ao retratado por Gaulejac (2007). Já a segunda, da esfera do Governo do Distrito Federal, mais próxima à prestação de serviços diretos ao usuário, não demonstram tão grande poder decisório, mas lidam com impasses críticos na alocação de recursos e na visibilidade de prioridades sociais. Além disso, o gestor, nesse cenário, convive com a contrariedade dos meios de controle coercitivo e das demandas do cliente-cidadão dialogicamente ao dever e o direito que o atribuem.

Nessa conjuntura, grande parte dos entrevistados citam as políticas sociais desenvolvidas no Brasil nos últimos anos como fator responsável por promover proteção e integração social, no entanto, também relatam o cenário recente de corte de gastos sociais e precarização da prestação de serviços básicos. Como expõe o **entrevistado 6**¹⁵, “a Administração Pública tem o poder de melhorar a qualidade de vida e as relações sociais, o contrário também é verdade, e nesse caso, o usuário é quem perde”.

Partindo dessa análise, é possível por meio da fala do **entrevistado 3**¹⁶ notar relevantes temáticas supracitadas: a fragmentação social que pode ser gerada pelo modelo de organização do trabalho na Administração Pública, a importância da origem na realidade do trabalho e o conflito de interesses na criação da agenda da Administração Pública.

Com certeza, o modo como os serviços são prestados, hoje, ajuda na fragmentação social, aumento das desigualdades e aumento da intolerância. A organização do trabalho afeta a prestação do serviço público. E o serviço público associado às desigualdades de renda, nega direitos e prejudica principalmente aqueles que têm menos condições. Por exemplo, a criança que estuda em uma escola pública e vive em uma situação precária... enfrentará defasagens em relação ao aluno da escola particular. O direito de brincar dela é restrito, a segurança é restrita e, muitas vezes, no lugar onde ela buscará suprir parte das suas carências e necessidades, não existe nem merenda, o mínimo. Ou seja, esse aluno vai ser obrigado a competir com aquele que teve todas as oportunidades e condições (...) enquanto ele não tinha nada.

¹⁵ Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 40-50 anos.

¹⁶ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 40-50 anos.

Ainda é possível vincular a fala do entrevistado a tese de Gaulejac (2007), onde a família torna-se uma pequena empresa, responsável por oferecer condições necessárias para que o indivíduo seja empregável e assuma os moldes de trabalhador exigidos pelas organizações.

Por outro lado, uma interessante opinião foi dada a respeito do senso de coletividade social, relativo aos parâmetros de avaliação para considerar a situação do país, ressaltando a subjetividade, individual, como elemento plural e flexível e não o contrário:

Eu acredito que as questões de fragmentação social ou “união social” são muito mais ideológicas- no sentido, de existirem divergentes opiniões ou posicionamentos que as pessoas adotam- do que algo produzido e incentivado pelo governo ou pelo setor público. É normal essa existência de diferentes percepções de mundo dentro da sociedade.(ENTREVISTADA 4¹⁷)

3.4. Concepção de Trabalho

No cenário de capitalização do mundo moderno (GAULEJAC, 2007), os entrevistados desenvolveram, inicialmente e de modo geral, o conceito de trabalho ligado a questões intrínsecas, tais como individualidade, identidade, sobrevivência e centralidade, já no entendimento da noção laboral no setor público as compreensões convergiram para explicações ligadas à coletividade, a resolução de problemas e atendimento das demandas sociais.

O trabalho foi explanado como uma ocupação essencial ao sentido da vida humana, realização pessoal e a formação da sociedade a partir dos vínculos laborais, mas também reconhecido como obrigação e necessidade, tanto no sentido financeiro, quanto de aceitação e integração social. Essas descrições embasam a perspectiva de Salimon e Siqueira (2013), sobre as racionalidades instrumental e substantiva articularem a realidade dual, de amor e ódio, prazer e sofrimento pelo labor.

Os conceitos de trabalho relatados se relacionam, ainda, a abordagem realizada por Morin (2001, p.9), no sentido de considerar os múltiplos conceitos vinculados ao labor inseridos no contexto onde ele foi situado e admitir a organização do trabalho como responsável por “dar sentido a algo”, dentro das condições moralmente aceitas e de um ambiente de coerência, entre as exigências e retribuições.

¹⁷ Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 20 e 30 anos.

No entanto, a partir das narrativas dos entrevistados é possível questionar qual o significado de coerência e de moral trabalhistas quando as próprias significações sociais foram atingidas pelos simbolismos organizacionais e resultaram na banalização dos problemas laborais, ao assimilar as patologias e prejuízos sociais, unicamente ao indivíduo.

Percebe-se que valores éticos básicos que deveriam guiar as relações humanas, passam a ser qualidades e diferenciais na escolha do trabalho. Como narra o **entrevistado 6**¹⁸ as características atrativas para fazer parte do setor público, as quais não são facilmente visualizadas nas instituições privadas:

Eu acredito que o trabalho segue uma lógica cíclica. (...) na minha visão, essa lógica favorece ora os empregos no setor público e ora no setor privado, alternando a visão da sociedade e seus interesses.

A estabilidade é muito interessante principalmente para as mulheres e entra em outras questões: como é o mercado de trabalho para a mulher.

Aqui, oferece um nivelamento maior entre o homem e a mulher, tanto em termos salariais quanto em termos de reconhecimento.

Assim, a atratividade no setor público é ampliada inclusive pelo nivelamento salarial. Isto é, oferece mais conforto e as relações são estabelecidas de maneira mais igualitária.

O imaginário organizacional do setor público é considerado, pelos entrevistados, instituidor de uma ordem social, em um grau menor do que na área privada, mas regente da moralidade, inclusive pelo seu caráter legislativo.

O **entrevistado 2**¹⁹ aponta a indispensabilidade do Estado oferecer condições para que o trabalho favoreça o sentimento de união na sociedade, ao mesmo tempo em que ofereça oportunidades dentro e fora das organizações públicas, isto é, internamente, com a melhoria dos processos e diálogo com o trabalhador e externamente, oferecendo empregos e a capacidade de mobilidade econômica.

Essa perspectiva é complacente com teoria de Morin (2001, p. 16), ao enunciar que “o trabalho que não comporta interesse humano, em um meio ambiente onde as relações são superficiais, contribui para torna-lo absurdo”.

A concepção laboral no setor público, diante das exposições feitas pelos gestores, é multiplamente condicionada e releva os paradoxos enfrentados dentro e fora do ambiente de trabalho, diante de duas esferas- distrital e federal- voltadas às demandas sociais, mas com níveis de interação, possibilidades de atuação e contextos discrepantes.

¹⁸ Gestor público federal, solteiro, na faixa etária entre 30 e 40 anos.

¹⁹ Gestor público distrital, casado, na faixa etária entre 50 e 60 anos.

Desse modo, as tentativas de modernização da máquina pública, causam diferentes realidades trabalhistas, mas concepções próximas acerca do trabalho no primeiro setor, quando as condicionantes abordadas são “ato” em si mesmo e “remuneração”. (GAULEJAC, 2007).

Por meio da análise crítica, é possível compreender a realidade do trabalho no setor público como uma perspectiva gerida socialmente, a qual se enquadra tanto no contexto de injunção- paradoxal do âmbito federal, quanto distrital, mas que assume um perfil singular em cada caso ao explicar tópicos específicos de “pertencimento coletivo”, “organização do lugar ocupado e da tarefa” e o “valor atribuído a cada pessoa”. (GAULEJAC, 2007)

Logo, tão importante quanto construir um conceito generalista de trabalho no setor público, é entender quais são as influências para formação de tal concepção e de que modo a subjetividade se resignou as constantes transformações do sistema e da coletividade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa voltou-se a compreensão da concepção de trabalho no setor público, em âmbito coletivo e individual, a partir da absorção de estratégias de modernização da Administração Pública.

O estudo dos fatores ligados ao indivíduo, à coletividade e ao ambiente laboral mostraram uma discrepância entre as abordagens teóricas que fundamentam os regimentos e a visão dos gestores inseridos na esfera federal ou distrital. Tal cenário condiz com o conceito de abordagem de insignificância e inovadores meios de organização do trabalho- na verdade, instrumentos a favor do *status quo*. (GAULEJAC, 2007)

A burocracia foi uma temática recorrente nas narrativas, sinônimo de engessamento dos processos e demora nos resultados efetivos do primeiro setor. No entanto, foi perceptível a coexistência de dois contextos dentro da Administração Pública, diferentes dos parâmetros temporais: o primeiro, caracterizado como gerencial-burocrático (nível federal) e o segundo, inserido no modelo burocrático sem interferências visíveis de implementações gerencialistas (nível distrital).

As respostas dos entrevistados mostraram graus diferentes de complexidade das contradições vividas no ambiente laboral, federal e distritalmente, quanto à motivação, precarização, práticas de controle, comprometimento e eficiência. Vale ressaltar que a maior parte das disfunções se localizaram no âmbito de atuação dos gestores do Governo do Distrito Federal, ressaltadas pela falta de autonomia, reconhecimento e o descaso com atendimento básico da população.

As diferentes realidades vivenciadas e relatadas no setor público podem ser explanadas em pesquisas futuras, a fim de salientar quais fatores produzem tais cenários entre as esferas de governo, talvez voltando-se a importância orçamentária e legislativa dada a cada esfera.

A noção de trabalho nos espaços investigados do serviço público aproximou-se da percepção identitária, de mobilização e internalização de valores, dissipada no setor privado. Além disso, a visão de uma mudança cultural no sistema público, pôde ser refletida pela oposição dos entrevistados as visões do gestor como manager e incapaz, ocioso e ineficiente.

A contrariedade de algumas leituras de mundo dos indivíduos, quanto às questões subjetivas, comprovou a paradoxalidade emergente no ambiente laboral do setor público, relativa a associações de cobranças, competitividade, trabalho em equipe e atendimento das demandas sociais. E a assimilação interna de sonhos, objetivos e metas pelos sujeitos.

Dessa forma, a concepção de trabalho consolidou-se pelas narrativas, como fator intrínseco e extrínseco as vivências humanas, uma necessidade individual, mas também coletiva. O trabalho no serviço público foi vinculado ao atendimento de demandas sociais e a construção de laços, tanto quanto a obrigação, a indispensabilidade de ter uma ocupação e a sobrevivência financeira. E a omissão laboral, nesse setor, foi reconhecida como fundamento da fragmentação social e negação de direitos.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRUCIO, Luiz Fernando. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação das agendas e das reformas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**. 2007. Vol. 41. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005 >
 Último acesso: 20/11/2016
- AVRITZER, Leonardo. **Além da dicotomia estado/mercado**: Habermas, Cohen e Arato. Novos Estudos Cebrap, v. 36, 1993. Disponível em:
 <http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/70/20080625_alem_da_dicotomia.pdf>. Último acesso: 06/08/2016.
- BOULLOSA R.F. (org.) **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: Editora CIAGS/UFBA, 2014. Disponível em: <<https://issuu.com/carlosvilmar/docs/e-book-dicionario-de-verbetes>>. Último acesso: 20/09/2016.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**- Seminário sobre Reforma do Estado na América Latina. 1996. Disponível no link:<
<http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf> >
 Último acesso: 22/11/2016
- DAGNINO, Evelina. **Sociedade civil, participação e cidadania**: de que estamos falando. Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela (2004): 95-110. Disponível em:<<http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/3909.pdf> > Último acesso: 19/11/2016.
- DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1999.
- DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de pesquisa, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002. Disponível em <
<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115> >. Último acesso: 19/11/2016
- FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso**. Aula Inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. Tradução: Laura Fraga de Almeida Sampaio. Edições Loyola. 1996. Disponível em: <
<http://www.campusbreves.ufpa.br/ARQUIVOS/FACLETRAS/SANDRAJOB/foucault-m-a-ordem-do-discurso.pdf> >. Último acesso: 23/11/2016.
- FREITAS, Maria. Contexto Social e Imaginário do Organizacional Moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.40. 2000. Disponível em: <
<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf> >. Último acesso: 24/11/2016.
- GAULEJAC, V. de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Idéias & Letras, 2007.

LAVILLE, C.; DIONE, J. (1999) **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG. 84 a 101 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india> Último acesso: 15/11/2016

LASCOUMES, P; LE GALÈS, P. **Sociologia da Ação Pública**. Tradução e estudo introdutório George Sarmento. Maceió: EDUFAL,2012. 9 a 31 p.

LUZ, Paulo Martorelli. **A Influência da Ideologia Gerencialista nas transformações do mundo do trabalho e no trabalho emocional**. 2010. 467 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Doutorado em Política Social do Departamento de Serviço Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

MARCONI, M. de A.; Lakatos, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 2005.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã (Feurbach)**. São Paulo:Grijaldo, 1977.VII a XLV p. Disponível em: <http://www.usp.br/cje/anexos/pierre/aideologiaalema_karlmarx_e_engels.pdf>.Último acesso: 23/11/2016.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. Tradução por: Angelo Soares. São Paulo: **Revistas de Administração de Empresas** FGV/EAES. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n3/v41n3a02.pdf>> Último acesso: 21/11/2016

PAULA, Ana Paula Paes de. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p.36-49, mar. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>>. Último acesso: 21/11/2016

PAULA, Kesley Moraes de *et al.* **A subjetividade do trabalhador e as vivências de prazer e sofrimento à luz do gerencialismo no setor público**. Costa do Sauípe/BA: XL Encontro da ANPAD. 2016.

PAULA, Kesley Moraes de. **Vivências de prazer e sofrimento entre especialistas em políticas públicas e gestão governamental perante o advento do gerencialismo no setor público**. 2016. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós- Graduação em Administração da Faculdade de Economia , Administração, Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

SALIMON, Mario Ibraim; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Ideologia gerencialista e a subjetividade do trabalhador no terceiro setor. São Paulo: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. 2013. V. 48, p.643-657. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n4/02.pdf>> Último acesso: 24/11/2016

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da Administração Pública. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04>> Último acesso:24/11/2016

SILVA, Rafael Celestino da; FERREIRA, Márcia de Assunção. Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para que. Vol.16. nº3. Rio de Janeiro: Revista Ana Nery. 2012. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452012000300026 > Último acesso: 19/11/2016

SIQUEIRA, Marcus. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**- Crítica á Relação Indivíduo-Empresa nas Organizações Contemporâneas. 2ª edição. Juruá Editora. 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de Pessoas no Setor Público e a reprodução do discurso do setor privado. Brasília: **Revista do Serviço Público, ENAP**. 2009. Disponível em: < http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/18-Squeira_Gest%C3%A3o-de-pessoas-no-setor-p%C3%ABablico.pdf > Último acesso: 23/11/2016

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 6ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. 9 a 39 p.

ROTEIRO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Perguntas:

ROTEIRO DE ENTREVISTA

SOBRE A MODERNIZAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO:

- 1) Você concorda com a ideia gerada no senso comum do servidor público ocioso e ineficiente? Você enxerga muitos perfis assim no lugar onde trabalha? Justifique.
- 2) Na sua opinião, a burocracia e o modelo gerencialista implementados conjuntamente na administração pública são harmônicos? (autonomia, os processos funcionam bem, tem flexibilidade)
- 3) Você concorda que o gestor tornou-se um manager, abandonando aspectos da proteção social e se apegando a critérios economicistas?

SOBRE O INDIVÍDUO E SUA SUBJETIVIDADE:

- 4) Você se sente muito cobrado e lida frequentemente com o estresse? E seus colegas? Lidam com a mesma situação?
- 5) Você sente que existe precarização do trabalho no setor público? (iluminação, cobranças, depredação de espaços, tempo de serviço, terceirização e entre outros)
- 6) Como você se sente em relação ao seu trabalho? O que mais lhe satisfaz? O que mais te insatisfaz?
- 7) Você se sente motivado e reconhecido aqui? Justifique.
- 8) Já adoeceu por causa das condições ou situações vividas no trabalho? Pode falar um pouco sobre isso? E seus colegas?

SOBRE A COLETIVIDADE:

- 9) Como são as relações interpessoais aqui? Harmônicas ou conflituosas? Justifique.
- 10) Você se sente parte da organização em que você trabalha? O individualismo é uma barreira nessa organização?

- 11) Como você acredita que a organização do trabalho no setor público interfere na sociedade? Acentua a fragmentação social ou o sentimento de coletividade?

SOBRE A NOÇÃO DE TRABALHO:

- 12) O que trabalho significa para você? E para a sociedade?
- 13) O que é, hoje, o trabalho no setor público? Seus colegas teriam opiniões similares?