

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Educação

Camila Nobre Costa Pires

As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho  
dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás

Goiânia  
2018

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS  
DE TESES E  
DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do material bibliográfico:**     Dissertação     Tese

**2. Identificação da Tese ou Dissertação:**

Nome completo do autor: Camila Nobre Costa Pires

Título do trabalho: As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás.

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM     NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, toma-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

*Camila Nobre Costa Pires*

Assinatura do(a) autor(a)<sup>2</sup>

Ciente e de acordo:

*Eduardo Pinheiro*  
Assinatura do(a) orientador(a)<sup>2</sup>

Data: 19 / 04 / 2018

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente
- Submissão de artigo em revista científica
- Publicação como capítulo de livro
- Publicação da dissertação/tese em livro

<sup>2</sup>A assinatura deve ser escaneada.

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Educação

Camila Nobre Costa Pires

As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho  
dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás

Goiânia  
2018

Universidade Federal de Goiás  
Faculdade de Educação

Camila Nobre Costa Pires

As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás

Trabalho final de mestrado apresentado à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia, linha de pesquisa Processos Psicossociais e Educacionais, sob orientação do Prof. Dr. Emílio Peres Facas.

Goiânia  
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Pires, Camila Nobre Costa

As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás [manuscrito] / Camila Nobre Costa Pires. - 2018.

xiv, 141 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Emílio Peres Facas.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Educação (FE), Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Goiânia, 2018.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Psicodinâmica do Trabalho. 2. Gestão do Trabalho. 3. Sofrimento no trabalho. I. Facas, Emílio Peres, orient. II. Título.

CDU 159.9



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Universidade Federal de Goiás – Faculdade de Educação

Programa de Pós-Graduação em Psicologia

Rua 235, s/n. Setor Leste Universitário – Goiânia/GO – CEP: 74605-050

Fones: 3209-6215 / www.ppgp.fe.ufg.br / Email: ppgpufg@gmail.com



**ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE  
CAMILA NOBRE COSTA PIRES**

Aos vinte e um dias do mês de março de dois mil e dezoito (21/03/2018), às 16:30 horas reuniram-se os componentes da Banca Examinadora: Prof. Dr. **Emílio Peres Facas**, doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Profa. Dra. **Priscilla Melo Ribeiro de Lima**, doutora em Psicologia Clínica e Cultura pela Universidade de Brasília e a Profa. Dra. **Ana Magnólia Mendes**, doutora em Psicologia Social e do Trabalho pela Universidade de Brasília para, sob a presidência do primeiro, e em sessão pública realizada nas dependências da Faculdade de Educação, procederem à defesa da dissertação intitulada: “**As influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados em um órgão do Poder Judiciário com atuação em Goiás**”, em nível de Mestrado, área de concentração em **Psicologia**, de autoria de **Camila Nobre Costa Pires**, discente do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal de Goiás. A sessão foi aberta pelo **presidente** da Banca Examinadora, Prof. Dr. **Emílio Peres Facas** que fez a apresentação formal dos membros da Banca e deu-se início à apreciação e avaliação do texto. A Banca Examinadora, após a apreciação e avaliação do texto apresentado, decidiu considerá-la **aprovada**. Os trabalhos foram até às 18:20 horas e eu, **Maria do Rosário Silva Resende**, Sub-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da FE/UFG, lavrei a presente ata que assino acompanhado dos membros da Banca Examinadora. Goiânia, aos vinte e um dias do mês de março de dois mil e dezoito.

Prof. Dr. **Emílio Peres Facas** (Orient.)

Profa. Dra. **Priscilla Melo Ribeiro de Lima**

Profa. Dra. **Ana Magnólia Mendes**

Profa. Dra. **Maria do Rosário Silva Resende** (Sub-coordenadora do PPGP)

Dedico este trabalho com todo meu amor  
ao meu pai, Camilo, e minha mãe, Olinda.

## Agradecimentos

A Deus, por permitir que eu vivesse com saúde e experienciasse ao longo da minha vida acadêmica grandes desafios e felicidades.

À minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, por todo apoio e por serem meus grandes exemplos e inspirações na vida.

Aos meus colegas de mestrado, Denise, Laura e Wanderson, tão fundamentais durante esta etapa. Muitas vezes, foram o grande apoio para que eu mantivesse o ânimo diante das dificuldades que surgiram.

Aos meus colegas de trabalho na UFG, por todo apoio, em especial à Danielle Araújo pela contribuição no texto e ao Vinicius Braga pelas caronas para a aula quando não podia dirigir, pelas discussões sobre nossos estudos, leituras, opiniões e por todo apoio que me ofereceu nos últimos dois anos.

Aos professores do PPGP-UFG e, em especial, ao meu orientador, Emílio Facas, que, sempre tranquilo e aberto a ouvir minhas opiniões, possibilitou que essa construção fosse feita de forma conjunta.

Às professoras Liliam Ghizoni e Priscilla Lima, membros da minha banca de qualificação, pela leitura atenta do meu texto e inúmeras contribuições a este estudo.

Ao colega de graduação e hoje professor Danilo Silva, pelo apoio e companherismo durante a realização do Estágio de Docência.

À Marina, por ter acreditado neste projeto e ter aberto as portas do órgão pesquisado, sempre disposta a nos apoiar na nossa pesquisa. À Gabriela, por todo apoio durante a coleta de dados.

A todas as minhas amigas que sempre comemoraram e comemoram comigo as diferentes fases dessa jornada. Em especial, à Éricka e Kelly, pelas vezes que não pude me fazer presente ou passei nossos encontros falando do meu mestrado.

Ao Divino Lindria e ao Michel do Carmo que revisaram meu texto com tanto carinho e cuidado. Suas contribuições foram ímpares para o meu resultado.

Por fim, agradeço à professora Ana Magnólia Mendes, tantas vezes citada no meu texto, por ter aceitado o convite para participar da minha banca de defesa.

“Sem trabalho eu não sou nada  
Não tenho dignidade  
Não sinto o meu valor  
Não tenho identidade”

Trecho da Música de Trabalho (Legião Urbana)

## Sumário

<b>Lista de Tabelas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de Abreviaturas e Siglas .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>xv</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>15</b>
<b>Justificativa .....</b>	<b>16</b>
<b>Definição do Problema e Objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>1 Conceitos Teóricos da Psicodinâmica do Trabalho .....</b>	<b>21</b>
<b>1.1 Trabalho na Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2 Sofrimento no Trabalho .....</b>	<b>27</b>
<b>1.3 Estratégias Defensivas .....</b>	<b>30</b>
<b>1.4 Mobilização Subjetiva .....</b>	<b>33</b>
<b>2 Organização do Trabalho e Suas Formas de Gestão .....</b>	<b>39</b>
<b>2.1 Organização do Trabalho – Conceito e Evolução .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2 Gestão do Trabalho .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3 Formas de Gestão no Serviço Público .....</b>	<b>50</b>
<b>3 Metodologia .....</b>	<b>58</b>
<b>3.1 Caracterização do Campo de Investigação .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2 Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3 Procedimentos para Coleta de Dados .....</b>	<b>68</b>
<b>3.4 Procedimentos de Análise de Dados .....</b>	<b>69</b>
<b>4 Resultados .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Caracterização da Amostra .....</b>	<b>71</b>

<b>4.2 PROART .....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.1. Escala de organização do trabalho. ....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.2 Escala dos estilos de gestão. ....</b>	<b>75</b>
<b>4.2.3 Escala do sofrimento patogênico no trabalho. ....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.4 Escala de danos físicos e psicossociais no trabalho. ....</b>	<b>81</b>
<b>4.3 Análises de Regressão.....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.1 Estilo coletivo. ....</b>	<b>85</b>
<b>4.3.2 Falta de reconhecimento. ....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.3 Danos psicológicos. ....</b>	<b>86</b>
<b>4.4 Questionário acerca da Gestão.....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.1 Núcleo de Sentido 1 – Organização do Trabalho.....</b>	<b>88</b>
<b>4.4.2 Núcleo de sentido 2 – práticas gerenciais.....</b>	<b>91</b>
<b>4.4.3 Núcleo de Sentido 3 – Estratégias para lidar com as dificuldades decorrentes da gestão.....</b>	<b>93</b>
<b>5 Discussão .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1 Características da Organização do Trabalho .....</b>	<b>95</b>
<b>5.2 Estilos de Gestão do Trabalho.....</b>	<b>98</b>
<b>5.3 Sofrimento Patogênico no Trabalho .....</b>	<b>102</b>
<b>5.4 Estratégias Utilizadas para Lidar com as Dificuldades Decorrentes da Gestão ..</b>	<b>104</b>
<b>5.5 Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho .....</b>	<b>106</b>
<b>5.6 Relações Estabelecidas entre os Fatores Avaliados pelo PROART .....</b>	<b>107</b>
<b>Considerações Finais .....</b>	<b>112</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>115</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo A – Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART)....</b>	<b>124</b>
<b>Anexo B – Parecer Consubstanciado do CEP.....</b>	<b>129</b>
<b>Anexo C – Resultados do PROART por Escala .....</b>	<b>133</b>

<b>Apêndices.....</b>	<b>137</b>
<b>Apêndice A – Levantamento bibliográfico com termos Gestão, Serviço Público e Sofrimento, nos últimos cinco anos. Artigos desconsiderados no estudo. ....</b>	<b>137</b>
<b>Apêndice B – Levantamento bibliográfico com termos Gestão, Serviço Público e Sofrimento, nos últimos cinco anos. Artigos considerados no estudo.....</b>	<b>138</b>
<b>Apêndice C – Questionário acerca da gestão do trabalho .....</b>	<b>140</b>
<b>Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE.....</b>	<b>142</b>

## Lista de Tabelas

Tabela 1. Itens do fator Divisão das Tarefas.....	61
Tabela 2. Itens do fator Divisão Social do Trabalho.....	62
Tabela 3. Itens do fator Estilo Gerencialista.....	62
Tabela 4. Itens do fator Estilo Coletivo.....	63
Tabela 5. Itens do fator Falta de Sentido do Trabalho.....	63
Tabela 6. Itens do fator Esgotamento Mental.....	64
Tabela 7. Itens do fator Falta de Reconhecimento.....	64
Tabela 8. Itens do fator Danos Psicológicos.....	65
Tabela 9. Itens do fator Danos Sociais.....	65
Tabela 10. Itens do fator Danos Físicos.....	66
Tabela 11. Itens que oferecem maiores e menores riscos para Divisão de Tarefas.....	72
Tabela 12. Itens que oferecem maiores e menores riscos para Divisão Social do Trabalho....	73
Tabela 13. Itens mais característicos e menos característicos do Estilo Gerencialista.....	75
Tabela 14. Itens mais característicos e menos característicos do Estilo Coletivo.....	76
Tabela 15. Itens que oferecem maiores e menores riscos para Falta de Sentido do Trabalho.....	78
Tabela 16. Itens que oferecem maiores e menores riscos para Esgotamento Mental.....	79
Tabela 17. Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Falta de Reconhecimento.....	80
Tabela 18. Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Danos Psicológicos.....	81
Tabela 19. Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Danos Sociais.....	82
Tabela 20. Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Danos Físicos.....	83
Tabela 21. Regressão do fator Estilo Coletivo.....	85
Tabela 22. Regressão do fator Falta de Reconhecimento.....	85
Tabela 23. Regressão do fator Danos Psicológicos.....	86

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Proposta de Modelo Empírico de Investigação.....	66
<i>Figura 2.</i> Gráfico de Frequência do fator Divisão das Tarefas.....	71
<i>Figura 3.</i> Gráfico de Frequência do fator Divisão Social do Trabalho.....	73
<i>Figura 4.</i> Gráfico de Frequência do fator Estilo Gerencialista.....	74
<i>Figura 5.</i> Gráfico de Frequência do fator Estilo Coletivo.....	76
<i>Figura 6.</i> Gráfico de Frequência do fator Falta de Sentido do Trabalho.....	77
<i>Figura 7.</i> Gráfico de Frequência do fator Esgotamento Mental.....	78
<i>Figura 8.</i> Gráfico de Frequência do fator Falta de Reconhecimento.....	79
<i>Figura 9.</i> Gráfico de Frequência do fator Danos Psicológicos.....	81
<i>Figura 10.</i> Gráfico de Frequência do fator Danos Sociais.....	82
<i>Figura 11.</i> Gráfico de Frequência do fator Danos Físicos.....	83
<i>Figura 12.</i> Modelo Explicativo da Amostra Pesquisada.....	86

## Lista de Abreviaturas e Siglas

- ANS – Análise de Núcleos de Sentidos
- BDTD – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
- BVS-Psi – Biblioteca Virtual em Saúde – Psicologia
- CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
- DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
- DORT – Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho
- DP – Desvio Padrão
- EDT – Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho
- EEG – Escala dos Estilos de Gestão
- EOT – Escala de Organização do Trabalho
- ESF – Estratégia de Saúde da Família
- ESPT – Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho
- ITRA – Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento
- LER – Lesões por Esforço Repetitivo
- OIT – Organização Internacional do Trabalho
- PROART – Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho
- PLR – Participação nos Lucros e Resultados
- SPSS – *Statistical Package for Social Science*
- SUS – Sistema Único de Saúde

## Resumo

A organização do trabalho afeta a vida dos trabalhadores e se apropria de sua subjetividade, não só no espaço da empresa, como em sua formação e vida pessoal. Ao instituir a divisão das tarefas e dos homens para a execução das atividades, essa organização estabelece formas de se desempenhar as tarefas e meios de controle, que abrangem a fiscalização e a hierarquia. Nesse processo, os gestores ocupam papel de destaque, sendo responsáveis por planejar, organizar, liderar, executar e controlar. A forma como atuam nas organizações não é única, podendo variar entre formas de heterogestão a modelos mais participativos e coletivos. Frente ao exposto, o objetivo deste estudo foi analisar a influência dos estilos de gestão nos indicadores de sofrimento no trabalho de subordinados. Esta pesquisa utilizou o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho e consistiu em um estudo de caso realizado com uma amostra de trabalhadores de um órgão público do poder judiciário com atuação no estado de Goiás. O estudo é quali-quantitativo, tendo como instrumentos de coleta de dados o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART) e um questionário acerca da gestão. O PROART propõe quatro escalas, sendo elas: Escala de Organização do Trabalho, Escala dos Estilos de Gestão, Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho e Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho. Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística descritiva e inferencial. Os resultados interpretados de acordo com as orientações do PROART, com foco na compreensão das influências dos estilos de gestão no sofrimento no trabalho dos trabalhadores subordinados. Os dados qualitativos foram submetidos à Análise de Núcleos de Sentido (ANS). A pesquisa foi realizada em um órgão do Poder Judiciário com atuação no estado de Goiás, do universo de 540 servidores lotados em varas e que não exerciam cargos de gestão, 125 responderam ao instrumento durante a coleta de dados. Os resultados demonstraram riscos psicossociais médios para as seguintes dimensões: divisão das tarefas; esgotamento mental e danos físicos. Foram avaliados como riscos baixos as dimensões: divisão social do trabalho; falta de sentido do trabalho; falta de reconhecimento; danos psicológicos e danos sociais. Com relação ao estilo de gestão, os resultados apontam para moderada presença de características gerencialistas e coletivas. A análise de regressão permitiu verificar relação diretamente proporcional entre divisão social do trabalho (preditor) e estilo coletivo; estilo gerencialista e divisão social do trabalho (preditores) e falta de reconhecimento; e esgotamento mental e falta de reconhecimento (preditores) e danos psicológicos. As características do estilo gerencialista de gestão, em especial a valorização das regras e da hierarquia em detrimento das pessoas, impactam diretamente na falta de reconhecimento. Além disso, a falta de reconhecimento caracteriza-se como preditora dos danos psicológicos, o que mostra que as consequências da gestão podem extrapolar o sofrimento no trabalho e culminar no adoecimento. Contudo, essa vivência é minimizada pelas características da divisão social do trabalho, que apresentou resultado satisfatório na amostra pesquisada.

**Palavras-Chave:** Psicodinâmica do Trabalho, Gestão do Trabalho, Sofrimento no trabalho.

## Abstract

The labor organization affects the workers lives and appropriates of their subjectivity, not only in the company space, as in their qualification and personal life. In establishing the division of tasks and men for the execution of the activities, this organization establishes ways of performing the tasks and ways of control, which include the supervision and the hierarchy. In this process, managers occupy a prominent role, being responsible for planning, organizing, leading, executing and controlling. The way how they act in the organizations is not unique, it can vary between hetero-management forms to models more participative and collective. In view of the above, the objective of this study was to analyze the influence of management styles on the indicators of suffering in the subordinates work. This research used the theoretical referential of the work psychodynamics and consisted in a case study carried out with a sample of workers from a judiciary public organization operating in the state of Goiás. The study is quali-quantitative, having as instruments of data collection the Protocol for the Evaluation of Psychosocial Risks at Work (PROART) and a questionnaire about the management. The PROART proposes four scales: Scale of Prescribed Organization of Work, Scale of Management Style, Scale of Pathogenic Suffering at Work and Scale of Physical and Psychosocial Damages at Work. The quantitative data were submitted to descriptive and inferential statistical analysis. The results interpreted according to PROART guidelines, focusing on the comprehension of the management styles influences on the suffering in the work of subordinate laborers. The qualitative data were submitted to the Meaning Core Analysis (ANS). The research was carried out in a Judiciary Branch in the state of Goiás, from the universe of 540 servers stationed in courts and that did not hold management positions, 125 responded to the instrument during data collection. The results showed medium psychosocial risks for the following dimensions: tasks division; mental exhaustion and physical damages. The following dimensions were assessed as low risks: social division of labor; lack of meaning of work; lack of recognition; psychological damages and social damages. Regarding to the management style, the results point to a moderate presence of managerialist and collective characteristics. The regression analysis allowed to verify directly proportional relation among social division of labor (predictor) and collective style; managerialist style and social division of labor (predictors) and lack of recognition. In addition, the lack of recognition is characterized as a predictor of psychological damage, which shows that the consequences of management can extrapolate the suffering at work and culminate in illness. However, this experience is minimized due to the characteristics of the social division of labor, which presented satisfactory results in the sample researched.

**Keywords:** Work Psychodynamics, Work Management, Suffering at Work

## Introdução

O trabalho ao longo da história assumiu diversas configurações e, conseqüentemente, possibilitou a existência de modos de vida diferenciados. Com as mudanças em suas configurações também foram sendo atribuídas conotações ao termo, visto que o trabalho e a reflexão sobre ele seguem as condições sócio-históricas. Pela complexidade do tema em muitos momentos, as conotações foram positivas; em outros, negativas, e houve momentos em que as diferentes visões coexistiram, transparecendo contradições acerca do valor a ele atribuído. (Borges & Yamamoto, 2004; Kanaane, 2014; Segabinazzi, 2007; Zanelli, Silva & Soares, 2010).

Com o surgimento do capitalismo se construiu e consolidou uma mudança mais visível na reflexão sobre o tema, visto que ocorreram várias mudanças no planejamento, organização e execução do trabalho. Fez-se necessário padronizar os produtos e sua qualidade além de adotar uma disciplina de execução, o que levou ao surgimento das funções de direção e supervisão para fiscalizar e controlar o trabalho, sendo um desafio a adaptação dos trabalhadores a essa realidade. Tais mudanças se deram não só na gestão do trabalho, como também na organização do trabalho, que instituiu a divisão das tarefas e dos homens (Anjos, 2013; Zanelli, Silva & Soares, 2010).

Essa organização do trabalho afeta a vida dos trabalhadores ainda hoje e se apropria de sua subjetividade, não só no espaço destinado ao trabalho (Anjos, 2013). Dejours (1980, citado por Dejours, 2015a) salienta que a saúde mental está ligada à organização do trabalho, sendo que ela pode se constituir de elemento decisivo para sua saúde ou causar desastres psicopatológicos (Dejours, 2015a).

Assim como as configurações do trabalho, os modelos de gestão passaram por inovações que são decorrentes dos diferentes contextos históricos, marcados por estágios de mudanças econômicas, sociais e políticas (Júnior & Macêdo, 2015). As novas políticas de gestão sobrecarregam os trabalhadores e desorganizam suas vidas, sem deixar espaços para solidariedade e companherismo ao evidenciar fatores como o individualismo, controle (Silva, Lavanchichia & Júnior, 2015).

Nesse processo de organização do trabalho, os gerentes ocupam papel de destaque, pois são responsáveis por planejar, organizar, liderar, executar e controlar. A gestão se relaciona à forma como o poder é exercido – individual ou coletivamente – e também ao modo como se administra. Tais características possibilitam a existência de modelos de gestão diversos, que vão desde a heterogestão à autogestão (Faria, 2009). Apesar dessas inúmeras

possibilidades, em muitas organizações é empregado o modelo de gestão gerencialista, que privilegia os resultados e objetivos financeiros. Esse modelo de gestão é empregado não só na iniciativa privada, como também no serviço público, trazendo consequências diversas à saúde psíquica dos trabalhadores (Gaulejac, 2007). Frente ao exposto percebe-se importância de se avaliarem as atuais práticas adotadas pelos gerentes na condução de suas equipes, bem como a influência dessas práticas nas vivências de sofrimento no trabalho dos trabalhadores sob sua gestão. Tendo em vista a adoção do modelo gerencialista no setor público, como discutido por Paula (2005), o campo de pesquisa do presente estudo será uma organização pública, onde buscaremos discutir as práticas adotadas e seus impactos nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados.

Para a investigação do tema das influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados, será utilizada, como referencial teórico, a Psicodinâmica do Trabalho. Desenvolvida na França por Christophe Dejours, na década de 1990, essa teoria nos permite investigar a subjetividade no contexto das relações de trabalho, lançando luz ao entendimento das relações de prazer e sofrimento no trabalho. Segundo Mendes (2007),

suas bases conceituais são elaboradas a partir da análise da dinâmica inerente a determinados contextos de trabalho, caracterizada pela atuação de forças, visíveis e invisíveis, objetivas e subjetivas, psíquicas, sociais, políticas e econômicas que podem ou não deteriorar esse contexto, transformando-o em lugar de saúde e/ou de patologias e adoecimento (Mendes, 2007, p. 29).

## **Justificativa**

O mundo do trabalho sofreu profundas mudanças ao longo do tempo e em nossa realidade atual a competitividade se soma ao medo do desemprego. Tal cenário leva as pessoas a se submeterem a condições desumanas, contribuindo para o adoecimento dos trabalhadores (Carreiro, Filha, Lazarte, Silva & Dias, 2013). Doenças graves como o câncer, em alguns casos, estão diretamente relacionados à ocupação, podendo ser completamente preveníveis. As estatísticas europeias estimam que um em cada dez casos de câncer de pulmão, seja decorrente do trabalho (Ministério da Saúde, 2012).

No Brasil, de acordo com o Ministério da Previdência (Portal Brasil, 2012), são registrados cerca de 700 mil acidentes de trabalho por ano e gastos 70 bilhões com esses profissionais. Dentre as causas dos acidentes estão fatores ligados às condições de trabalho (maquinário, tecnologias) e às relações estabelecidas nesse ambiente, que podem ser

permeadas por assédio moral, cobranças exageradas e desrespeito a direitos. Tudo isso contribui para acidentes físicos (fraturas, luxações, amputações) e para o aparecimento de Lesões por Esforço Repetitivo e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (LER/Dort), sendo as duas maiores causas de afastamento do trabalho (Portal Brasil, 2012).

Na sequência, estão os transtornos mentais e comportamentais, como episódios depressivos, estresse e ansiedade, sendo esses os problemas de solução mais complexa (Portal Brasil, 2012). De acordo com Carreiro, Filha, Lazarte, Silva e Dias (2013, p. 147) estudos realizados sobre transtornos mentais relacionados ao trabalho “estimam índices de 30% de transtornos mentais menores e de 5% a 10% de transtornos mentais graves na população trabalhadora ocupada”. Os índices presentes na realidade brasileira, publicados nesses estudos, mostram a importância de pesquisas relativas ao trabalho com foco na compreensão dos fatores envolvidos nesse processo de adoecimento e no embasamento de ações fomentadoras da saúde no trabalho.

Além disso, as pesquisas indicam que as novas formas de gestão do trabalho intensificam o controle e a dominação dos trabalhadores, alcançando de forma sutil o registro da subjetividade para requisitar o engajamento subjetivo de maneira ampla. Diante disso, espera-se que o trabalhador assuma como seus os objetivos da gestão, o que aumenta o risco de alienação e de servidão voluntária (Moraes, 2013a). Sendo que tais aspectos justificam a importância da compreensão da influência dos gestores sobre o sofrimento e as vivências de seus subordinados.

A partir dessa compreensão será possível contribuir com as organizações na definição de estratégias de gestão que visem à saúde do servidor, propondo a implementação de práticas que tragam vivências de prazer no trabalho e possibilitem a superação das vivências de sofrimento dos subordinados. Essas proposições serão benéficas aos trabalhadores, às empresas e à sociedade, visto que para além da minimização do sofrimento individual possibilitarão a redução de gastos empresariais com profissionais afastados e ainda o investimento social que hoje é destinado aos profissionais que se afastam da organização por motivo de adoecimento.

Por fim, a trajetória teórica e pesquisas realizadas em Psicodinâmica do Trabalho reforçam a relevância da presente discussão, na medida em que apenas recentemente as novas práticas de gestão e suas inter-relações com a saúde mental dos trabalhadores têm sido objeto de estudos na Psicodinâmica do Trabalho (Aguiar, 2013). Em estudo realizado por Mendes e Morrone (2014) sobre a produção realizada no Brasil, entre os anos de 1998 a 2007, constatou-se que os estudos realizados abarcaram um leque variado de profissões,

concentrando-se nas ligadas à saúde, embora haja vários estudos com sujeitos de outras categorias.

As autoras concentram os resultados e conclusões alcançados pelos pesquisadores nos seguintes núcleos temáticos: “caracterização das vivências de prazer e sofrimento psíquico no trabalho; fatores propiciadores à vivência de sofrimento e de prazer no trabalho; modos de enfrentamento do sofrimento; interfaces da psicodinâmica com outras correntes teóricas” (Mendes & Morrone, 2014, p. 35). Como pode ser observado, não há eixo temático específico da análise da função gerencial e seus impactos sobre os trabalhadores, o que pode se dever ao fato de não haver volume significativo de produções relacionadas ao tema.

Outros estudos de revisão bibliográfica acerca da produção em Psicodinâmica do Trabalho foram realizados por Merlo e Mendes (2009), acerca da produção publicada no período de 1996 a 2009, e Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015) acerca da produção realizada no período de 2007 a 2013. Em linhas gerais, os estudos levantados também foram realizados com diferentes categorias profissionais e abrangeram fatores ligados ao prazer no trabalho, sofrimento, estratégias defensivas, mobilização subjetiva, adoecimento mental e intervenções em Psicodinâmica do Trabalho. Os estudos abrangeram os conceitos centrais da teoria, porém não focaram a gestão do trabalho e seus impactos sobre as vivências de sofrimento, reforçando a importância do presente estudo. Os dados acerca dessas produções serão aprofundados no primeiro capítulo, em que se apresentará a evolução histórica da produção em Psicodinâmica do Trabalho.

Dentre os estudos que dão maior destaque à gestão do trabalho, tomando como categoria de análise os gestores, podemos destacar o realizado por Aguiar (2013), Ramos (2013) e Mattos (2016). Em seu estudo, Aguiar (2013) buscou analisar a psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho dos gestores e seus efeitos sobre suas equipes de trabalho. A autora apresentou um levantamento bibliográfico acerca dos estudos ligados especificamente ao trabalho de gestão sob o enfoque da Psicodinâmica do Trabalho, tendo localizado 9 publicações realizadas no período de 2001 a 2011, o que a levou a destacar a importância de estudos voltados para a gestão do trabalho.

Ramos (2013), por sua vez, buscou analisar a relação entre a organização do trabalho dos gestores intermediários em uma multinacional localizada no Nordeste do Brasil e a constituição do coletivo de trabalho. A autora também destacou a escassez de estudos em Psicodinâmica do Trabalho que abordam a categoria dos gestores intermediários. Assim como o estudo de Ramos (2013), Mattos (2016) focou a categoria dos gestores intermediários, objetivando analisar a dinâmica de prazer-sofrimento no trabalho de bancários que ocupam

cargos de gestão intermediária em um banco estatal. Desses três estudos destacados, percebe-se que os dois últimos adotam a gestão como categoria de análise e investigam a psicodinâmica de trabalho desses profissionais, sem considerar o efeito sobre seus subordinados. Apenas o estudo de Aguiar (2013) objetiva analisar para além da psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho dos gestores os seus efeitos sobre suas equipes de trabalho. Assim, considera-se que mesmo entre os estudos que abordam a gestão poucos objetivam investigar os impactos dessa posição sobre os subordinados, reforçando a importância do presente estudo.

### **Definição do Problema e Objetivos**

Diante do exposto, essa pesquisa busca compreender as práticas dos gestores de uma instituição pública com atuação em Goiás frente à organização do trabalho, com foco em avaliar a influência dessas práticas nas vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados, tendo como objeto o estudo das influências das práticas dos gestores nas vivências de sofrimento no trabalho de subordinados.

Destaca-se como questão central desse trabalho a seguinte proposição: Quais as influências das práticas dos gestores nas vivências de sofrimento vivenciada pelos trabalhadores sob sua gestão? O que será avaliado considerando: Quais práticas têm sido adotadas pelos gestores na organização do trabalho e gestão das equipes? Quais consequências dessas práticas sobre as vivências de sofrimento dos subordinados no trabalho e sobre sua saúde? Quais estratégias são utilizadas pelos subordinados para lidar com o sofrimento vivenciado no trabalho?

O objetivo geral do presente estudo é analisar a influência das práticas de gestores nas vivências de sofrimento no trabalho dos profissionais sob sua gestão. Para alcançar este objetivo geral foram definidos como objetivos específicos:

- 1) Identificar as principais características da organização do trabalho de uma instituição pública com atuação em Goiás;
- 2) Identificar o estilo de gestão predominante entre os gestores da instituição;
- 3) Analisar a relação entre os estilos de gestão adotados na instituição e as vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados;
- 4) Descrever as estratégias de mediação do sofrimento dos subordinados;
- 5) Analisar a relação entre os estilos de gestão e os danos relacionados ao trabalho.

Para tal, a estrutura da dissertação se divide em 5 capítulos, além da introdução e considerações finais. Os capítulos teóricos apresentam o referencial adotado no estudo, conceitos chave acerca da Psicodinâmica do Trabalho e gestão do trabalho, tais como a visão de trabalho da Psicodinâmica do Trabalho, sofrimento, estratégias defensivas, mobilização subjetiva, organização do trabalho e sua evolução, gestão do trabalho e gestão do trabalho no serviço público, conforme detalhamentos a seguir.

O primeiro capítulo, intitulado Conceitos Teóricos da Psicodinâmica do Trabalho, discute o histórico da constituição da teoria e os principais conceitos que permitem a compreensão das relações que estão em jogo no ambiente de trabalho a partir do olhar da Psicodinâmica do Trabalho.

O segundo capítulo, Organização do trabalho e Suas Formas de Gestão, discute o conceito e evolução da organização do trabalho, diferentes perspectivas teóricas da gestão e as características da gestão pública, com foco em gerar a compreensão dos modelos de gestão existentes no mercado, dando destaque ao contexto específico de realização do estudo.

O terceiro capítulo apresenta a Metodologia, definindo os procedimentos de coleta e análise de dados. Também apresenta o instrumento e caracterização da instituição pública investigada.

O quarto capítulo apresenta os Resultados dos instrumentos de coleta de dados individualmente. O quinto capítulo, intitulado Discussão, consiste na análise dos dados colhidos, discussão à luz da teoria da Psicodinâmica do Trabalho e das orientações metodológicas do instrumento selecionado para a coleta de dados. Por fim, apresentaremos as considerações finais com as conclusões frente aos objetivos propostos, limitações e contribuições do estudo, bem como agenda de pesquisa futura.

## 1 Conceitos Teóricos da Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho, tal como se configura na atualidade, é fruto de uma evolução histórica de conhecimentos oriundos de diferentes áreas do saber, como a medicina do trabalho, a ergonomia e a psicopatologia do trabalho. Apresentada por Dejours na década de 1980, essa teoria tem como foco a análise psicodinâmica dos processos mobilizados pelas situações de trabalho. Evoluída da Psicopatologia do Trabalho, que visava à análise do sofrimento do homem em contato com a organização do trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho surge com a incorporação da noção de normalidade em seus estudos, que marca um deslocamento qualitativo na teoria (Dejours, 2011a).

Desde esse período inicial até os dias atuais, a Psicodinâmica do Trabalho passou por três fases distintas, marcadas por publicações específicas. A primeira teve início na década em 1980, com a publicação da obra traduzida ao Brasil como *A loucura do trabalho: estudos de psicopatologia do trabalho*. Nesse período, a disciplina ainda era intitulada Psicopatologia do Trabalho, e o foco estava na compreensão do sofrimento e do modo como os trabalhadores lidam com ele. Em meados da década de 1990, iniciou-se a segunda fase, marcada pela construção de uma abordagem particular para estudar o trabalho. A teoria passou a estudar as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho, pensando no trabalho prescrito e real, além do foco na identidade do trabalhador. A terceira fase iniciou-se no final da década de 1990 e dura até os dias atuais. Ela caracteriza a consolidação e a propagação da Psicodinâmica como abordagem científica. Nela o estudo direcionou-se para as novas configurações da organização do trabalho, estratégias defensivas, as patologias sociais e o sentido das vivências do trabalho (Giongo, Monteiro & Sobrosa, 2015; Mendes, 2007).

Nessa terceira fase, cabe fazer um levantamento dos principais estudos que têm sido produzidos em Psicodinâmica do Trabalho no Brasil, com foco em compreendermos as temáticas estudadas e buscarmos possíveis lacunas existentes na área. Para isso, analisaram-se três estudos que realizam revisão bibliográfica sistemática em períodos específicos dos últimos 21 anos. Os estudos consistem em um levantamento realizado por Merlo e Mendes (2009) acerca da produção que utilizou a teoria e/ou método da Psicodinâmica do Trabalho entre os anos 1996 e 2009, uma revisão sistemática de artigos, teses e dissertações nacionais entre os anos de janeiro de 2007 a dezembro de 2013, realizada por Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015) e um levantamento bibliográfico realizado por Aguiar (2013), entre os anos de 2009 e 2012, como etapa de sua dissertação de mestrado.

Merlo e Mendes (2009) levantaram 79 artigos, dissertações, teses e outras publicações, entre os anos de 1996 e 2009. Os estudos foram publicados por diversas áreas temáticas como Psicologia, Saúde coletiva, Engenharia de produção, Enfermagem e Administração. A maior parte dos estudos consistiu em relatos de pesquisa, sendo que em apenas cinco deles a metodologia foi utilizada como proposta originalmente pela Psicodinâmica do Trabalho. As categorias profissionais estudadas foram diversificadas, abrangendo bancários, coletores de lixo, músicos, operários, trabalhadores da área de segurança, profissionais da área da saúde, educação e atendimento ao público. Em suas conclusões, Merlo e Mendes (2009) ressaltaram a importância de novos estudos acerca da compreensão das relações entre saúde mental e trabalho, que poderão suprir uma lacuna existente nos estudos da área.

A revisão sistemática realizada por Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015) consistiu nas bases da Biblioteca Virtual em Saúde – Psicologia (BVS-Psi) para artigos, e para a pesquisa de teses e dissertações a Base Base de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A busca foi realizada com o assunto Psicodinâmica do Trabalho, tendo sido aproveitados 73 trabalhos. A maior parte dos estudos eram empíricos (63 estudos empíricos e 10 teóricos) e foram realizados por profissionais de diferentes áreas, como Psicologia, Engenharia de Produção, Enfermagem, Administração, Saúde Coletiva, Fisioterapia, Terapia Ocupacional e Nutrição.

As categorias profissionais investigadas foram diversas, destacando-se os trabalhadores da área da saúde (19 estudos), os trabalhadores sociais (8 estudos), os artistas (5 estudos), os policiais e agentes de trânsito (6 estudos) e os trabalhadores de plataforma de petróleo (3 estudos). Além disso, os autores categorizaram 22 estudos como pertencentes à categoria *outros*, por terem no máximo 2 estudos com a mesma categoria profissional. A maior parte dos estudos utilizou uma abordagem qualitativa (55 estudos), enquanto as revisões teóricas consistiram em 9 estudos, os estudos de caso em 5 estudos, os métodos mistos 4 estudos, triangulação de métodos 1 estudo, e estudos quantitativos apenas 1. Na maioria dos estudos foram utilizados instrumentos conjuntos de coleta de dados, como entrevistas, sessões de grupo, grupos focais e análise documental, seguidos das entrevistas individuais e coletivas. Sendo que a análise dos principais resultados encontrados foi organizada em seis eixos temáticos, abrangendo fatores de prazer, fatores de sofrimento, estratégias defensivas, mobilização subjetiva, adoecimento mental e intervenção (Giongo, Monteiro & Sobrosa, 2015).

Apesar de abranger o período contemplado pelo estudo de Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015), é relevante apresentar-se o levantamento realizado por Aguiar (2013), pois a autora abordou uma base de publicações não contemplada anteriormente que se refere à página eletrônica do Grupo de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho da Universidade de Brasília. Além disso, pode-se buscar as aproximações e distanciamentos entre os estudos que abarcam o mesmo período de tempo em seus levantamentos. Nesse ponto, percebe-se que os dois estudos concluíram que a maior parte das pesquisas se dedicaram ao entendimento das especificidades de algumas categorias, e às vivências de sofrimento nessas categorias. Dentre as lacunas destacadas por Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015) estão os poucos estudos sobre fatores positivos relacionados ao trabalho, necessidade de ampliação dos estudos para além do prazer, sofrimento e organização do trabalho, poucos estudos relacionados à categoria de trabalhadores rurais e à necessidade de maior ênfase às formas de intervenção e promoção da saúde mental do trabalhador. Por outro lado, Aguiar (2013) destacou a importância de estudos voltados para a gestão do trabalho.

Nesse sentido, a autora ressalta que o foco dos estudos está na vivência dos trabalhadores de base, sendo que paralelamente poucos estudos abordam a dinâmica do trabalho de gestores nas organizações. Assim, de modo diverso às demais pesquisas, Aguiar (2013) centra seu estudo na compreensão da singularidade do gestor. Em seu levantamento bibliométrico foram localizadas 9 publicações especificamente relacionadas ao estudo do trabalho de gestão. Elas tratam de modelos de gestão no trabalho, processos de trabalho dos gestores, vivências de prazer e sofrimento no trabalho de gestores. Foram publicadas entre os anos de 2001 e 2011 e integram metodologias diversas como entrevistas, revisões teóricas e aplicação de escalas. Apenas um dos estudos foi realizado em um órgão do poder judiciário, o que reforça a importância de novos estudos sobre os gestores e especificamente em órgãos desse poder.

Diante desse levantamento, apresentaremos os principais conceitos que fundamentam a Psicodinâmica do Trabalho, com foco em embasarmos a discussão empírica proposta nesse estudo. Assim, discorreremos acerca dos conceitos de Trabalho, Organização do Trabalho, Sofrimento Criativo, Sofrimento Patogênico e Estratégias de Mediação que os trabalhadores lançam mão para lidar com esse sofrimento no trabalho.

## 1.1 Trabalho na Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

Ao buscar uma compreensão acerca da subjetividade no trabalho, a psicodinâmica conceitua o trabalho em uma visão que extrapola a relação salarial ou de emprego. O trabalho nessa perspectiva é o que implica o fato de trabalhar, ou seja, gestos, engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, interpretar e reagir às situações, o poder de sentir, de pensar e de inventar. O trabalho é um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões materiais e sociais. As situações de trabalho são constituídas por regras, instruções, procedimentos, porém estes não são suficientes para realizá-lo. Assim o trabalho se define como aquilo que o sujeito deve acrescentar de si mesmo às prescrições para alcançar o que foi designado ou, ainda, o que deve ser acrescentado de si para fazer frente ao que não funciona quando se atém exclusivamente à execução as prescrições (Dejours, 2004; Dejours, 2012a).

O trabalho é a atividade coordenada de homens e mulheres para defrontar-se com o que não poderia ser realizado pela simples execução prescrita de uma tarefa de caráter utilitário com as recomendações estabelecidas pela organização do trabalho (Dejours, 2011b, p. 161).

Além da razão e da mera execução de tarefas, o trabalhar envolve desejos, afetos e emoções que estão relacionados com algo que não está estabelecido, normalizado e apaziguado. Ele é ação e mobilização subjetiva. Em uma contínua negociação entre o desejo e o real, o trabalho constitui-se em uma construção constante, um esforço para superar o que não está prescrito. O trabalhador não seria um sujeito, mas apenas um instrumento ou recurso da produção, caso não precisasse extrapolar as prescrições (Facas, Silva & Araújo, 2013; Sznelwar, Uchida & Lancman, 2011).

Até mesmo nas situações em que o trabalho é bem concebido e a forma de realizar as tarefas é rigorosamente definida, com procedimentos claros, não é possível atingir a qualidade seguindo somente as prescrições. As situações de trabalho são impactadas por acontecimentos inesperados, panes, anomalias de funcionamento, imprevistos, que podem advir tanto da matéria, das ferramentas e das máquinas, quanto dos demais trabalhadores, dos colegas, do chefes, do subordinados ou dos clientes. O que se deixa conhecer por quem trabalha por sua resistência ao saber-fazer, aos procedimentos, às prescrições é conceituado pela Psicodinâmica do Trabalho como o real do trabalho. O real do trabalho se deixa conhecer sob a forma de fracasso, experiência desagradável, que desconstrói o que o sujeito considerava verdadeiro. Assim, esse real inicia sua manifestação para o sujeito afetivamente, sendo que

trabalhar consiste em continuar indefinidamente a buscar, a recomeçar e a encontrar uma solução. (Dejours, 2012a; Dejours, 2012b).

Essa distância entre o trabalho prescrito e real, percebida pelo trabalhador sob a forma de fracasso, torna a experiência do sofrimento inerente ao trabalhar. As expressões das vivências de sofrimento podem se dar pelos males causados no corpo, na mente e nas relações socioprofissionais. Dentre elas podem estar a ansiedade, insatisfação, indignidade, inutilidade, desvalorização e desgaste no trabalho (Dejours, 2011a; Moraes, 2013b). Brevemente introduzida nesse tópico, a temática do sofrimento será discutida na próxima seção. Diante do exposto, pode-se entender que independentemente da situação de trabalho observada, há em sua execução um lado incompreensível, que não pode ser integralmente concebido e prescrito de antemão.

Entre as condições que não podem ser completamente prescritas estão a engenhosidade, a cooperação entre os agentes e a mobilização subjetiva. A engenhosidade está presente na realização do ajuste entre a tarefa, o que deveria ser feito segundo as especificações dadas, e a atividade, o que realmente se faz. Esses reajustamentos compõem uma parte enigmática do trabalho, que fica restrita aos trabalhadores. A cooperação constitui-se na segunda dimensão que escapa à total prescrição e indica contribuição dos trabalhadores à organização do trabalho. Ela fixa os estatutos, os papéis, os domínios de competência e de autoridade, as responsabilidades de cada um, não sendo um produto mecânico da organização do trabalho. Para que ela ocorra é necessário que os agentes possuam relações intersubjetivas de confiança. Além disso é preciso arbitragem entre os modos operatórios, que poderão ser conservados e estabilizados, ou então rejeitados pelo coletivo de trabalho, o que pressupõe a existência de um espaço de discussão (Dejours, 2011a).

Além disso, a cooperação se relaciona com a mobilização subjetiva, terceira condição apresentada por Dejours (2011a) como sem possibilidade de ser completamente prescrita. A mobilização subjetiva é um dos fatores que não pode ser prescrito justamente por se constituir no processo pelo qual o sujeito pode criar e inventar. Ela evidencia a relação entre trabalho e a constituição e afirmação da identidade, pois o sujeito não quer só executar as tarefas, mas também deixar sua marca (Mendes & Duarte, 2013).

As premissas da Psicodinâmica do Trabalho estão centradas nas possibilidades de desenvolvimento dos sujeitos, que se constituem numa relação intersubjetiva na qual o trabalho é elemento indissociável. Nessa perspectiva o sujeito existe, se contrói e pode ser reconhecido em relação ao outro. As relações entre o coletivo dos trabalhadores é fundamental, pois a construção de um caminho no sentido da emancipação seria um

movimento coletivo, baseado na intersubjetividade. Assim, o trabalho se configura como importante e central para a constituição dos indivíduos e da sociedade (Sznelwar, Uchida & Lancman, 2011).

Essa discussão acerca do papel de centralidade do trabalho na constituição do sujeito não é recente e nem mesmo simples. Presente na psicanálise, foi dado destaque à importância do trabalho para a saúde psíquica, visto que ele fornece ao indivíduo um lugar seguro na comunidade humana, pois é uma conduta da vida que prende o indivíduo firmemente à realidade. O trabalho envolve os indivíduos além do tempo que se dedica a ele. Assim, o envolvimento com essa atividade extrapola a dimensão temporal, sendo possível ficar doente ou vivenciar alegrias em função dessa relação. O trabalho mostra-se central para a formação da identidade e saúde mental, na medida em que se constitui em um dos campos principais de operação da dinâmica de realização do eu e construção da identidade (Facas, Silva & Araújo, 2013).

O trabalho é uma atividade dirigida a outras pessoas; ele transforma o sujeito que trabalha e produz no contexto social. Assim, possibilita convivência, relacionamentos e construção coletiva das regras de trabalho. Ele é uma prática essencial no processo de mediação entre o inconsciente e o meio social, visto que não há uma articulação direta entre o sujeito do inconsciente e o campo social. Essa relação é sempre mediada pela referência de uma ação sobre o real que mobiliza a atividade do trabalho (Dejours, 2011a; Freitas, 2013).

Além disso, o trabalho mobiliza a inteligência dos indivíduos, essa mobilização pode levar não só a uma produção de qualidade, mas ainda a uma ampliação da própria subjetividade, no sentido de realização de si mesmo. As habilidades profissionais não preexistem ao trabalho, elas se modelam a partir do esforço para superação dos obstáculos que o mundo confronta à habilidade técnica, sendo que nesse processo o corpo desempenha um papel essencial (Dejours, 2012a).

Dejours (2011a) conclui que a centralidade do trabalho é percebida na construção da identidade, na realização de si mesmo e na saúde mental e física. O trabalho contribui para a saúde ou para sua desestabilização, não sendo neutro nesse ponto de vista. Essa centralidade também é observada na mediação entre o singular e o coletivo, entre a subjetividade e o campo social, na articulação entre a esfera social e a esfera privada, entre as relações sociais de trabalho e as relações domésticas. Por fim, a centralidade é manifestada pela alienação da patologia proveniente do desemprego, que leva o sujeito ao isolamento e o exclui de uma série de mediações com o coletivo e a sociedade. A forma como o sujeito vivencia as relações de trabalho será foco de discussão dos próximos tópicos.

## 1.2 Sofrimento no Trabalho

A perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho considera o sofrimento como integrante do trabalho. Trabalhar consiste em se deparar, inevitavelmente, com a experiência de sofrimento, visto que existe uma distância irreduzível entre o prescrito e o real. A experiência com o real, que se revela quando o sujeito se depara com imprevistos ou incidentes, se dá de modo afetivo, a partir da vivência de fracasso. (Mendes, 2007; Moraes, 2013b).

Ao investigar a trajetória teórica e pesquisas brasileiras em Psicodinâmica do Trabalho Mendes e Morrone (2014) discutem que

a vivência de sofrimento, atualmente, é caracterizada pela presença de ao menos um dos seguintes sentimentos: “medo, insatisfação, insegurança, estranhamento, desorientação, impotência diante das incertezas, alienação, vulnerabilidade, frustração, inquietação, angústia, depressão, tristeza, agressividade, impotência para promover mudança, desgaste, desestímulo, desânimo, sentimento de impotência, desgaste físico, emocional, desvalorização, culpa, tensão, raiva. (Mendes & Morrone, 2014, p. 31-32).

É importante destacar que o termo sofrimento é utilizado com conotações diversas, em diferentes contextos. Wlosko (2013) pontua alguns aspectos que inevitavelmente se relacionam com esse conceito. Segundo essa autora, não há constituição do psiquismo sem sofrimento, visto que o sofrimento é resultado da incompletude humana, que é fundante do aparato psíquico. Assim como a Psicodinâmica do Trabalho, a autora considera que não existe trabalho sem sofrimento, pois todo trabalho implica confrontar-se com um real que traz resistência ao nosso saber-fazer. A autora pontua ainda que o sofrimento é parte constitutiva da normalidade e esta pressupõe um equilíbrio instável entre o sofrimento e as estratégias defensivas que estão em jogo contra ele. Por fim, ela apresenta que a preocupação com o sofrimento é uma consequência da declinação das dimensões contraditórias do social e de novas formas de produção da individualidade.

Dejours (2015) relaciona o sofrimento ao conteúdo significativo da tarefa e ao seu conteúdo ergonômico. Com relação à primeira variável, o conteúdo da tarefa pode não ser compatível com as competências reais do trabalhador, e este pode encontrar-se em situação de subemprego de suas capacidades, ou, ao contrário, em situação muito complexa, correndo o risco de um fracasso. A organização do trabalho pensada por uma área especializada da empresa choca-se com a esfera das aspirações, das motivações e dos desejos, dificultando ao trabalhador a realização de um compromisso entre os desejos e a realidade. O sofrimento aumenta, via de regra, quando o trabalhador se depara com uma organização do trabalho mais

rígida, que comumente é acompanhada por uma divisão do trabalho mais acentuada, menor conteúdo significativo do trabalho e menores possibilidades de mudá-lo.

O sofrimento advindo do conteúdo ergonômico é tratado pelo autor como negligenciado ou desconhecido, porém a insatisfação resultante dessa inadaptação está na origem de numerosos sofrimentos somáticos de determinismos físicos diretos e também de doenças do corpo mediatizadas por algo que atinge o aparelho mental. As intervenções em ergonomia em geral são pontuais, e acabam trazendo um benefício em curto prazo, quando não são acompanhadas de uma intensificação da produtividade, perdendo-se os ganhos conquistados. Além disso, a intervenção ergonômica pode não atingir a situação de trabalho em profundidade, pois ela permanece aquém da organização do trabalho. Nesse ponto, há uma questão fundamental que se refere ao valor relativo das melhorias ergonômicas em relação à economia global da relação homem-trabalho. De toda forma, a questão ergonômica é importante na discussão do sofrimento no trabalho, pois ela representa um sofrimento de natureza mental e não apenas física (Dejours, 2015b).

Mendes e Morrone (2014) apresentam a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações interpessoais como fatores determinantes para a vivência de sofrimento no trabalho. No que tange à organização do trabalho as autoras discutiram diversos aspectos ligados à caracterização da tarefa e gestão do trabalho que geram sofrimento, dentre eles tarefas fragmentadas, ritmos impostos, procedimentos repetitivos, imprevisibilidade da tarefa, ausência do prescrito, rigidez e ausência de priorização das atividades, pressão para cumprimento de metas, forte hierarquização, coerção por parte da gestão, ausência de participação nas decisões, falta de flexibilidade e autonomia. Quanto às condições de trabalho, aspectos ligados à sobrecarga de trabalho, indisponibilidade de recursos materiais, baixa remuneração, ausência de política de benefícios, além de aspectos ligados a ambientes físicos insalubres foram apresentados como fontes de sofrimento. Por fim, as vivências de sofrimento foram associadas à má qualidade na relação entre pares, abrangendo a falta de confiança, de cooperação e falhas na comunicação; e também a aspectos da relação com clientes/usuários marcados pela violência, ambivalência e identificação com a problemática dos usuários.

Por emergir diante da falha do prescrito, Dejours (2004) destaca que o sofrimento marca uma ruptura da ação, porém ele não é apenas esse resultado, mas também um ponto de partida, estando nessa experiência concentrada a subjetividade.

Assim, o sofrimento é, ao mesmo tempo, impressão subjetiva do mundo e origem do movimento de conquista do mundo. O sofrimento, enquanto afevidade absoluta, é a origem dessa inteligência que parte em busca do mundo para se colocar à prova, se transformar, se engrandecer. Nesse movimento que

parte do real do mundo como resistência à vontade e ao desejo, para se concretizar em inteligência e em poder de transformar o mundo – nesse movimento então – a própria subjetividade se transforma, se engrandece e se revela a si mesma (Dejours, 2004, pp. 28-29).

O sofrimento assume outra função contraditória que se refere a auxiliar o sujeito a resistir-se aos danos e de buscar mudar as situações que o fazem sofrer (Mendes, 2008). Além de uma consequência da relação com o real ele é uma proteção da subjetividade com relação ao mundo, na busca de meios para agir sobre o real, transformar esse sofrimento e encontrar a via que permita superar essas resistências. Ao discutir a trajetória de pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho no Brasil, Mendes e Morrone (2014) pontuam que nos estudos realizados no período próximo de 2002 a 2007 a ênfase no caráter dialético da vivência de sofrimento no trabalho passou a ser acentuada, dando força à concepção de que o estado de saúde psíquica não era decorrente da ausência de sofrimento e sim “da existência de possibilidades internas e externas capazes de propiciarem ao trabalhador meio de transformação do sofrimento pela tomada de consciência de suas causas, dos seus conflitos e das situações que o geraram” (Mendes & Morrone, 2014, p. 32).

Nesse sentido, Facas (2013) destaca que o que importa para a Psicodinâmica do Trabalho são os destinos que esse sofrimento, inerente ao trabalhar, assumirá. Ele não deve ser assumido como uma consequência lamentável do trabalho, pois pode se constituir em ponto de partida para a saúde mental. Quando há possibilidades de descobertas e criações, que trazem como contrapartida o reconhecimento, o sofrimento pode adquirir um sentido e o sujeito se transformar a partir dele. Nesses casos, há uma subversão do sofrimento, da qual deriva o prazer. Assim, a análise da relação prazer-sofrimento, saúde mental e adoecimento se relaciona com os destinos que o sofrimento poderá ter, o que poderá ser criativo ou patogênico, a depender da adaptação entre organização do trabalho e desejos dos trabalhadores.

O sofrimento pode ter como destino o sofrimento patogênico, que ocorre quando o sujeito não encontra possibilidades de negociação entre seus conteúdos subjetivos e a organização do trabalho, o que o impede de exercitar sua capacidade criadora. Nessas situações as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram esgotadas e o sujeito permanece na situação de fracasso. O sujeito encontra falhas nos modos de enfrentamento do sofrimento e este se instala quando o desejo da produção se sobressai ao desejo dos trabalhadores. Caso essa vivência seja prologanda, pode-se comprometer a saúde, levar à desestabilização e resultar em uma crise de identidade,

pois o trabalhador pode deixar de acreditar em suas capacidades e competência (Facas, 2013; Mendes, 2007; Moraes, 2013a).

Por outro lado, o sofrimento criativo ocorre nas situações em que para superar o fracasso o sujeito tem a possibilidade de agir, investindo em novas tentativas até encontrar ou criar uma solução. Nesse processo há uma mobilização de recursos internos e manifesta-se uma inteligência que, guiada pelo sofrimento, chega à intuição da solução. Nesse caso, o sofrimento gera o trabalho, e ele se torna sofrimento criativo, pois o sujeito consegue convertê-lo em prazer a partir da inteligência da prática. O sofrimento criativo ocorre quando o sofrimento é conduzido à invenção de soluções, à engenhosidade. O sujeito contribui com a organização do trabalho e é reconhecido por isso, há uma ressignificação do sofrimento e a vivência de prazer. O sofrimento acaba constituindo-se em um indicador de saúde, pois embora seja uma vivência de afetos dolorosos, pode se constituir em um mobilizador para as mudanças das situações que fazem sofrer, quando é ressignificado pelo uso eficaz de estratégias de mediação oportunizadas por determinado contexto de trabalho (Moraes, 2013a).

Diante desse sofrimento vivenciado no trabalho, os trabalhadores constroem estratégias de mediação para lidar com o real que se impõe e se sobrepõem às suas habilidades profissionais. As vivências serão de sofrimento patogênico ou criativo, a depender das estratégias de que o trabalhador possa lançar mão diante do fracasso imposto pelo real do trabalho. Os fatores que mediam a emergência do sofrimento criativo e do sofrimento patogênico são, respectivamente, a mobilização subjetiva e as estratégias defensivas, sendo eles os focos de discussão dos próximos tópicos.

### **1.3 Estratégias Defensivas**

Com origem na concepção freudiana de funcionamento psíquico, no qual o psiquismo busca o prazer e a evitação do sofrimento diante do conflito estrutural entre o desejo e os limites impostos pela realidade, as estratégias defensivas, ou estratégias de defesa, podem ser definidas como “recursos construídos pelos trabalhadores, de forma individual ou coletiva, para minimizar a percepção do sofrimento no trabalho; funcionam através da recusa da percepção daquilo que faz sofrer” (Moraes, 2013b, p. 153). Elas constituem regras de condutas construídas pelos trabalhadores e variam de acordo com as situações de trabalho, tendo como características “a sutileza, a engenhosidade, a diversidade e a inventividade, fazendo com que os trabalhadores suportem o sofrimento sem adoecer” (Mendes, 2007, p. 38).

Essas estratégias permitem ao trabalhador permanecer no plano da normalidade, e assim manter-se trabalhando. A operação da estratégia defensiva se dá em nível mental, ou seja, não há intervenção nos elementos que causam o sofrimento, o que proporciona apenas um frágil equilíbrio do sujeito. Podendo ser individuais ou coletivas, as estratégias mais eficazes são as que contam com a adesão e força do coletivo de trabalho. Na maioria das vezes, essas estratégias defensivas são construídas em consenso pelo grupo, existindo um acordo tácito dos membros na manutenção delas, para que não se rompam e quebrem o equilíbrio gerado. Apesar disso a fragmentação do trabalho constitui-se num obstáculo a essas estratégias (Dejours, 2015b; Moraes, 2013b; Mendes, 2007).

Esse conceito é fundamental para a Psicodinâmica do Trabalho, estando na base de sua constituição enquanto abordagem teórico-metodológica. Foi fundamento para a disciplina nascente o entendimento de que a maioria dos trabalhadores conseguiam não adoecer mentalmente mesmo diante dos constrangimentos impostos pela organização do trabalho. Enquanto a psicopatologia do trabalho se dedicava à análise, à superação e ao tratamento das doenças mentais, a Psicodinâmica do Trabalho, tendo como objeto a normalidade, abriu-se para perspectivas mais amplas.

Dejours (2007, p.36) apresenta como questionamento da Psicodinâmica do Trabalho: “Como conseguem esses trabalhadores não enlouquecer, apesar das pressões que enfrentam no trabalho?”. Para o autor se o sofrimento não é acompanhado de descompensação psicopatológica, que consiste em uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta na forma de uma doença mental, é porque o sujeito emprega defesas que permitem controlá-lo. Assim as estratégias de defesa permitiriam que a normalidade se tornasse enigma central de investigação e análise, e não mais a patologia que era foco da psicopatologia do trabalho.

A normalidade é interpretada como o resultado de uma composição entre o sofrimento e a luta (individual e coletiva) contra o sofrimento no trabalho. Portanto, a normalidade não implica ausência de sofrimento, muito pelo contrário. Pode-se propor um conceito de “normalidade sofrente”, sendo, pois, a normalidade não o efeito passivo de um condicionamento social, de algum conformismo ou de uma “normalização” pejorativa e desprezível, obtida pela “interiorização” da dominação social, e sim o resultado alcançado na dura luta contra a desestabilização psíquica provocada pelas pressões do trabalho (Dejours, 2007, p. 36).

Para Dejours (2011a), essa normalidade deve ser entendida como um equilíbrio instável, precário, entre o sofrimento e as defesas contra ele, ela sendo produto de uma dinâmica humana, em que as relações intersubjetivas ocupam um lugar central.

As defesas servem para a manutenção do trabalhador na realização das atividades, visto que essa produção é fortemente valorizada. O não trabalho é acompanhado da vergonha e pode se tornar sinônimo de doença. Porém as estratégias de defesa carregam um risco em si, pois quando são eficazes elas dissimulam o sofrimento e não agem sobre ele. Em muitas situações ela expõem os indivíduos a perigos, pois podem fazê-lo ignorar as causas de sofrimento que se ligam a riscos físicos, por exemplo. Além disso, os sistemas defensivos podem ser explorados pela própria organização do trabalho, na medida em que muitas vezes levam os trabalhadores a produzirem mais rápido como estratégia de se desviarem do sofrimento (Dejours, 2011a; Dejours, 2015b).

Nesse sentido, as defesas são úteis à saúde mental, pois preservam o equilíbrio do trabalhador e o ajudam a lidar com a organização do trabalho, porém tem como inconveniente a limitação do pensamento acerca do que faz sofrer, o que impede a transformação das fontes de sofrimento. Seu uso exacerbado pode culminar no esgotamento, dando espaço ao adoecimento. Nesse processo, instala-se um estado de anestesia que atinge o coletivo de trabalho, e as defesas evoluem para comportamentos patológicos (Facas, 2013).

Específicas das diferentes categorias profissionais, as estratégias defensivas que são utilizadas para lidar com as contradições suscitadas pela precarização do trabalho são categorizadas em de proteção, de adaptação e de exploração. As defesas de proteção são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, que auxiliam a suportar o sofrimento. As situações geradoras de sofrimento são racionalizadas e podem perdurar por longo período. Nenhuma ação é realizada sobre a organização do trabalho, o que pode permitir a intensificação do sofrimento ao longo do tempo (Mendes, 2007).

As defesas de adaptação e de exploração se baseiam na negação do sofrimento e submissão ao desejo da produção. Elas levam os trabalhadores a manter a produção exigida pela organização do trabalho, ao dirigirem modos de pensar, sentir e agir para atender a produção. O funcionamento perverso da organização do trabalho se articula ao comportamento que os trabalhadores assumem ao submeterem seus desejos ao desejo da produção (Mendes, 2007; Dejours, 2011a).

Esse sistema defensivo pode evoluir para uma ideologia defensiva, que tem como objetivo ocultar uma ansiedade particularmente grave, que emerge de um risco real. Para ser operatória a ideologia defensiva deve obter a participação de todos os trabalhadores interessados, sendo excluídos aqueles que não contribuem ou não partilham dela. Para que seja funcional ela deve possuir certa coerência, o que supõe arranjos relativamente rígidos com a realidade. Tornando os mecanismos de defesa individuais impotentes, a ideologia

defensiva os substitui e mostra-se com uma resistência maior do que as defesas individualmente empregadas (Dejours, 2015b). Embora possibilitem a manutenção do sujeito no exercício das atividades profissionais, as estratégias de defesa não são a única forma de mediar o sofrimento no trabalho, havendo a possibilidade de ressignificar o sofrimento por meio da mobilização subjetiva, como será discutido na sessão a seguir.

#### **1.4 Mobilização Subjetiva**

A mobilização subjetiva consiste em uma estratégia de mediação do sofrimento que permite transformá-lo a partir de uma operação simbólica, que é o resgate do sentido do trabalho. Ela supõe esforço de inteligência, esforço de elaboração para a construção de opiniões sobre a melhor maneira de acertar as dificuldades trazidas pela organização do trabalho e esforços para participar do debate que deve ser realizado para escolhas e decisões acerca da organização do trabalho. Sua manifestação se dá com grande força na maioria das pessoas, como se os indivíduos, diante da organização do trabalho, não conseguissem deixar de extravasar recursos de sua inteligência e de sua personalidade (Dejours, 2011a; Mendes & Duarte, 2013).

Ao mobilizarem seus recursos subjetivos, os sujeitos buscam ultrapassar as experiências afetivas penosas e subverter o sofrimento que é integrante do trabalhar. Para que essa subversão ocorra o sujeito precisa tolerar o sofrimento, ter persistência para buscar soluções e usar recursos subjetivos de maneira integrada, como a experiência, as sensações corporais, a criatividade e a cognição. Nessas situações, têm-se o sofrimento criativo, que mobiliza o sujeito a ampliar sua inteligência, criar novas soluções e descobrir-se capaz e competente ao solucionar as dificuldades. Embora seja um mecanismo individual, a mobilização subjetiva se apoia nas condições oferecidas pelo grupo. Outros elementos que favorecem a mobilização subjetiva são a inteligência prática, que guiada pelo sofrimento busca subvertê-lo, e a cooperação entre os trabalhadores (Moraes, 2013c).

Para superar o sofrimento, é preciso recorrer a uma inteligência particular, que busca encontrar uma resposta para um problema de solução desconhecida. Essa inteligência é uma inteligência que descobre, que inventa e, às vezes, trata-se de uma inteligência criativa. Ela não integra o ensino e o saber acadêmico, pois se desenvolve à medida que as prescrições falham. Suas características permitem o improviso, a inventividade e a busca de soluções. Ela é ainda uma inteligência do corpo, pois precede nossa capacidade de simbolização, de

formalização, de criar justificativas, de explicitá-la e de transmiti-la. Essa inteligência prática ajuda o trabalhador a resistir ao que é prescrito. Com isso, o trabalhador realiza suas próprias invenções, através do seu próprio corpo, do sentir e de sua imaginação. Mesmo sem dominar a tecnologia, ele desenvolve um saber-fazer particular. Por todos esses aspectos, esse saber-fazer permanece à sombra, discreto, muitas vezes na clandestinidade, por não ser passível de explicações consistentes. Isso faz com que a inteligência prática seja negada pelos gestores e pela hierarquia (Dejours, 2012a; Mendes & Duarte, 2013).

O funcionamento da inteligência prática é fundamentalmente diferenciado do raciocínio lógico. É a desestabilização do corpo a partir de um determinado estímulo que dá início e acompanha o jogo da inteligência prática. A inteligência prática concede mais importância aos resultados do que ao caminho percorrido para chegar aos objetivos, sendo a astúcia o que prevalece em seu emprego. Outra característica sua consiste em estar presente em todas as tarefas e atividades de trabalho, independentemente de se tratarem de atividades manuais ou intelectuais. A inteligência prática possui um poder criador, sendo que o subemprego desse potencial criativo se constitui em fonte de contínuo sofrimento, de desestabilização da economia psicossomática, de descompensação e de doença (Dejours, 2011a).

Para Dejours (2012a), as habilidades profissionais são modeladas a partir do esforço para superação dos obstáculos a que o sujeito é confrontado. Elas não preexistem ao trabalho, sendo uma propriedade emergente. No processo de formação das habilidades profissionais, o corpo desempenha um papel essencial, havendo na Psicodinâmica do Trabalho um conceito específico para sua discussão, que é o conceito de inteligência do corpo. A inteligência do corpo remete à *métis* dos gregos, que, fazendo referência à deusa Métis, trata-se de uma inteligência que age pela astúcia. Preocupada sobretudo com a eficácia, a ação se dá com liberdade, mostrando-se complacente com relação às regras e às leis, para alcançar os resultados.

O mimetismo do polvo, a astúcia da raposa ilustram a inteligência do corpo nos predadores, mas também no navegador que manipula com destreza o leme para contornar as grandes ondas e capturar com perfeição o vento no velame. É ainda o faro do político e o saber-fazer dramático do tribuno que angaria a adesão das grandes assembleias. É a arte do médico que usa da astúcia para driblar a doença e os diferentes humores do cotidiano de seus pacientes (Dejours, 2012a, p.42).

O conhecimento efetivado pelo corpo é sutil e demanda a mobilização do corpo subjetivo por inteiro, podendo ser percebido como uma intuição, a análise do caminho percorrido pela intuição só pode ser feita *a posteriori*. Essa capacidade, no entanto, não deve

ser vista como algo caindo do céu. As experiências anteriores e atuais instrumentalizam a inteligência do corpo. Ela não deve ser vista como um recurso natural, mas se forma no e pelo trabalho, sendo adquirida no exercício da atividade. Sua formação passa por uma relação prolongada e perseverante do corpo com a tarefa (Dejours, 2012a; Dejours, 2004).

Por serem praticadas e inventadas a partir do corpo, o saber-fazer envolvido nessas artimanhas nem sempre é percebido de forma racional. Como exemplo, Dejours (2012a) apresenta o trabalho de assistentes de creches e jardins de infância que trabalham com bebês. A assistente maternal deve vigiá-las durante o sono, medida preventiva contra eventuais incidentes (...) Há, às vezes, até 20 crianças que devem ser vigiadas ao mesmo tempo. É difícil e as assistente têm medo de não perceber um incidente mais grave. Outra dificuldade é a de resistir ao sono, pois essas mulheres ficam cansadas e o sono das crianças as contagia. Elas encontraram então uma “*artimanha*” que é, também, uma produção da inteligência do corpo. Elas sentam-se, pegam um novelo de lã, agulhas e tricotam. Ao tricotarem, combatem o sono. É uma atividade silenciosa, que tem a vantagem de evitar uma escuta excessivamente atenta das crianças, pois quando se escuta em demasia, qualquer respiração torna-se suspeita: seria um estridor? Um barulho do nariz? Uma pausa na respiração? Ao tricotar e tirar as crianças do campo de visão, elas se colocam em um estado de escuta flutuante. Estabelecem uma simbiose com o barulho e o murmúrio das respirações, com os quais se familiarizam. A partir do instante que sobrevem uma variação neste barulho de fundo do “coração respiratório”, elas sabem de imediato que há algo de anormal e rápido encontram a criança que não está bem. É um saber-fazer de ofício (Dejours, 2012a, p. 42).

Feita essa apresentação do conceito de inteligência do corpo, retorna-se à discussão dos processos envolvidos na mobilização subjetiva. Dejours (2012b) destaca que as situações de trabalho não podem ser descritas como justaposições de experiências e de inteligências singulares. Trabalhar envolve sempre o outro, como cliente, patrão, subordinado, colegas. E essa experiência social também traz resistências. O real do trabalho é também o real do mundo social, e trabalhar é experimentar essa resistência das relações sociais na implantação da inteligência e da subjetividade. Para corrigir as contradições e conflitos que emergem das diferenças entre as inteligências, institui-se uma coordenação das inteligências. Essa coordenação se refere à coordenação das contribuições, ideias, formas de trabalho dos diferentes profissionais. Embora seja necessária, ela também suscita novas dificuldades, e a ela os trabalhadores respondem com a cooperação. A inteligência prática individual contribui para a ressignificação do sofrimento, mas só consegue produzir mudanças na organização do trabalho caso seja transformada em cooperação (Dejours, 2012b; Mendes, 2008).

Entre a coordenação (prescrita) e a cooperação (efetiva) existe uma série de iniciativas complexas que levam à formação das regras de trabalho ou regras de ofício, que, elaboradas pelos trabalhadores, representam compromissos firmados acerca das maneiras de trabalhar.

Para chegar nesses compromissos, os trabalhadores, individualmente, comprometem-se no debate coletivo para expor suas experiências, tornar claras suas contribuições pessoais, seus saber-fazer, suas habilidades e seus modos operatórios (Dejours, 2012b). “É a partir da relação com o outro e no coletivo que o trabalhador pode falar sobre o seu sofrimento, expressar sua subjetividade e ter o controle das causas desse sofrimento, bem como recolocar-se como sujeito profissional e social e ter no trabalho uma das fontes de prazer” (Mendes, 2008, p. 24).

A cooperação possibilita o espaço público da fala, que implica a possibilidade de opiniões, eventualmente contraditórias, serem formuladas e declaradas, com foco na deliberação coletiva. Os acordos de cooperação supõem, pelo menos parcialmente, que os sujeitos tenham sua inteligência e a própria subjetividade tolhidas. Porém eles consentem em participar da cooperação, pois mobilizar sua inteligência e engajar-se no debate de opiniões é uma contribuição essencial em prol da produção que pode ter uma retribuição. O que o trabalhador anseia como retribuição não é apenas uma compensação financeira, mas também uma retribuição simbólica, que toma a forma específica do reconhecimento (Dejours, 2012b; Mendes, 2008).

O reconhecimento é o que os trabalhadores anseiam como retribuição ao sofrimento, à engenhosidade, e ao engajamento no trabalho de cooperação. Ele deve estar presente para que o sofrimento possa ser transformado em prazer por meio do trabalho e se pautar pelas regras de trabalho construídas a partir de um coletivo, que determina o que é um trabalho bem feito. O reconhecimento é caracterizado por um processo psicodinâmico intersubjetivo, pois sempre passa pelo olhar do outro, no jogo das relações sociais de trabalho. Proferido por atores específicos, que direta ou indiretamente participam da gestão coletiva do trabalho, o reconhecimento pode ser visualizado com duas dimensões/sentidos: com o sentido de constatação do trabalho real, ou seja, reconhecimento do fazer, do trabalho efetivamente realizado e com o sentido da gratidão, pela contribuição dos trabalhadores com a organização do trabalho. O olhar do outro caracteriza-se por provas rigorosas sobre o trabalho realizado, que se vinculam ao funcionamento do coletivo de trabalho, sendo estas denominadas julgamento (Martins & Lima, 2015).

Dois tipos de julgamento se destacam, sendo eles o julgamento de utilidade e de beleza. O julgamento de utilidade é proferido pelo outro, em linha vertical, ou seja, chefias, subordinados e clientes. O julgamento de beleza, é enunciado principalmente pela linha horizontal, ou seja, pelos pares e comunidades de pertença. Ele representa o julgamento da conformidade do trabalho, dando um sentido de pertencimento a um grupo profissional, e por

outro lado representa o julgamento da originalidade, que aprecia a distinção da obra e possibilita o reconhecimento da identidade singular do sujeito. O reconhecimento é um ponto chave na dinâmica intersubjetiva da identidade no trabalho; voltado inicialmente para o fazer, para o trabalho em si, ele passa a destinar-se para o registro do ser, da realização do eu, e nesse processo encontra-se a possibilidade de fortalecimento da identidade (Lima, 2013).

Por trás desta expectativa de levar uma contribuição singular para o campo do trabalho, há, de forma irredutível, uma busca de identidade. O que mobiliza o sujeito em sua relação com as tarefas não é apenas a compulsão, ou força da pulsão, é o desejo subjetivo fundamental de obter em retribuição de seu engajamento e de sua contribuição um benefício em termos de sentido para si. Atrás da mobilização subjetiva, há a busca da identidade (Dejours, 2011c, p. 402).

A vinculação entre o reconhecimento e identidade é discutida por Mendes (2008), por meio da apresentação de diversas pesquisas acerca do tema. Ressalta-se dentre elas que a ameaça de privação ao trabalho impacta na identidade do trabalhador, pois podem surgir representações de desconstrução e até mesmo de destruição da imagem de si mesmo. Outros resultados apresentados apontam que a vivência de sofrimento advinda do desemprego varia em função das medidas objetivas e subjetivas mobilizadas pelo indivíduo na sua relação com o trabalho, sendo que quanto mais forte for essa relação, mais forte será a vivência de sofrimento. Além da relação com a identidade, o reconhecimento é central para os processos de saúde-adoecimento. O não reconhecimento pode levar ao adoecimento, visto que não há ressignificação do sofrimento e atribuição de sentido ao trabalho.

Junto ao sofrimento, o reconhecimento e trabalho formam os vértices de uma representação chamada triângulo da psicodinâmica do trabalho. Dejours (2011a) destaca que a problemática da identidade ocupa um lugar fundamental na psicodinâmica do trabalho. A conquista da identidade diz respeito à realização pessoal no campo das relações sociais, ela é mediada pela atividade do trabalho e passa pela dinâmica do reconhecimento. Assim, o outro é peça fundamental na conquista da identidade no trabalho. Embora o reconhecimento se dê sobre o fazer e não sobre a pessoa, ele pode inscrever-se na esfera da personalidade, em ganhos no registro da identidade. Nesses casos a retribuição simbólica ganha sentido em relação às expectativas subjetivas e à realização de si mesmo. O reconhecimento se constitui em mediador entre o trabalho e a identidade.

Como foi discutido, o reconhecimento é o que os trabalhadores anseiam como retorno pelo investimento subjetivo realizado no trabalho. Esse retorno perpassa a relação com pares e com a gestão, sendo que sua ausência pode perpetuar as vivências de sofrimento no trabalho,

podendo chegar ao adoecimento psíquico. Para além dessa função, o gestor realiza diversas práticas que impactam na relação estabelecida pelos trabalhadores com o trabalho, sendo o foco de discussão do próximo capítulo os modelos de gestão existentes em nossa sociedade atual e como eles se articulam no contexto das organizações públicas.

## 2 Organização do Trabalho e Suas Formas de Gestão

### 2.1 Organização do Trabalho – Conceito e Evolução

Para compreensão do trabalho, sua gestão e vivências de prazer-sofrimento a eles associadas é fundamental o estudo do conceito de organização do trabalho, principal conceito da Psicodinâmica do Trabalho. A organização do trabalho institui a divisão das tarefas e dos homens para a execução das atividades, estabelecendo as formas de se desempenhar as tarefas e os meios de controle, que abrangem a fiscalização e hierarquia. Na década inicial da Psicodinâmica do Trabalho Dejours (1980/1987 citado por Mendes, 2007, p. 36) definiu a organização do trabalho como “a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa e as relações de poder que envolvem o sistema hierárquico, as modalidades de comando e as questões de responsabilidade”. Apesar da relevância do conceito na Psicodinâmica do Trabalho, ele não foi criado por ela, tendo uma evolução muito anterior ao desenvolvimento dessa teoria (Anjos, 2013).

As relações de trabalho baseadas na escravidão, servidão e emprego se referem a diferentes formas de dividir e organizar o trabalho, o que demonstra que há uma preocupação antiga com essa organização. O termo organização do trabalho, de origem não precisa, ganhou notoriedade quando passou a designar o modelo taylorista, baseado nos princípios da administração científica do trabalho desenvolvida por Taylor (1911, citado por Borges & Yamamoto, 2004). Esse autor apresentou suas ideias na obra *Os princípios da Administração Científica*, publicada em 1911 (Anjos, 2013; Borges & Yamamoto, 2004; Júnior & Macêdo, 2015).

Em sua teoria, Taylor realizou estudos de tempos e movimentos nos quais cronometrava os movimentos dos trabalhadores e os dividia em tarefas. Posteriormente cada tarefa era atribuída a um trabalhador, que deixava de ter noção de todo do processo produtivo, ao ficar responsável apenas por executar a parte de sua responsabilidade. A visão de todo tornou-se restrita aos que planejam o trabalho. O foco desse modelo foi o redesenho do trabalho com a introdução de métodos focados na eficiência. Com a divisão, o trabalho humano passou a ser comparado com o funcionamento de uma máquina, que executa atividades simples e fragmentadas. Isso aumentou o poder das chefias, visto que o trabalhador deixou de ser uma peça fundamental do processo produtivo, podendo ser facilmente repostado (Anjos, 2013; Borges & Yamamoto, 2004; Júnior & Macêdo, 2015).

O trabalhador não participava das decisões sobre a melhor forma de executar uma atividade, apenas seguindo as direções vindas do gerenciamento. Porém, o modelo taylorista defendia um pensar operacional, que deveria ocorrer de forma fragmentada e sem por em risco a hierarquia na organização do trabalho, contribuindo para o capital. O modelo propunha o oferecimento de prêmios e recompensas financeiras aos trabalhadores mais eficientes, além de estabelecer um conjunto de mecanismos de poder em que privilegiava o individual. Esses mecanismos tornaram a apropriação do saber operário mais palpável, visto que possibilitavam a internalização do desejo de aumentar a produção e a reorientação da percepção do trabalhador para esse aumento (Heloani, 2007).

Paralelamente a Taylor, Fayol buscou estabelecer os princípios da boa administração. Em 1916, ele publicou o livro *Administração Industrial e Geral*, em que apresentou funções interdependentes que comporiam o conjunto de operações de toda empresa. Sendo elas operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, de contabilidade e administrativas. Especificamente nas operações administrativas, atribuiu às chefias seis funções essenciais: previsão, organização, execução, comando, coordenação e fiscalização do trabalho, que deviam ser executadas em uma sequência lógica. Sua doutrina tinha como objetivo facilitar a gestão das organizações, enfocando a estrutura organizacional e a atuação das chefias (Borges & Yamamoto, 2004; Heloani, 2007; Júnior & Macêdo, 2015).

Outra proposta de gestão da produção elaborada paralelamente à consolidação do taylorismo foi o fordismo, de Henry Ford. Ford introduziu a linha de montagem em série, na qual havia uma esteira de produção, e os trabalhadores que ficavam em linha tinham que realizar a tarefa que lhe fora designada no momento em que o produto que percorria a esteira estivesse em sua frente. Esse processo possibilitou a determinação e o controle do ritmo de produção da indústria. Com isso se reforçou a especialização do trabalhador, que permanecia com uma tarefa fixa dentro de uma etapa do processo. Essa forma de organização do trabalho possibilitou a intensificação do trabalho, aumento do rendimento dos recursos da empresa, redução no tempo de produção e economicidade (Anjos, 2013; Holzmann, 2012a; Júnior & Macêdo, 2015).

Ford buscou produzir em larga escala, tendo um efeito imediato com a introdução da linha de montagem, houve um crescimento da produtividade acompanhado de baixa no custo dos veículos e aumento de salários. Além da disciplina no trabalho, Ford impunha um padrão de conduta aos trabalhadores e punia com rebaixamento de salário comportamentos como alcoolismo e problemas conjugais. Com isso, gerava trabalhadores disciplinados e dependentes da organização (Heloani, 2007; Holzmann, 2012a).

As mudanças e o surgimento de novas formas de organização do trabalho não se dão aleatoriamente, sendo influenciadas pela realidade socioeconômica. À medida que reproduzem os princípios vigentes e, simultaneamente, influenciam o ambiente, as organizações se formam, em um movimento de mútua transformação. Com a crise do fordismo, alcançaram-se altos índices de absenteísmo e *turnover*. Como resposta, teve-se início um processo de reestruturação produtiva, ainda em curso, que teve como referência as inovações tecnológicas implantadas na produção industrial no Japão (Ferreira, 2012; Heloani, 2007; Holzmann, 2012a).

O modelo de organização do trabalho japonês, também conhecido como sistema de produção enxuta ou toyotismo, foi amplamente difundido a partir dos anos 1970. O desafio com a crise do fordismo era produzir a baixo custo e em pequenas quantidades, de forma vinculada à demanda. Para isso, Taiichi Ohno, um dos principais idealizadores do toyotismo, realizou na empresa Toyota as primeiras experiências relativas a esse modo de produção. Com essa inovadora forma de produzir, houve a descentralização do processo produtivo, sendo que uma enorme rede de pequenas empresas passou a se responsabilizar pelo fornecimento de peças e outros elementos a serem utilizados por núcleos centrais que dispunham da visão do conjunto e tecnologia avançada para a montagem dos produtos (Heloani, 2007; Holzmann, 2012b).

O *just in time*, o *kanban* e os Círculos de Controle da Qualidade, ainda são as principais modalidades de políticas de gestão e organização do trabalho normalmente associadas ao toyotismo. O *just in time* é uma estratégia de competição industrial, que visa dar uma resposta rápida às flutuações do mercado. Para isso produz-se o que o mercado demanda, no momento e quantidade solicitado por ele. Para atingir essa meta, o toyotismo utiliza uma técnica de controle de estoques chamada *kanban*. Essa técnica permite que as partes e componentes fabricados sejam entregues nas diferentes seções um pouco antes da sua utilização. Já os Círculos de Controle da Qualidade consistem em grupos de operários que atuam paralelamente à organização e estruturas formais, com o objetivo de discutir e propor ideias para a resolução de problemas a partir de sua experiência no processo produtivo. Por meio dele, os trabalhadores poderiam se aproximar da gerência, gerando um comprometimento com as metas da organização (Antunes, 2014; Heloani, 2007; Holzmann, 2012b).

Embora o taylorismo, o fordismo e o toyotismo não sejam as únicas formas de organização do trabalho, eles representam um referencial de destaque que influenciam o mundo do trabalho até os dias atuais. O taylorismo visa à padronização do trabalho e esta

transformou uma gama de possibilidades em um rígido processo de seguimento de regras, que extrapola o contexto do trabalho e padroniza formas de se viver. Tudo o que se liga à maximização de recursos no tempo tem a marca da otimização de tempos e recursos característicos do modelo taylorista (Anjos, 2013, Heloani, 2007).

Assim, são exemplos do taylorismo nos dias atuais:

entregas pelo correio, alimentação do tipo *fast-food*, como a do MacDonal'd's, currículos de escolas e, entre inúmeras outras áreas, como cursinhos pré-vestibulares, em que segmentos informativos ministrados por professores “superespecializados” justapõem-se, pressupondo-se o “superaproveitamento” do tempo em ritmo de trabalho “superintenso” e oferecendo como recompensa a “prosperidade” proporcionada pela entrada nas melhores faculdades (Heloani, 2007, p.108).

Esses exemplos mostram que:

A organização do trabalho afeta a vida dos trabalhadores, influenciando – quando não determinando – o horário de acordar, de sair, a forma de se vestir, de falar, de se comportar, de pensar, de sentir. Ela se apropria não apenas do tempo e dos movimentos dos trabalhadores, mas também de sua subjetividade. (Anjos, 2013, p. 270).

É importante destacar ainda que o processo de evolução das formas de organização do trabalho não se dá de forma linear e contínua, mas sim contraditória e ambígua. Nessa perspectiva, não se deve pensar apenas em antes e depois, processos de rupturas, mas sim de forma complexa, em que as realidades podem ocorrer de forma paralela e simultânea. Isso possibilita que na chamada era da informação e da globalização o trabalho altamente qualificado coexista com o trabalho rotineiro e pouco qualificado (Kovács, 2006).

Apesar disso, nos dias atuais a organização do trabalho possui características específicas. Com a globalização da economia possibilitou-se a divisão internacional do trabalho, aumento da competitividade e intensa utilização de tecnologia microeletrônica. A organização fabril característica do modelo taylorista/fordista sofreu uma retração, houve crescimento de formas mais desregulamentadas de trabalho, reduzindo os postos de trabalho estáveis, enquanto cresceu o número de terceirizados, subcontratados, teletrabalho e outras formas assemelhadas (Antunes & Alves, 2004; Eufrásio, 2011).

O capitalismo contemporâneo possibilita ainda um deslocamento considerável da atividade produtiva para áreas localizadas na periferia do sistema, com redução no proletariado industrial em países de capitalismo avançado. Os deslocamentos e a circulação de capitais são facilitados, havendo uma ruptura entre o poder político e o poder econômico. Enquanto o poder político permanece concreto, local, o poder econômico se torna abstrato e

inatingível, ele se desliga de suas inscrições sociais, culturais, nacionais de onde proveio no início e impõe suas regras às sociedades (Antunes & Praun, 2015; Gaulejac, 2007).

Outras tendências que surgem com a globalização da economia se referem à queda no poder dos sindicatos, que têm uma atuação menos ligada às lutas coletivas, à produção de uma individualização das relações salariais e à neutralização das reivindicações coletivas por meio do gerenciamento liberal e da gestão dos recursos humanos (Gaulejac, 2007).

No Brasil, o discurso da reforma do Estado surgiu como um dos fundamentos das políticas públicas implementadas na década de 1980. Termos como empregabilidade, desregulamentação, privatização, mercado, terceirização, flexibilização dos contratos de trabalho ganharam espaço nas organizações públicas e privadas. Particularmente na década de 1990, as transformações geradas pela divisão internacional do trabalho ganharam intensidade, havendo uma reestruturação produtiva e fortalecimento do neoliberalismo. Elementos do fordismo foram articulados aos novos mecanismos próprios das formas de acumulação flexível (Antunes & Praun, 2015; Heloani, 2007).

A expansão da reestruturação produtiva no Brasil se deu com a implantação de programas de qualidade total, sistemas *just in time* e *kanban*, e introdução de ganhos salariais vinculados à produtividade, como os programas de Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Adequados ao neoliberalismo, tais modificações tiveram como consequências a flexibilização, a informalidade, a precarização das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores (Antunes & Praun, 2015).

O estudo desses diferentes modelos de organização do trabalho que surgiram no pós-industrial é importante por uma compreensão histórica e porque muitos desses elementos continuam presentes na organização do trabalho e dos modos de vida atuais. Ainda hoje as linhas de produção e a fragmentação do trabalho estão presentes nas organizações, assim como as funções próximas às definidas por Fayol para a administração (Aguiar, 2013). É por meio do estudo desses modelos de organização do trabalho que compreendemos como se deu a divisão das atividades de planejamento e execução, possibilitando o surgimento de dois grupos distintos de trabalhadores, os gerentes (ou gestores) e os operários. Assim, a discussão das formas como o trabalho se organizou ao longo do tempo é importante para a compreensão da gestão do trabalho, que será foco do tópico a seguir.

## 2.2 Gestão do Trabalho

A discussão do conceito de gestão, suas características e alguns modelos que se dão em nossa sociedade serão o foco deste tópico. Para tanto, é importante considerar que as organizações dispõem de uma estrutura formal, cargos e órgãos, muitas vezes representados por um organograma. Nos níveis hierárquicos mais elevados estão os responsáveis pelo planejamento e direcionamento do negócio, estabelecimentos de metas da organização, enquanto nos níveis abaixo estão os responsáveis pela produção em si. Entre esses níveis estão os gestores, que fazem a mediação entre a alta direção e a equipe operacional, ocupando o nível tático, são tradutores das metas empresariais em ações a serem executadas na produção (Aguiar, 2013).

A gestão é conceituada como um conjunto de técnicas, que visam à racionalização e otimização do funcionamento organizacional. Para cumprir esse objetivo, diversos aspectos são abrangidos, como as práticas de direção da empresa, que definem orientações estratégicas, bem como a estrutura e política organizacional, e os discursos sobre os modos de organizar a produção, conduzir os homens, ordenar o tempo e o espaço, pensar a empresa como uma organização racional (Gaulejac, 2007).

Drucker (1972) define que o gerente é qualquer trabalhador que, em virtude de seus conhecimentos e posição hierárquica, seja responsável por contribuições que afetem materialmente a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados. Ele deve ser capaz de tomar decisões, assumir a responsabilidade por sua contribuição, assegurar o cumprimento dos objetivos e padrões, alterar a capacidade de produção da organização. Embora algumas teorias administrativas diferenciem o gerente do gestor, no presente estudo eles serão utilizados como sinônimos, se referindo ao profissional a quem é atribuído um cargo de gestor, tendo uma equipe sob sua direção.

As atividades de gestão se referem ao planejamento, organização, direção e verificação do que é executado, para que se alcancem os objetivos das áreas e da própria organização. Na busca por esses objetivos encontra-se uma característica importante dos cargos de gestão, que consiste no fato do gerente alcançar os objetivos sob sua responsabilidade por meio do trabalho de terceiros. Isso faz com que o gerente também seja requisitado na habilidade de coordenar o trabalho de outras pessoas. Muitas vezes privilegiam-se mais as qualidades técnicas do responsável pela gestão do que suas qualidades humanas necessárias a essa gestão e à manutenção do clima da área em que atua (Almeida & Merlo, 2008).

Pagès, Bonetti, Gaulejac e Desendre (1987) defende que o poder dos gestores não se reduz às técnicas e ciências em que se embasam, mas consiste em colocar seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista. As técnicas seriam utilizadas de forma a permitir essa transformação. Isso porque a organização é vista pelos autores como produto de relações contraditórias entre grupos sociais, e ela media sem cessar as contradições desses diferentes grupos internos e externos que a ela estão relacionadas.

Esse universo torna-se cada vez mais contraditório, sendo que o cotidiano do gerente consiste em tomar decisões diante de múltiplas interfaces que emitem demandas, recomendações, procedimentos, expectativas, incompatíveis entre si. O gestor busca a mediação, o que requer negociação, discussão, ponderação acerca de lógicas diversas, sendo que cada uma deve ser levada em consideração para o bom funcionamento do conjunto. Ele precisa suportar esse universo paradoxal, em que o menor dos paradoxos consiste em solicitar-lhe autonomia em um mundo hipercoercitivo, criatividade em meio à hiper-racionalidade, e que consiga que seus colaboradores se submetam com liberdade a essa ordem (Gaulejac, 2007).

Segundo Faria (2009), os tipos de gestão estão relacionados à forma como o poder é exercido nas organizações. Esse poder pode ser exercido por um indivíduo, por poucos indivíduos ou muito indivíduos, o que define quem exerce o poder. Outra variável importante é o como se administra, o que pode se dar de forma absoluta, partilhada ou em conjunto. Assim, já se pode observar que

Os tipos básicos de gestão encontram-se assimetricamente dispostos, estabelecendo uma oposição entre a (i) heterogestão, em que os sujeitos geridos por outros, que definem as regras, as condutas, as estratégias, comandam os processos decisórios e detêm os instrumentos de controle, disciplina, recompensa e punição, e a (ii) autogestão, em que os sujeitos detêm a capacidade de autorregulação, a definição dos mecanismos de controle e acesso ao comando do processo decisório. Entre esses extremos, podem-se encontrar tipos de (iii) gestão participativa, em que os sujeitos participam da definição de algumas das regras, de algumas instâncias do processo decisório e de alguns mecanismos de controle detidos por outros, e de (iv) cogestão, em que os sujeitos gerem em conjunto, mas em que ainda se estabelece uma situação de separação entre gestores e geridos (Faria, 2009, pp. 361-362).

Após a discussão dos achados de pesquisa, Faria (2009) acrescenta uma forma de gestão às anteriormente apresentadas, sendo ela a gestão cooperativa. Nessa forma de gestão os trabalhadores cooperam em uma atividade. É importante destacar que essas formas de gestão não são homogêneas, podendo apresentar modos específicos de gestão. No caso da

heterogestão, por exemplo, ela poderá ser absoluta, quando apenas uma pessoa conduz a gestão, oligárquica, quando há um grupo gestor que comanda a organização, ou burocrática, formal, quando se baseia em regras, normas, disciplina e segue a lógica racional instrumental. Dentro de um mesmo modelo/modo de gestão, como a burocracia, também não há uniformidade. (Faria, 2009; Faria & Meneghetti, 2011).

Contraopondo-se a esse primado da figura do gestor, estão as formas de gestão que buscam a participação. Essa perspectiva da administração buscou reformulações que ampliassem e democratizassem a gestão. Nela a gestão do trabalho passa a significar a realização de formulações para um complexo mundo do trabalho, no qual quem produz e quem gerencia estão em permanente processo de interação e negociação (Antunes, 2013).

A participação é vista por Motta (1982) como um meio para tratar dos conflitos que surgem em função do capitalismo. Este necessita da colaboração das classes para administrar os conflitos e manter o equilíbrio do sistema, de forma antecipada e com controle. As realidades a que o conceito de participação se refere, no entanto, são múltiplas, possibilitando a existência de diversos significados ao termo, a depender dos contextos específicos em que se desenvolva. Além disso, não se trata de assumir o poder, mas sim de ter alguma forma de proximidade com ele, em termos de questões técnicas, organizacionais e econômicas. A maior parte dos modelos de participação se restringe ao nível técnico.

Faria (2009) apresenta a gestão participativa como um desses modelos. Nela o trabalhador opina sobre as melhores maneiras de executar as atividades, dá sugestões de melhoria na própria gestão do processo de trabalho e colabora com a gerência em sua atividade de controle. Porém, para o autor essa forma de gestão busca apenas extrair do funcionário a melhor forma de executar as tarefas, propondo um trabalho criativo ou participativo. Nessa perspectiva, a gestão participativa se constituiria em estratégia de dominação e controle e não em iniciativa do trabalhador.

Embora a gestão participativa possa ser resultante de estratégias patronais que oferecem concessões localizadas para obter redução de conflitos e maior dedicação dos trabalhadores, ela também pode resultar das iniciativas e pressões dos próprios profissionais e de suas entidades representativas, sendo uma ampliação da intervenção dos trabalhadores na questão do poder, da autoridade e controle produtivo. Pela multiplicidade de situações a que se remete a gestão participativa, são definidas tipologias dos seus níveis de realização, que se embasam em sua base de aplicação e sua amplitude de atuação (Cattani, 2012).

Outro modelo que representa uma reação à falta de autonomia dos trabalhadores sobre as tarefas, legitimada pela separação entre o momento de concepção e o de execução das

tarefas, é a cogestão. O conceito abrange a dimensão coletiva da atividade de gerir, uma forma de gerir junto, que não torna a gestão uma atribuição de especialistas ou elites. Com uma dupla direção, ela possibilitaria a construção de sentidos para a ação e a garantia de condições para sua concretização, com meios materiais e subjetivos. A divisão das pessoas para desempenho das atividades seria por meio de unidades de produção, sem seguir um modelo hierarquizado e por especialidades. Esta forma de organização visa à criação de fluxos democráticos que provoquem transformações na rede de poder institucional, desde o organograma às relações interpessoais (Guizard & Cavalcanti, 2010).

O modelo discutido por Guizard e Cavalcanti (2010) foi proposto por Campos (2007) e intitulado Método da Roda. Para Guizard e Cavalcanti (2010) umas das características fundamentais do modelo de cogestão é a construção de espaços coletivos. Esse arranjo organizacional tem o objetivo de estimular a produção de sujeitos e coletivos organizados. Assim, nesses espaços concretos tem-se a comunicação, elaboração das informações e tomada de decisão, gerando prioridades, projetos e contratos. Eles podem assumir a forma de Equipes de trabalho, Conselhos de cogestão, assembleias, Colegiados de Gestão, Reuniões, Unidades de Gestão. Independentemente dos modos de operação desses espaços coletivos, eles devem possibilitar que as equipes de trabalho interfiram na organização da produção, engajando-se com análises e deliberações coletivas que democratizem as relações de poder (Campos, 2007).

Apesar de realizar uma proposta de formas de gestão, Faria (2009) considera que esse tema foi se tornando menos explorado do que deveria ser, devido às diversas possibilidades de análise que o mesmo contém. O modelo proposto pelo autor não é único, existindo outras formas de gestão não abrangidas por ele, como o gerencialismo, que por suas características pode ser compreendido como uma forma de heterogestão. Além disso, as discussões sobre as formas abrangidas em sua teoria podem ser realizadas a partir de outros prismas, como foi discutido ao apresentarmos a gestão participativa e a cogestão. No presente estudo, buscamos discutir formas de gestão do trabalho, considerando as variáveis definidas pelo autor (quem e como administra), porém, sem nos restringirmos à discussão dos conceitos por ele realizada.

Entre as formas atuais de gestão está o gerencialismo, que se constitui em uma proposta inicialmente focada nas empresas privadas, mas que já está muito presente em instituições públicas. No prefácio da obra de Gaulejac (2007), Bendassolli (2007) apresenta a concepção de que vivemos em uma sociedade gerencial, em que o centro, o universo econômico, social e cultural é ditado pela empresa. Segundo Calgaro (2013), o gerencialismo é baseado no neoliberalismo, que considera que o Estado mínimo e o mercado se desenvolvem a partir da ideia de que tudo pode ser gerenciado, desde uma empresa pública ou

privada, até a própria vida. Nesse modelo, até a própria família se transforma em uma empresa, destinada a produzir indivíduos autônomos, empregáveis e com bom desempenho.

As bases dessa sociedade da gestão foram incrementadas, recentemente, por engenharias gestionárias, que aparecem sob a forma de ondas, teorias e modismos gerenciais. Os *experts* da gestão prescrevem modelos, que são construídos sobre diferentes paradigmas, sendo que estes descrevem o conjunto de crenças a partir das quais os pesquisadores elaboram suas hipóteses, suas teorias e seus métodos (Gaulejac, 2007).

Dentre as principais características da gestão gerencialista estão o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão, a mobilização psíquica. O que se espera é que os empregados se impliquem subjetiva e afetivamente com a empresa, buscando nela o reconhecimento. Os trabalhadores são convidados a sentirem-se responsáveis pelos resultados para poder desenvolverem suas competências, seus talentos e sua criatividade. A mobilização pessoal passa a ser um requisito para o trabalho, que deve ser realizado com entusiasmo e determinação (Gaulejac, 2007).

A vigilância se torna maior sobre os resultados do que sobre os comportamentos dos trabalhadores. Aumenta-se a liberdade em relação às tarefas a cumprir, porém com uma exigência drástica sobre os resultados. Muitas vezes os horários de trabalho não bastam para alcançar esses resultados, o que torna a fronteira entre tempo de trabalho e o tempo fora do trabalho cada vez mais sutil. As novas tecnologias contribuem para que o tempo de trabalho se torne ilimitado, assim como espaço de trabalho. É possível trabalhar em qualquer momento e em qualquer lugar (Gaulejac, 2007). A produtividade, eficiência, qualidade total, reengenharia, passam a dominar diferentes segmentos sociais, enfatizando a figura do gerente como um dos pontos centrais das formas de capitalismo vigentes atualmente (Calgaro, 2013).

Em uma perspectiva diversa à do gerencialismo, Dejours (2015c) abre o questionamento acerca da possibilidade de se identificar propriedades específicas de uma organização do trabalho que não prejudique o funcionamento psíquico e a saúde mental, possibilitando que os trabalhadores consigam colocar o trabalho a serviço da construção de sua identidade e saúde mental. Isso porque para a Psicodinâmica do Trabalho a gestão da organização do trabalho pode gerar maior sofrimento aos trabalhadores, quando não possibilita a existência de margem de liberdade para utilização de sua inteligência prática e de sua inventividade, que seria um dos caminhos para a transformação do sofrimento (Mendes, 2007).

Na busca por elementos que se alinhem a essa direção, o autor propõe como discussão o papel dos gerentes na direção das equipes, elencando sete funções dos *managers*, ou

gerentes. A primeira função seria ajudar seus subordinados, o que se concretiza no apoio à superação dos obstáculos que o real impõe. Coordenar as inteligências para harmonizá-las corresponde à segunda função e consiste na distribuição das tarefas internamente na equipe e organização dos fatores como a execução e sequência das atividades, gerando no nível coletivo a coordenação, que se equipara à prescrição (tarefa) no nível individual. Assim como no nível individual, os trabalhadores nunca respeitam integralmente as normas, estabelecendo uma interpretação comum, que corresponde à cooperação. Para isso, é preciso haver discussão dos modos operatórios, sendo a terceira função do gerente garantir um espaço de deliberação (Dejours, 2015c).

A construção desse espaço de deliberação só é possível se existir a confiança, sendo que a quarta função do gerente é manter a confiança com base em sua capacidade de escutar seus subordinados, individualmente e na presença de toda a equipe. Além dessas funções, cabe ao gerente ter coragem de assumir suas decisões, o que corresponde à sua quinta função. Nesse processo, ele deve adotar uma postura que não seja apenas de transmissor de ordens, mas também se posicionar como defensor das decisões tomadas por sua equipe perante a direção. Também cabe a ele repassar às suas equipes as diretrizes e orientações que vêm da direção, sem se limitar a transmitir o que vem de cima, sendo essa sua sexta função (Dejours, 2015c).

Nesse processo o gerente deverá assumir as interpretações que realizar, necessitando de referir-se à doutrina da empresa nessa justificativa das diferenças em relação às ordens da direção. A doutrina da empresa constitui as noções através das quais se interpretam os fatos e se orienta ou dirige a ação, tendo esta sido pouco valorizada com os novos modelos de organização do trabalho. O retorno a essa discussão se faz necessário porque as empresas assumem um lugar na sociedade. Nesse sentido, o gerente tem como função ainda a participação doutrinal, sendo que essa responsabilidade com a sociedade constitui sua sétima função (Dejours, 2015c).

Ao desempenhar tais funções, os gerentes contribuiriam com uma organização do trabalho que não seria prejudicial ao funcionamento psíquico e à saúde mental dos trabalhadores, reforçando o papel deles na relação de prazer-sofrimento vivenciada pelos subordinados. Nesse estudo cabe questionarmos se essas funções estão presentes na prática de gestão cotidiana dos gestores e a influência das práticas por eles adotadas nas vivências de sofrimento no trabalho dos trabalhadores subordinados. Previamente a essa análise, porém, caracterizaremos as formas de gestão no serviço público, visto que este será nosso campo de pesquisa.

Embora os modelos de gestão apresentados possam ser aplicados tanto na iniciativa privada quanto na pública, essas esferas administrativas guardam particularidades quanto ao gerenciamento das atividades. A discussão realizada anteriormente traz uma visão ampliada do tema, porém para fundamentação do estudo empírico é necessário que caracterizemos a gestão pública presente em nossa sociedade, que será foco do tópico a seguir.

### 2.3 Formas de Gestão no Serviço Público

A pesquisa empírica referente ao presente estudo será realizada em um órgão do Poder Judiciário, portanto, pertencente à Administração Pública Direta. A Administração Direta, juntamente com a Administração Indireta, compõe a Administração Pública, conforme disposto no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 2014). Os órgãos da Administração Direta não possuem personalidade jurídica própria, pertencendo ao ente público, no caso do presente estudo, à União (Paludo, 2013).

A delimitação desse cenário é importante, pois tanto a administração pública de forma geral, como os órgãos do poder judiciário possuem características específicas de gestão, que devem ser consideradas ao se estudá-los. Em uma perspectiva histórico-evolutiva, distinguem-se três modelos de Administração Pública, sendo eles a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial (Paludo, 2013). Paralelamente à administração gerencial, Paula (2005) apresenta a perspectiva da administração societal, que também será discutida no presente estudo.

A administração patrimonial era característica de sociedades pré-capitalistas, em que havia a confusão entre o patrimônio público e o privado. O Estado nessas monarquias absolutas era visto como propriedade do rei. Entre suas características estavam o nepotismo, empreguismo, corrupção. O termo patrimonialismo significa a relutância em se distinguir os bens públicos e privados. A diferenciação entre a *res pública* (coisa pública) e os bens privados foi estabelecida pelo capitalismo e a democracia, pois o patrimonialismo era incompatível com o capitalismo industrial e as democracias que surgiam no século XIX (Bresser-Pereira, 2001; Bresser-Pereira & Spink, 2006).

No século XIX, houve a substituição da forma patrimonialista de administrar o Estado pela administração pública burocrática. Desenvolvida a partir da necessidade de afirmar o poder do Estado frente aos poderes feudais ou regionais, a burocracia tem como princípios um serviço público profissional e um sistema administrativo impessoal, racional, legal. Max

Weber (1922, citado por Bresser-Pereira, 2001) foi um dos autores base dessa teoria. As estratégias da administração pública burocrática visavam evitar a corrupção e o nepotismo.

No Brasil, a implantação da administração burocrática ocorreu em 1936, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes. Por meio da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), foram introduzidos no país os princípios da administração burocrática, sendo esta a primeira reforma administrativa do país. Sua adoção se deu em função da superioridade em relação à administração patrimonialista do Estado (Bresser-Pereira & Spink, 2006).

Porém, o pressuposto de eficiência por ela defendido não era real, visto que ela não conseguiu garantir a rapidez, boa qualidade ou custo baixo para os serviços prestados ao público, quando o pequeno Estado Liberal cedeu lugar ao grande Estado Social e econômico do século XX. Esse Estado assumiu um grande número de serviços sociais, como educação, saúde, cultura, previdência, assistência social, pesquisa científica; e também econômicos, como a regulação do sistema econômico interno e das relações econômicas internacionais, estabilidade da moeda e do sistema financeiro, provisão de serviços públicos e de infraestrutura (Bresser-Pereira & Spink, 2006).

A reforma da administração pública surgiu como resposta à crise dos anos 1980 e à globalização da economia. Nos países desenvolvidos, ela teve início ainda nos anos 1980, ganhando força em meados de 1990 e 2000. Constituiu-se em uma resposta à crise fiscal, do Estado, estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração; ela ocorreu em países como Grã-Bretanha, Nova Zelândia, Austrália, Estados Unidos, Chile e Canadá (Bresser-Pereira, 2001; Bresser-Pereira, 2009).

A crise do Estado tornou proeminente a necessidade de reformá-lo, enquanto que a globalização tornou necessária a tarefa de redefinir suas funções. O Estado deixou de ter a função de proteger sua economia e passou a ter o papel de facilitar para que a economia nacional se tornasse competitiva com outros países. Mesmo com a reforma, fez-se necessário regular e intervir na educação, na saúde, na cultura, no desenvolvimento tecnológico, nos investimentos em infraestrutura (Bresser-Pereira e Spink, 2006).

Apesar disso, não se definiu um modelo único de gestão pública, e os impactos de tais reformas nos países foram variados, dependendo de fatores como a história, cultura, lideranças políticas e administrativas. Além disso, o avanço no sistema burocrático também impactou no sucesso das reformas na gestão pública, visto que uma maior resistência burocrática e a eficiência por ele gerada também reduzia a percepção de necessidade de mudança (Bresser-Pereira, 2009).

Esse novo modelo foi implantado, no Brasil, com a reforma dos anos 1990, e teve como o protagonista das novas medidas de reforma o professor e pesquisador Luiz Carlos Bresser-Pereira. Apesar de buscar os avanços práticos e teóricos ocorridos no século XX na administração de empresas, a administração gerencial não perdeu sua característica de não estar orientada para o lucro, mas para o atendimento do interesse público (Bresser-Pereira, 2001; Paludo, 2013; Paula, 2005).

Para alcançar esses avanços no campo da administração pública, a administração gerencial definiu como principais objetivos:

melhorar as decisões estratégicas do governo e da burocracia; garantir a propriedade e o contrato, promovendo um bom funcionamento dos mercados; garantir a autonomia e capacitação gerencial do administrador público; assegurar a democracia através da prestação de serviço público orientado para o 'cidadão-cliente' e controlado pela sociedade (Paula, 2005, p. 130).

Além dos objetivos, Paula (2005) apresenta as principais características desse modelo de gestão:

administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado (Paula, 2005, pp. 130-131).

Segundo Bresser-Pereira (2009), a reforma da gestão pública não envolveu apenas práticas gerenciais e novas instituições gerenciais, mas também redefiniu questões como o controle social e a lógica da organização do Estado e das funções do Estado. O modelo de administração introduzido pela reforma preconiza uma maior autonomia para os funcionários governamentais, ao buscar maior celeridade à tomada de decisão. Em contrapartida, ele exige maior transparência e responsabilização no processo decisório; para isso privilegia o controle por resultados, competição administrativa, controle social direto, além de supervisão direta, dentre outras formas de controle.

A maior autonomia possibilitaria maior motivação para trabalhar criativamente, o que está relacionado a um sistema de incentivos que são impossíveis na administração burocrática, mas que se alinham à nova gestão pública. Em seu texto, Bresser-Pereira (2009) ressalta a importância de não se confundir reforma com a adoção de novas práticas ou estratégias gerenciais, sendo necessárias mudanças nas instituições para caracterizá-las. Assim, estratégias gerenciais como o conceito de qualidade total ou reengenharia não caracterizam

uma reforma da gestão pública, embora a reforma possa lançar mão dessas estratégias gerenciais.

Bresser-Pereira (2009) destaca ainda que o conceito de reforma da gestão pública é mais abrangente do que se entende por Nova Gestão Pública, pois ela envolve a reforma estrutural da organização do Estado e também define os novos princípios ou estratégias necessários para administrar essa organização, sendo que as teorias de Nova Gestão Pública tratam mais do segundo aspecto. Assim, a reforma teria como principal objetivo tornar a organização do Estado mais eficiente e eficaz, o que se dá ao melhorar a governança pública, que envolve o governo, as instituições, a sociedade civil e os mercados.

A reforma da gestão pública significa a transição institucional, cultural e gerencial da administração pública burocrática para a moderna gestão pública. Envolve modificar instituições, particularmente a organização do Estado, a cultura administrativa e as estratégias gerenciais. Ela importa práticas da gestão privada, mantendo, ao mesmo tempo, seu caráter essencialmente público e político (Bresser-Pereira, 2009, p. 265).

A administração gerencial tem como foco a maior eficiência na gestão do Estado, direciona-se para o cidadão e tem como características a descentralização, delegação de autoridade e de responsabilidade ao gestor público, controle sobre o desempenho, por meio de indicadores acordados e definidos por contrato. A confiança nos políticos e funcionários públicos é maior na administração gerencial do que na burocrática, visto que eles têm maior autonomia para chegar aos resultados. Porém essa confiança também é limitada e sempre controlada pelos resultados alcançados (Bresser-Pereira, 2001).

Outra característica da administração gerencial que também se relaciona à maior confiança e tem foco na efetividade e eficiência gerencial é a descentralização. Ela representa a delegação de poderes para os níveis mais baixos e se mostra crucial para esse modelo administrativo. Com essa descentralização os administradores públicos se tornam mais autônomos e responsáveis. A necessidade de descentralização se torna um imperativo com o crescimento das organizações, pois sem ela não é possível manter a eficiência nesses casos. A reforma da gestão pública implica ainda uma dimensão política da descentralização, que consiste na delegação de poderes. Esta se refere a uma transferência legal de receitas e responsabilidades em níveis subnacionais, a estados, ou municípios (Bresser-Pereira, 2009).

Apesar do apoio governamental para implantação da administração gerencial, diferentes autores questionam a adesão a esse modelo de gestão, visto que ele consiste na importação de conteúdos da iniciativa privada e também de outros países, tendo foco na lógica do mercado. O mimetismo da iniciativa privada posterga a definição de ações e

modelos administrativos que atendam às especificidades do setor público. Esse modelo de gestão também foi criticado por não romper com a linha tecnocrática, mantida pela nova política de recursos humanos, por reproduzir o autoritarismo e o patrimonialismo e por dar pouca ênfase às dimensões sociais e políticas da gestão, sendo pouco aberta à participação social (Paula, 2005; Zwich, Teixeira, Pereira & Vilas Boas, 2012).

Paula (2005) destaca que embora a reforma tenha introduzido a administração gerencial, houve o desenvolvimento de uma outra proposta de gestão paralelamente a ela, a vertente societal. Essa vertente surgiu na década de 1980, tendo como cerne o tema da participação social. Nessa perspectiva a reforma deveria ultrapassar a questão administrativa e gerencial, alcançando a dimensão política. As organizações administrativas seriam permeáveis à participação popular, que contribuiria nos processos de tomada de decisão. Os formatos institucionais nessa perspectiva devem possibilitar a cogestão e a construção de canais de comunicação, como conselhos gestores de políticas públicas, fóruns temáticos voltados à discussão de questões relacionadas ao interesse público e o orçamento participativo.

Quanto ao papel do gestor público, a vertente societal defende a importância de se mudar a formação e atuação deste profissional. Sendo formada na mesma linha dos administradores de empresas privadas, a formação do gestor público torna-se insuficiente para sua atuação, que deve capacitá-lo para pesquisar, negociar, planejar, executar, avaliar, refletir sobre as crises e mudanças na economia, na cultura e na política. Além disso, ele deve ser capaz de atuar na fronteira entre a técnica e a política, corrigindo problemas da democracia, da representação e da participação (Paula, 2005).

Assim como os demais modelos de gestão apresentados, a vertente societal também apresenta limitações. Apesar de suas contribuições, o que se observa é a manutenção e reprodução das práticas gerencialistas na administração pública. Além disso, a vertente societal

não possui uma proposta nova para a organização do aparelho de Estado; não elaborou mais sistematicamente alternativas de gestão coerentes com seu projeto político e não conseguiu desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública (Paula, 2005, p. 178).

Essa avaliação demonstra que todas as perspectivas possuem suas limitações, sendo importante a compreensão desses limites no estudo e aplicação dos modelos de gestão. Embora tenha se realizado uma apresentação cronológica dos modelos de gestão presentes na administração pública brasileira, é importante destacar que uma reforma não põe fim aos

princípios outrora existentes e que características de diferentes modelos podem coexistir em um mesmo momento histórico. Nesse sentido, Zwich *et al.* (2012) defendem que se configurou um formato de gestão brasileiro, com a hibridização das propostas patrimonialista, burocrática, gerencial e social, nomeada administração pública tupiniquim.

Para maior compreensão da estruturação atual da gestão em órgãos públicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica acerca do tema no portal de Periódicos CAPES. Com uma busca combinada, utilizando as palavras Gestão, Serviço Público e Sofrimento, o foco foi levantar os estudos produzidos nos últimos 5 anos acerca da gestão no serviço público, considerando também estudos que tratassem do sofrimento por ser esse o foco do presente estudo.

Esse levantamento bibliográfico retornou 36 produções, sendo que 22 se relacionam à discussão da gestão no serviço público. Os demais estudos não foram considerados para esta pesquisa por não estarem ligados ao tema pesquisado, sendo pesquisas relacionadas a cuidados em saúde, saúde bucal, estratégias de promoção de saúde desenvolvidas pelo Sistema Único de Saúde (SUS) e no âmbito da Estratégia de Saúde da Família (ESF), educação à distância, produção de conhecimento, pessoas em situação de rua e estratégias de enfrentamento da pobreza. O apêndice A apresenta os títulos encontrados e que não foram considerados no estudo.

As temáticas dos 22 estudos considerados neste levantamento bibliográfico são diversas e abrangem mudanças na gestão do trabalho, o trabalho dos gerentes em instituições públicas, a implantação de Programas de Preparação para Aposentadoria em instituições públicas, gestão no âmbito do SUS, valores organizacionais, adoecimento e riscos de adoecimento de profissionais da saúde, satisfação no trabalho, qualidade de vida do trabalhador, ética e suas possibilidades na administração pública atual, categorias clínicas emergentes no mundo do trabalho, inserção profissional em campos específicos de atuação, vigilância em saúde do trabalhador e transparência, por meio de portais eletrônicos. O apêndice B apresenta os títulos encontrados.

Dentre os trabalhos categorizados acima, destacam-se dois artigos que discutem mudanças na gestão do trabalho. O estudo de Mattos e Schlindwein (2015) teve como objetivo discutir os efeitos desestabilizadores da subjetividade no trabalho de servidores públicos federais após a implantação de uma nova ferramenta de gestão que embasava-se na excelência, na produtividade e na avaliação de desempenho. Como resultados, foi possível observar que as mudanças organizacionais na instituição resultaram em avanços tecnológicos

e introduziram metas de qualidade total; por outro lado tiveram impactos na subjetividade e no corpo dos trabalhadores, ao limitarem o reconhecimento no trabalho.

Alves *et al.* (2015) também realizaram um estudo que aborda as mudanças na gestão do trabalho, ao analisarem as repercussões da flexibilização das relações de trabalho em um Hospital Universitário. Os resultados demonstraram que a flexibilização interferiu de maneira estrutural na trajetória dessa instituição que, a partir da política do Governo Federal de enxugamento do quadro de pessoal e adoção da terceirização para manutenção da força de trabalho, emergiram conflitos de ordens diversas, descontinuidade e desorganização dos processos de trabalho.

Os dois estudos foram realizados em instituições da saúde, campo de pesquisa da maior parte dos artigos levantados, e adotaram metodologias qualitativas, sendo que no primeiro foi realizado um estudo de caso, e no segundo a história oral temática e análise triangulada das fontes – depoimento dos trabalhadores, documentos institucionais e literatura. Os artigos discutem mudanças distintas na gestão do trabalho, mas em ambos os casos foram percebidos resultados negativos para os trabalhadores e para a instituição.

Nesse contexto de mudanças na gestão do trabalho, é importante refletir acerca das práticas dos gestores na condução das equipes. Em nosso levantamento, os estudos com essa temática foram escassos, se restringindo aos de Lettike e Sodre (2015) e Gomes, Barbosa, Dias, Oliveira e Silva e Brito (2012). O estudo de Lettike e Sodre (2015) objetivou analisar os processos de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário, com foco no modo político de agir na gestão hospitalar e na gestão dos serviços de saúde pública. Os resultados demonstram que o imprevisto é uma característica marcante da gestão desse hospital, o que degrada a potência dos gestores de tal modo que, em vez de realizarem mudanças inovadoras no seu processo de trabalho, preferem deixar a função. Além disso, o imprevisto resultou na produção de empecilhos no aspecto decisório da gestão hospitalar.

O segundo estudo, que abrange uma temática de práticas de gestores na condução das equipes, foi realizado por Gomes *et al.* (2012) e teve como objetivo analisar o trabalho gerencial das enfermeiras que ocupam cargos de gerente em instituições hospitalares. Os resultados demonstraram que as enfermeiras executaram funções como organização, planejamento, direção, controle, com destaque para a gestão de pessoas e liderança. As habilidades comunicativas e motivacionais podem ser desenvolvidas, sendo que essa atividade de gestão é percebida como fonte de satisfação e/ou insatisfação no trabalho.

Assim como os demais estudos apresentados, os que trataram das práticas dos gestores na condução das equipes também adotaram metodologias qualitativas, e foram realizadas em

instituições hospitalares. A quantidade de estudos, que teve como categoria de análise os gestores e suas práticas, justifica a relevância do presente estudo, pois por meio dele ampliaremos a discussão acerca da gestão e suas implicações nas vivências de sofrimento dos subordinados. Por fim, destacamos que dentre os estudos levantados apenas um adotou a Psicodinâmica do Trabalho como teoria, o que ressalta a importância de estudos que tratem da gestão do trabalho em instituições públicas e que se embasem nesta teoria.

O estudo que adotou a Psicodinâmica do Trabalho como teoria foi desenvolvido por Barros e Honório (2015), e teve como objetivo analisar os riscos de adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros que atendem em um hospital de emergência. Os resultados mostram que o contexto dos pesquisados é demarcado pelo ritmo intenso de trabalho, pela precariedade das condições laborais e por relações socioprofissionais enfraquecidas pela falta de integração. Os participantes relataram prazer no trabalho que desenvolvem por salvarem vidas, possuírem liberdade para expressar opiniões e serem reconhecidos. Por outro lado, a sobrecarga de trabalho, a falta de recursos e as deficiências de ordem gerencial são fatores de sofrimento. Dentre as estratégias de mediação do sofrimento utilizadas estão a inteligência astuciosa, o uso da espiritualidade, o individualismo e o isolamento.

O levantamento bibliográfico realizado indica uma baixa produção relacionada ao sofrimento e gestão do trabalho no serviço público, o que se torna ainda menor quando se trata do referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho. Isso mostra a importância de novos estudos acerca dessa temática na esfera de atuação pública, sendo o objetivo deste trabalho ampliar essa discussão. A discussão acerca da organização do trabalho, modelos de gestão e gestão pública realizada nesse capítulo se mostra fundamental para o embasamento da pesquisa que será realizada no presente estudo, desvelando o percurso de desenvolvimento das teorias de gestão e também suas lacunas de estudo. No tópico a seguir apresentaremos a proposta de estudo empírico, bem como os procedimentos de coleta e análise dos dados coletados.

### 3 Metodologia

A pesquisa consistiu em um estudo de caso, tendo um caráter exploratório e descritivo (Silva & Menezes, 2005). Segundo Godoy (1995), o estudo de caso consiste em um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Com foco no exame detalhado de um ambiente, um sujeito ou uma situação em particular, o propósito do estudo de caso é analisar intensivamente uma dada unidade social. Essa é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real. Além disso, ele auxilia nas respostas a questões sobre ‘como’ e ‘por que’ alguns fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos. O órgão público pesquisado constituiu nossa unidade de análise, sendo esse um estudo de caso único.

A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. A categoria de estudos exploratórios abrange os que buscam adquirir maior familiaridade com o fenômeno pesquisado. Eles possibilitam o aumento do conhecimento pelo pesquisador, gerando formulações mais precisas de problemas. Por outro lado, as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis. Sem estabelecer explicações dos fenômenos, essas pesquisas não abrangem relações de causalidade. Uma de suas características é a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados (Oliveira, 2011).

O estudo tem ainda uma natureza qualitativa-quantitativa, por entender que ambas podem se complementar na elucidação do tema proposto. A utilização de duas abordagens metodológicas “se insere no movimento de saber diferenciar cada uma, mas, ao mesmo tempo, uni-las para que possam proporcionar um conjunto de dados que contribuam para uma análise mais ampla possível da realidade em estudo” (Freitas, 2006, p. 110).

Apesar de muitas vezes serem vistos como seguidores de pressupostos antagônicos, há uma tendência da pesquisa em psicologia que busca romper a dicotomia qualitativo-quantitativo, com foco em explorações mais profundas dos fenômenos estudados e respeito mútuo das vantagens e limitações de cada uma delas (Wainer, 2008). Essas vantagens e desvantagens estão ligadas à qualidade dos dados obtidos, às possibilidades de sua obtenção e à maneira de sua utilização e análise (Günther, 2006).

Optou-se pela utilização do referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho por compreendê-la como sendo a adequada para tratar da complexidade do tema estudado. A pesquisa, para a Psicodinâmica do Trabalho, está relacionada à clínica do trabalho, como modo de construir o conhecimento, de interpretar e de analisá-lo, sendo seu princípio

metodológico fundamental a escuta e interpretação da fala. Essa interpretação possibilita tornar visível a dinâmica da gestão dos trabalhadores ante as possíveis adversidades da organização do trabalho (Mendes, 2007).

A clínica do trabalho privilegia a fala, particularmente a coletiva, na colocação do trabalho em análise. Apesar de ser o método privilegiado na Psicodinâmica do Trabalho, Mendes (2007) discute a possibilidade de utilização de outros métodos que também sejam capazes de revelar a complexidade do trabalho. Aguiar (2013) defende as entrevistas como ferramentas de coleta de dados, podendo elas ser individuais ou coletivas, estruturadas ou semiestruturadas. Além disso, é possível complementar os dados coletados nas entrevistas com análises de questionários, inventários e observações.

Diante desse entendimento inicial acerca da metodologia adotada no presente estudo, detalha-se o percurso metodológico seguido, abrangendo a caracterização do campo de investigação, procedimentos de coleta de dados e, por fim, os procedimentos de análise de dados.

### **3.1 Caracterização do Campo de Investigação**

A pesquisa foi realizada em um órgão do Poder Judiciário com atuação no Estado de Goiás. Com uma estrutura física descentralizada, o órgão conta com unidades administrativas, gabinetes de desembargadores, unidades de apoio judiciário e varas, sendo que estas cuidam da atividade fim da instituição e constituem nosso campo de investigação. As varas estão distribuídas em 50 unidades, sendo 32 varas no interior e 18 na capital. Cada vara possui 12 servidores, sendo que 2 destes ocupam cargos de gestão (diretor e sub-diretor). Em agosto de 2016, a instituição contava com 1550 trabalhadores, sendo 590 em varas e 50 destes ocupando cargos de gestão nas varas.

A escolha dos diretores de varas se dá por decisão do juiz titular, sendo que o requisito para ocupação do cargo é ser formado em direito e concursado no órgão. Portanto, não há um processo seletivo estruturado para seleção dos profissionais que ocupam esses cargos. Além disso, não há um acompanhamento específico dos diretores quanto à gestão que exercem na vara, sendo realizada uma avaliação de desempenho, como a aplicada a todos os demais servidores do tribunal.

Quanto à capacitação para o exercício dos cargos de gestão, existe um programa específico para a formação de gestores, previsto no Plano Anual de Capacitação do órgão. Esse programa prevê um conjunto de ações formativas a serem realizadas de forma

permanente e contínua, destinado aos servidores que ocupam cargos de gestão ou que pretendem ocupá-los. O eixo de fundamentação da formação são as competências estratégicas e essenciais requeridas pela função gerencial. Sendo que a elaboração do programa baseou-se em disposições normativas nacionais relacionadas ao órgão. Embora haja a previsão de que a fundamentação da formação seja baseada em competências, a gestão por competências ainda está sendo implantada no órgão, não tendo sido concluído o mapeamento das competências gerenciais.

A população escolhida foi composta por servidores de varas desse órgão do judiciário. A opção por esse recorte dos profissionais dentro do universo da instituição em detrimento da possibilidade de realizar a coleta de dados com todos os servidores se deu devido às distinções na organização do trabalho entre as varas e áreas administrativas. Além disso, as varas contam com uma estrutura organizacional com maior padronização que os demais órgãos e era composta por profissionais com nível elevado de escolaridade, o que auxilia na resposta ao questionário, tendo em vista que ele conta com 92 itens. A amostra se restringiu aos servidores que não exerciam cargos de gestão.

Sendo assim, a amostra foi extraída de uma população de 540 servidores lotados em varas e que não exerciam cargos de gestão. Tratando-se de uma população finita, utilizou-se a seguinte fórmula para definição da amostra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n – amostra calculada

N – população

Z – variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p – verdadeira probabilidade do evento

e – erro amostral

Neste caso, ‘N’ equivale aos 540 servidores das varas. Para um nível de confiança de 95%, ‘Z’ equivale a um escore de 1,96; ‘p’ é a proporção que se espera encontrar no caso de amostra heterogênea e corresponde à 0,5; ‘e’ significa a margem de erro máximo, adotada neste estudo em 0,05 (5%). Considerando a fórmula acima, têm-se que para obter um

erro amostral de 5% e índice de confiabilidade de 95%, a amostra mínima seria de 225 participantes.

### 3.2 Instrumento de Coleta de Dados

Mendes e Ferreira (2007) desenvolveram um instrumento estruturado considerando a demanda de atender grandes grupos de trabalhadores em pesquisas. Diante disso, os autores elaboraram o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, como proposta de complementar as prescrições da clínica do trabalho, objetivando uma análise descritiva do real e a definição de um perfil de fatores que podem interferir no processo de adoecimento. O instrumento desenvolvido pelos autores foi revisado por Facas (2013) e resultou na elaboração de um instrumento intitulado Protocolo Avaliação de Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART). Apresentado em sua primeira versão no ano de 2013, o instrumento foi revisto em 2015 (Facas, Duarte, Mendes & Araújo, 2015) e é apresentado no Anexo A.

Segundo Baruki (2015), há duas décadas a Organização Internacional do Trabalho (OIT) compreendia os fatores psicossociais como se originando de interações entre o meio ambiente de trabalho, que compreende o conteúdo do trabalho e as condições para sua realização, e de outro lado as habilidades, as necessidades, a cultura e as circunstâncias pessoais externas ao trabalho, que possam, por meio das percepções e experiências dos trabalhadores, influenciar a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho. A mesma autora apresenta a definição de riscos psicossociais realizada por Alvarez Briceño (2010, citado por Baruki, 2015), que compreende os riscos psicossociais como as características das condições de trabalho e de sua organização que afetam a saúde das pessoas através de mecanismos psicológicos e fisiológicos.

Com uma aplicação voltada para o mapeamento desses riscos psicossociais no trabalho, a partir de instrumentos que envolvem a investigação de diversas dimensões que permeiam a relação trabalhador-organização do trabalho, o PROART pode ser utilizado com diversas finalidades, tais como o embasamento de ações de saúde ocupacional, qualidade de vida no trabalho, reestruturação de processos organizacionais e de estilo de gestão (Facas, 2013; Facas *et al.*, 2015). De maneira específica ele objetiva

investigar as características da organização prescrita do trabalho; avaliar o estilo de gestão da organização; levantar os riscos de sofrimento patogênico no trabalho; identificar os danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho; comparar a relação entre as dimensões analisadas do trabalho e diferentes grupos demográficos; identificar as relações causais entre os diferentes fatores

das diferentes escalas e oferecer subsídios para etapas posteriores de pesquisa e investigação, bem como guiar a elaboração de políticas de saúde ocupacional (Facas *et al.*, p. 236, 2015).

Para isso o instrumento contempla quatro escalas, sendo elas Escala de Organização do Trabalho (EOT); Escala dos Estilos de Gestão (EEG); Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT) e Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho (EDT) (Facas *et al.*, 2015). As escalas são compostas por fatores, apresentados a seguir. A resposta ao instrumento é realizada por meio de uma escala *likert* de frequência, tendo como opções: Nunca; Raramente; Às vezes; Frequentemente; Sempre.

Cada escala é composta por fatores, sendo os fatores da EOT a Divisão das Tarefas e a Divisão Social do Trabalho. O primeiro fator busca avaliar o ritmo, prazos e condições oferecidas para a execução das tarefas, sendo composto pelos itens:

Tabela 1

*Itens do fator Divisão das Tarefas*

---

Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas

O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas

Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas

O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado

O ritmo de trabalho é adequado

Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho

Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

Enquanto o segundo fator, Divisão Social do Trabalho, tem foco em normas, comunicação, avaliação, autonomia, sendo composto pelos itens:

Tabela 2

*Itens do fator Divisão Social do Trabalho*

---

A comunicação entre chefe e subordinado é adequada

Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho

Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor

Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho

Há qualidade na comunicação entre os funcionários

As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si

As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras

Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas

Há justiça na distribuição das tarefas

---

---

Há clareza na definição das tarefas

As tarefas que executo em meu trabalho são variadas

A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

A EEG também possui dois fatores, Estilo Gerencialista e Estilo Coletivo. O Estilo Gerencialista se caracteriza por centralizar as decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento dos sujeitos, sistema disciplinar rígido, alto controle do trabalho e baixo reconhecimento. Os itens que compõem o fator são:

Tabela 3

*Itens do fator Estilo Gerencialista*

---

Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo

Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis

Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção

Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente

Em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes

Há forte controle do trabalho

A hierarquia é valorizada nesta organização

O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças

Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização

É creditada grande importância para as regras nesta organização

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

Por outro lado, o Estilo Coletivo se caracteriza por relações de troca bem estabelecidas entre os membros, valorização da criatividade e inovação. Ter flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos, valorizar o reconhecimento e o compromisso com o trabalho, o que é avaliado por meio dos itens:

Tabela 4

*Itens do fator Estilo Coletivo*

---

A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão

O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores

Os gestores se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores

Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo

Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios

A inovação é valorizada nesta organização

---

---

Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas
O mérito das conquistas na empresa é de todos
As decisões nesta organização são tomadas em grupo
Existem oportunidades semelhantes de ascensão para todas as pessoas
Existe rigoroso planejamento das ações
As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

A ESPT é composta por três fatores, sendo eles a Falta de Sentido do Trabalho, o Esgotamento Mental e a Falta de Reconhecimento. A Falta de Sentido do Trabalho se caracteriza por sentimentos de inutilidade, decorrentes da realização de um trabalho sem sentido para si mesmo, para a organização, clientes e/ou para a sociedade, tendo como itens:

Tabela 5

*Itens do fator Falta de Sentido do Trabalho*

---

Meu trabalho é sem sentido
Minhas tarefas são banais
Considero minhas tarefas insignificantes
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade
Sinto-me improdutivo no meu trabalho
A identificação com minhas tarefas é inexistente
Sinto-me inútil em meu trabalho
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado de trabalho

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

O fator Esgotamento Mental se caracteriza por sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com o trabalho, sendo composto pelos itens:

Tabela 6

*Itens do fator Esgotamento Mental*

---

Meu trabalho é desgastante
Meu trabalho é cansativo
Meu trabalho me sobrecarrega
Meu trabalho me desanima

---

---

Meu trabalho me frustra

Meu trabalho me faz sofrer

Meu trabalho me causa insatisfação

Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

O último fator da ESPT, Falta de Reconhecimento, relaciona-se a sentimentos de desvalorização, não aceitação e falta de liberdade. Seus itens são:

Tabela 7

*Itens do fator Falta de Reconhecimento*

---

Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia

Minha chefia trata meu trabalho com indiferença

Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado

O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia

Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas

Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho

Meus colegas são indiferentes comigo

Meus colegas desvalorizam meu trabalho

É difícil a convivência com meus colegas

A submissão do meu chefe a ordens superiores me causa revolta

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

A EDT também é composta por três fatores. O primeiro fator, Danos Psicológicos, se caracteriza por sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida, sendo composto pelos itens:

Tabela 8

*Itens do fator Danos Psicológicos*

---

Sensação de vazio

Amargura

Tristeza

Vontade de desistir de tudo

Perda da autoconfiança

Solidão

Mau-humor

---

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

O fator Danos Sociais é caracterizado por comportamentos de isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais, e composto pelos itens:

Tabela 9

*Itens do fator Danos Sociais*

Dificuldade com os amigos
Agressividade com os outros
Conflitos nas relações familiares
Dificuldade nas relações fora do trabalho
Impaciência com as pessoas em geral
Vontade de ficar sozinho
Insensibilidade em relação aos colegas

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

O último fator da EDT, Danos Físicos, é caracterizado por dores e distúrbios biológicos, compondo-se pelos itens:

Tabela 10

*Itens do fator Danos Físicos*

Dores nas pernas
Dores nas costas
Dores no corpo
Dores no braço
Dor de cabeça
Distúrbios circulatórios
Distúrbios digestivos
Alterações no sono
Alterações no apetite

Fonte: Adaptado de Facas *et al.*, 2015.

As diferentes escalas do instrumento possuem relação entre si, o que permite a realização de uma análise dinâmica entre elas. Facas (2013) apresenta uma proposta de modelo empírico de investigação, Figura 1, que demonstra que a Organização do Trabalho é preditora de todas as demais escalas; a Escala dos Estilos de Gestão é preditora das Escalas de

Sufrimento Patogênico no Trabalho e da Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho; por fim, a Escalas de Sofrimento Patogênico no Trabalho é preditora da Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho.

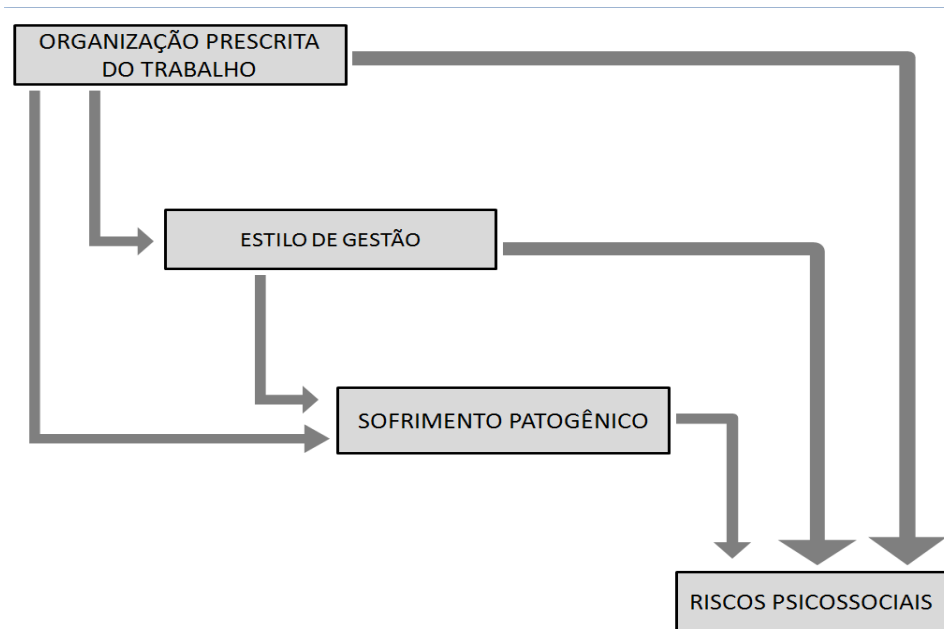


Figura 1. Proposta de Modelo Empírico de Investigação. Fonte: Facas, 2013.

Tais aspectos se alinham aos objetivos do presente estudo, sendo que o modelo permitiu a investigação das influências das práticas de gestão no sofrimento no trabalho dos subordinados, além de possibilitar uma investigação ampla de diferentes aspectos envolvidos na organização e gestão dessa instituição.

Assim, na coleta de dados foi realizada a aplicação do PROART, com foco na compreensão da organização do trabalho, estilos de gestão, vivências de sofrimento dos trabalhadores e danos decorrentes do trabalho. Para complementação dos dados quantitativos coletados por meio do PROART foi introduzido um questionário com questões específicas acerca da gestão do trabalho, conforme Apêndice C. As questões abrangeram aspectos ligados às dificuldades encontradas no trabalho em decorrência da gestão; as ações realizadas pelos subordinados para lidarem com essas dificuldades e as ações que eram vistas como capazes de melhorar a gestão do trabalho. Ainda foram coletados dados demográficos referentes à idade, sexo, escolaridade, estado civil e número de problemas de saúde relacionadas ao trabalho no último ano.

### 3. 3 Procedimentos para Coleta de Dados

O momento inicial da coleta de dados consistiu na apresentação do projeto de pesquisa ao órgão e assinatura do Termo de Anuência pela instituição. Durante essa etapa inicial também foram levantados dados institucionais acerca da estrutura física e administrativa do órgão, bem como número de servidores. Por se tratar de uma instituição que agrupa um grande número de servidores, distribuídos entre unidades administrativas e judiciárias, optou-se por realizar a pesquisa apenas nas unidades judiciárias, para que fosse possível tratar com maior especificidade a dinâmica de trabalho e gestão dessas unidades que cuidam da atividade fim do órgão.

Após anuência da instituição, o projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Goiás, por meio da Plataforma Brasil com número de Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) 58837916.4.0000.5083, tendo sido aprovado em 18/10/2016, conforme Parecer Consubstanciado do CEP (Comitê de Ética em Pesquisa) apresentado no Anexo B. Durante a aplicação da pesquisa, houve a preocupação quanto ao cumprimento das orientações do Conselho Nacional de Saúde em sua Resolução N° 466, de 12 de dezembro de 2012, que dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos.

Foram consideradas ainda as orientações específicas do Código de Ética do Profissional Psicólogo, aprovado pela Resolução CFP n° 10 de 21 de julho de 2005 (Conselho Federal de Psicologia, 2005), quanto à realização de estudos e pesquisas, que prevê que o profissional:

- a) Avaliará os riscos envolvidos, tanto pelos procedimentos, como pela divulgação dos resultados, com o objetivo de proteger as pessoas, grupos, organizações e comunidades envolvidas;
- b) Garantirá o caráter voluntário da participação dos envolvidos, mediante consentimento livre e esclarecido, salvo nas situações previstas em legislação específica e respeitando os princípios desse Código;
- c) Garantirá o anonimato das pessoas, grupos ou organizações, salvo interesse manifesto destes;
- d) Garantirá o acesso das pessoas, grupos ou organizações aos resultados das pesquisas ou estudos, após seu encerramento, sempre que assim o desejarem (Conselho Federal de Psicologia, p. 14, 2005).

Tendo em vista o cumprimento dessas orientações, foram avaliados e esclarecidos no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) os riscos envolvidos na participação da pesquisa, bem como assegurada a participação voluntária com direito de retirada do Consentimento a qualquer momento da coleta de dados, conforme documento apresentado no Apêndice D. Após avaliação dos riscos envolvidos na divulgação dos resultados e com foco

na garantia do anonimato das pessoas, grupos ou organizações, não foi prevista a divulgação do nome da instituição pesquisada em nenhuma etapa de apresentação dos resultados. Além disso, foi prevista a apresentação à instituição de um relatório contendo os principais resultados da pesquisa realizada, com foco em subsidiar a implementação de ações que tragam melhorias no processo de gestão de pessoas e organização do trabalho.

A abordagem inicial dos servidores foi realizada por e-mail e banners online disponibilizado na intranet do órgão. Neles constavam informações básicas sobre a pesquisa, como tema, objetivos, pesquisadores responsáveis e período de coleta de dados. Posteriormente o órgão foi visitado, havendo uma nova apresentação da pesquisa aos participantes, nessa oportunidade foi possível ampliar a compreensão do propósito e etapas do estudo, bem como esclarecer dúvidas quanto ao instrumento, período de coleta de dados.

Os servidores foram convidados a preencher no próprio local de trabalho PROART e o questionário com questões acerca da gestão do trabalho. Além disso, foram convidados a assinar o TCLE, que apresentou o objetivo do estudo, relevância, eventuais riscos, benefícios e ressaltou a participação voluntária e não obrigatória, dando ao servidor a oportunidade de recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo de qualquer natureza em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Durante toda aplicação da pesquisa a instituição acompanhou e mostrou-se aberta a apoiar o trabalho da pesquisadora. Isso se deu através da introdução de banners na intranet e divulgação da pesquisa em boletim interno. Além disso as visitas às unidades foram acompanhadas, no sentido de possibilitar o acesso da pesquisadora aos ambientes restritos de trabalho e apresentá-la à gestão e equipe das varas, o que contribuiu para o contato inicial da pesquisadora com o público-alvo.

### **3.4 Procedimentos de Análise de Dados**

Como destacado, a condução da pesquisa teve como foco assegurar o resguardo da identidade dos sujeitos, não havendo identificação nominal nos instrumentos de coleta e na análise de dados. Além disso, os dados foram tratados apenas de forma coletiva, pois a identificação de unidades poderia possibilitar identificações e trazer impactos negativos aos participantes. A seguir apresenta-se as análises a que foram submetidos os dados quantitativos e qualitativos.

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística descritiva e inferencial, por meio do Software SPSS® (*Statistical Package for Social Science*). A análise descritiva permitiu avaliação da média, desvio-padrão e distribuição de frequência. A análise inferencial foi realizada por meio da análise de regressão linear. Essas análises são retomadas e discutidas no próximo capítulo, junto à apresentação dos resultados.

Os resultados foram interpretados de acordo com as orientações do PROART e posteriormente discutidos, considerando-se os dados do referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho, com foco na compreensão das influências das práticas de gestão nas vivências de sofrimento no trabalho dos trabalhadores subordinados.

A análise dos dados qualitativos coletados foi realizada a partir da Análise dos Núcleos de Sentidos (ANS) que consiste em uma técnica adaptada a partir da análise de conteúdo categorial desenvolvida por Bardin (1977, citado por Mendes, 2007). Ela propõe o desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso, e possibilita o agrupamento do conteúdo latente e manifesto do texto, com base nos temas constitutivos dos núcleos de sentido (Mendes, 2007).

## 4 Resultados

O presente capítulo apresenta os principais resultados obtidos na coleta de dados. Inicialmente é caracterizada a amostra pesquisada e posteriormente são apresentados os resultados por instrumento de coleta de dados, que consistiram no PROART e um questionário acerca da gestão.

Os resultados do PROART são expostos por escala. As escalas são compostas por fatores, sendo que para cada escala são apresentadas: a) as médias dos fatores que as compõem; b) as frequências associadas aos fatores; c) uma tabela com os itens com maiores e menores médias e d) a análise de variância relacionando às médias dos fatores às variáveis demográficas coletadas na pesquisa. Os resultados de todos os itens do PROART são apresentados por escala no Anexo C.

Após as estatísticas descritivas acima mencionadas, serão apresentados os resultados da Regressão Linear, com foco em avaliar o grau de relacionamento linear entre uma variável e um conjunto de outras variáveis. Os resultados do questionário acerca da gestão serão agrupados em núcleo de sentidos pré-estabelecidos, com exemplificações feitas por meio dos comentários dos participantes.

### 4.1 Caracterização da Amostra

O questionário foi aplicado em 125 servidores, que tiveram como média de idade 36 anos. 68,9% são do sexo feminino e 31,1% do sexo masculino. A maior parte possui pós-graduação (Especialização, Mestrado e/ou Doutorado), 70,5%, sendo seguidos por ensino superior completo – 26,2% e ensino superior incompleto/em andamento – 3,3%. A maior parte dos servidores é casado – 64,8% e ocupa cargo de nível superior – 53%. Quanto aos cargos, 47% ocupam cargo de nível médio. Na etapa de caracterização da amostra, os servidores foram questionados sobre o número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano; 50,4% responderam que não apresentaram nenhum problema; por outro lado, 39,8% tiveram 1 ou 2 problemas, e 9,8% 3 ou mais problemas de saúde.

## 4.2 PROART

### 4.2.1. Escala de organização do trabalho.

A Escala de Organização do Trabalho constitui-se pelos fatores Divisão das Tarefas e Divisão Social do Trabalho. Composta por uma escala *likert* de 5 pontos, o instrumento apresenta os seguintes parâmetros para avaliação dos resultados:

- a) valores entre 3,70 e 5,00 – Risco Baixo: Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados.
- b) valores entre 2,30 e 3,69 – Risco Médio: Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo;
- c) valores entre 1,00 e 2,29 – Risco Alto: Resultado negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las ou atenuá-las. (Facas *et al.*, 2005, pp. 242-243).

A Divisão das Tarefas obteve um escore médio de 3,51 (DP= 0,65), o que consiste em um resultado mediano para esse fator e representa um estado de alerta, uma situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. As intervenções nessas situações devem ser implementadas de curto a médio prazo. O gráfico apresentado a seguir (Figura 2) expõe as frequências dos riscos na amostra pesquisada.

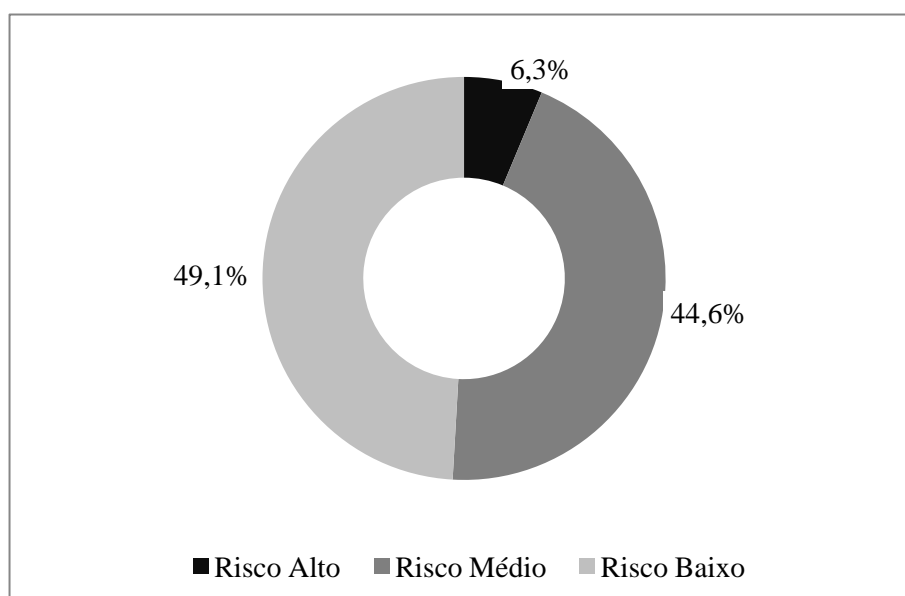


Figura 2. Gráfico de Frequência do fator Divisão das Tarefas. Fonte: Elaborado pela autora.

Para 6,3% dos participantes, a Divisão das Tarefas representa um risco alto aos danos psicossociais, 44,6% considera que representa um risco médio e 49,1% considera que representa um risco baixo. Assim, para a maior parte dos respondentes (50,9%) há demanda para intervenções em curto e médio prazo.

Na Tabela 11, apresentada abaixo, mostram-se os itens com maiores riscos psicossociais e com os menores riscos psicossociais, possibilitando uma discussão dos principais itens do fator Divisão das Tarefas para além do resultado geral do fator.

Tabela 11

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para Divisão de Tarefas*

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Maiores Riscos</b>	Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	2,96	1,18
	O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	2,78	1,15
<b>Menores Riscos</b>	O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	4,18	0,94
	Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	4,16	0,73

Fonte: Elaborado pela autora.

Nenhum dos itens do fator Divisão das Tarefas apresentou risco alto, porém os itens com as piores avaliações se referiram à flexibilidade quanto aos prazos para realização das tarefas e suficiência no número de trabalhadores para realização das atividades. Os itens com riscos mais baixos se referiram à adequação das condições físicas de trabalho, abrangendo o espaço físico disponível para realização do trabalho e os equipamentos utilizados.

Avaliou-se ainda a variação do fator em função das características demográficas, por meio da análise de variância. Houve relação entre a avaliação do fator e o número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano, sendo que os riscos aumentaram à medida que os número de problemas de saúde também cresceu.

O segundo fator avaliado pela Escala de Organização do Trabalho é a Divisão Social do Trabalho. Esse fator obteve um escore médio de 3,70 (DP= 0,811), o que consiste em um resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais e constituem em aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados. Embora o resultado seja positivo, é importante consolidá-lo na instituição, visto que a média da amostra corresponde ao limite entre o risco baixo e o risco médio. A Figura 3, apresentada a seguir, expõe as frequências dos riscos referentes à Divisão Social do Trabalho, o que detalha a composição das médias e demonstra

que, apesar do resultado positivo, um percentual considerável de respondentes atribuíram risco médio ou elevado à Divisão Social do Trabalho.

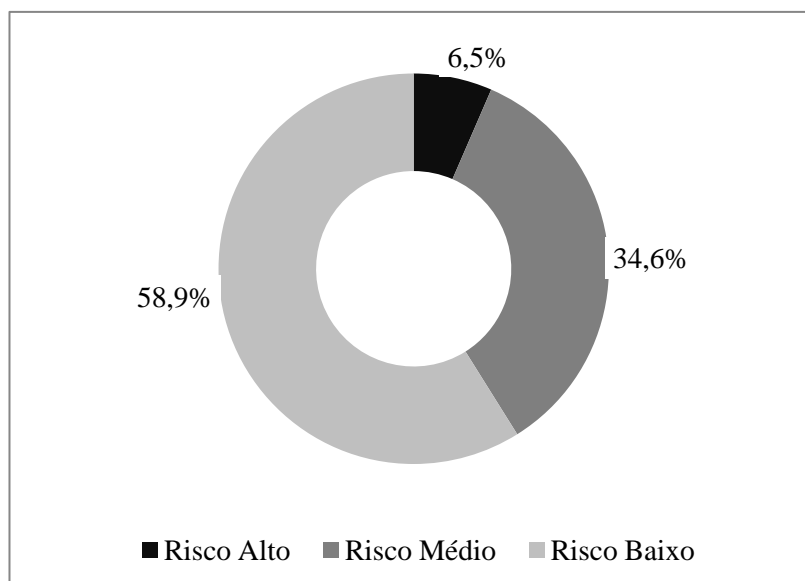


Figura 3. Gráfico de Frequência do fator Divisão Social do Trabalho. Fonte: Elaborado pela autora.

Para 6,5% dos participantes, a Divisão Social do Trabalho representa um risco alto; 34,6% consideram o fator como tendo risco médio e 58,9% como tendo risco baixo. Para além dos aspectos a serem mantidos, potencializados e consolidados, existem aspectos que demandam intervenções em curto e médio prazo, por apresentarem resultados medianos ou negativos.

A tabela abaixo (tabela 12) apresenta os itens com maiores e menores riscos psicossociais, possibilitando uma discussão dos principais itens do fator Divisão Social do Trabalho para além do resultado geral do fator.

Tabela 12

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para Divisão Social do Trabalho*

	Item	Média	DP
<b>Maiores Riscos</b>	Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	3,16	1,08
	Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	3,34	1,11
<b>Menores Riscos</b>	As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si	3,95	0,97
	Há qualidade na comunicação entre os funcionários	4,01	1,06

Fonte: Elaborado pela autora.

Nenhum dos itens do fator Divisão Social do Trabalho apresentou média correspondente a riscos altos. Os itens com avaliação menos favoráveis se referiram à participação dos funcionários nas decisões sobre o trabalho e flexibilidade para execução das tarefas. Os itens com avaliação mais favoráveis e, portanto, que apresentam os menores riscos psicossociais, se referem à coerência nas orientações para realização das atividades e qualidade na comunicação entre os funcionários.

Avaliou-se ainda a variação da Divisão Social do Trabalho em função das características demográficas, por meio da análise de variância. Não houve relação entre a avaliação do fator e os dados demográficos coletados na pesquisa.

#### 4.2.2 Escala dos estilos de gestão.

A Escala dos Estilos de Gestão é composta por dois fatores, sendo eles o Estilo Gerencialista e o Estilo Coletivo. Composta por uma escala do tipo *likert* de frequência, a escala avalia a presença dos dois estilos na instituição pesquisada. Os parâmetros para avaliação dos resultados consideram que médias próximas ao ponto médio da escala (3,00) constituem uma presença moderada de determinado estilo; o padrão se torna predominante quando supera a média de 3,50 e pouco característico quando está abaixo de 2,50.

O Estilo Gerencialista apresentou média de 2,76 (DP= 0,90), o que constitui uma presença moderada de características como centralização de decisões no papel do gestor, sistema burocrático, valorização de regras, disciplina e controle. O gráfico apresentado a seguir expõe as frequências presentes na amostra quanto ao Estilo Gerencialista.

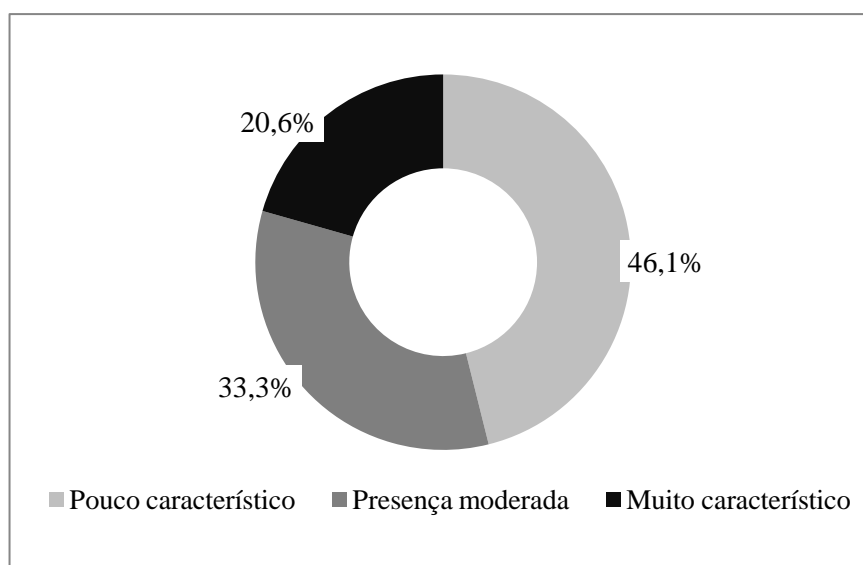


Figura 4. Gráfico de Frequência do fator Estilo Gerencialista.  
Fonte: Elaborado pela autora.

O estilo foi avaliado como sendo muito característico por uma parcela de 20,6% dos respondentes, sendo que 33,3% consideraram como tendo uma presença moderada, e 46,1% como pouco característico. A análise das frequências demonstram que um percentual considerável dos participantes consideram que o estilo de gestão gerencialista é pouco característico da instituição, embora para a maior parte haja uma presença moderada ou forte. Na tabela abaixo (tabela 13) apresentam-se os itens mais característicos e menos característicos da instituição quanto ao Estilo Gerencialista.

Tabela 13

*Itens mais característicos e menos característicos do Estilo Gerencialista*

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Mais característicos</b>	A hierarquia é valorizada nesta organização	3,98	0,91
	É creditada grande importância para as regras nesta organização	3,63	1,09
<b>Menos característicos</b>	Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção	2,00	1,33
	Em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes	1,99	1,40

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora haja uma presença moderada do fator Estilo Gerencialista, os itens que tratam da valorização da hierarquia e da importância conferida às regras na organização foram avaliados como muito característicos da organização. Avaliou-se ainda a variação do Estilo Gerencialista em função das características demográficas, por meio da análise de variância, sendo que não houve relação entre a avaliação do fator e os dados demográficos coletados na pesquisa.

O Estilo Coletivo, segundo fator avaliado pela Escala de Estilos de Gestão, obteve um escore médio de 3,21 (DP= 0,95), o que caracteriza uma presença moderada do estilo. Ele apresentou maior preponderância, tendo como características maior flexibilidade entre os níveis hierárquicos, valorização do reconhecimento, compromisso com trabalho, criatividade e inovação. O gráfico apresentado a seguir expõe as frequências presentes na amostra quanto ao Estilo Coletivo.

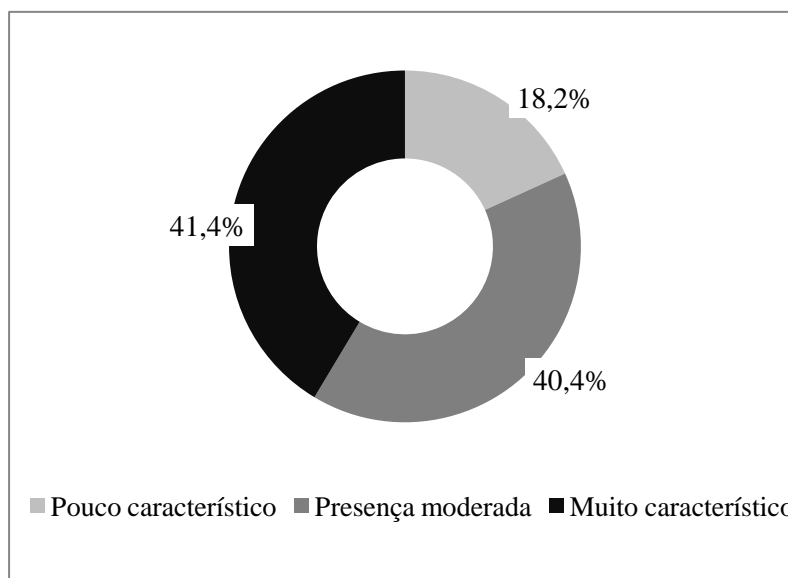


Figura 5. Gráfico de Frequência do fator Estilo Coletivo.

Fonte: Elaborado pela autora.

As frequências quanto à presença do Estilo Coletivo mostram que apenas para um pequeno percentual dos respondentes o estilo é pouco característico (18,2%). A maior parte dos respondentes considera que o estilo tem presença moderada ou é muito característico da instituição, sendo que esta última frequência foi assinalada por 41,4% dos respondentes. Na tabela abaixo (tabela 14) apresentam-se os itens mais característicos e menos característicos da instituição quanto ao Estilo Coletivo.

Tabela 14

*Itens mais característicos e menos característicos do Estilo Coletivo*

	Item	Média	DP
<b>Mais característicos</b>	As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	3,82	0,92
	O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	3,73	1,16
<b>Menos característicos</b>	Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas	2,75	1,31
	As decisões nesta organização são tomadas em grupo	2,73	1,15

Fonte: Elaborado pela autora.

Nenhum dos itens que compõem o fator Estilo Coletivo teve média correspondente à predominância de pouco característico. Sendo que as menores médias já correspondem à presença moderada, reforçando a predominância do estilo nesta organização. Os itens com maiores médias abrangem o comprometimento com a organização, mesmo quando não há retorno e a valorização do trabalho coletivo pelos gestores.

#### 4.2.3 Escala do sofrimento patogênico no trabalho.

A Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho é composta por três fatores, sendo eles a Falta de Sentido do Trabalho, o Esgotamento Mental e a Falta de Reconhecimento. Composta por uma escala do tipo *likert* de frequência, a escala tem como parâmetros para avaliação dos resultados:

a) valores entre 3,70 e 5,00 – Risco Alto: Resultado negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las ou atenuá-las. b) valores entre 2,30 e 3,69 – Risco Médio: Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo; c) valores entre 1,00 e 2,29 – Risco Baixo: Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados. (Facas *et al*, 2005, p. 242-243).

A Falta de Sentido do Trabalho apresentou média de 1,60 (DP= 0,70), o que representa um risco baixo para este fator. O gráfico apresentado a seguir apresenta o detalhamento das frequências da Falta de Sentido do Trabalho.

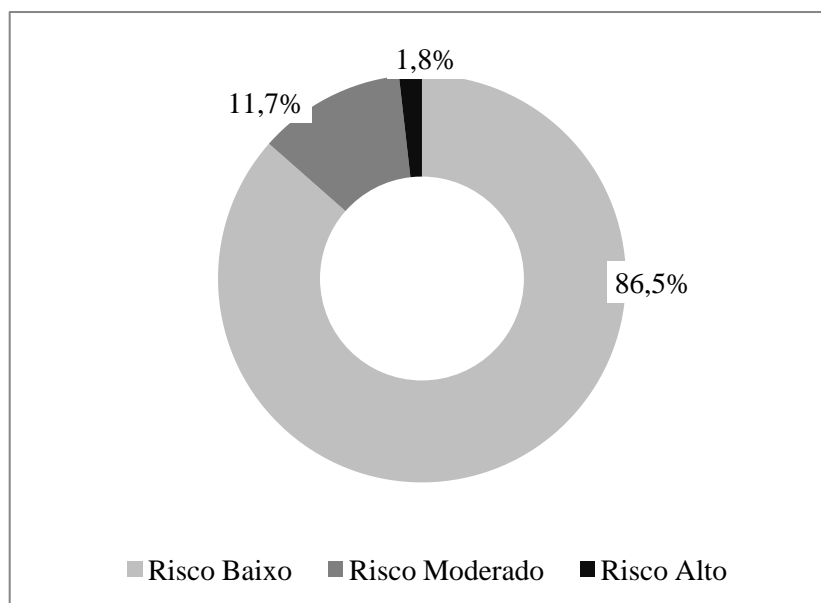


Figura 6. Gráfico de Frequência do fator Falta de Sentido do Trabalho. Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte dos pesquisados considera a Falta de Sentido do Trabalho como tendo risco baixo (86,5%), sendo que para uma parcela menor o risco é moderado (11,7%) ou alto

(1,8%). A seguir apresentam-se os itens com maiores e menores riscos psicossociais para a Falta de Sentido do Trabalho, com o propósito de detalhar ainda mais os itens avaliados, para além das médias e frequências gerais do fator.

Tabela 15

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para Falta de Sentido do Trabalho*

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Menores</b>	Minhas tarefas são banais	1,32	0,74
<b>Riscos</b>	Meu trabalho é sem sentido	1,33	0,80
<b>Maiores</b>	Sinto-me inútil em meu trabalho	2,06	1,32
<b>Riscos</b>	Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	2,20	1,13

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora os itens tenham sido organizados como oferecendo maiores e menores riscos todos obtiveram médias dentro da predominância de risco baixo, visto que nenhuma média superou o valor de 2,30, que consiste no limiar para início do risco médio.

O segundo fator avaliado pela Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho foi o Esgotamento Mental, que obteve um escore médio de 2,64 (DP= 0,94), o que consiste em um risco médio para este fator, representando situações que demandam intervenções em curto e médio prazo. A figura 7, apresentada a seguir, detalha as frequências dos riscos de Esgotamento Mental na amostra pesquisada.

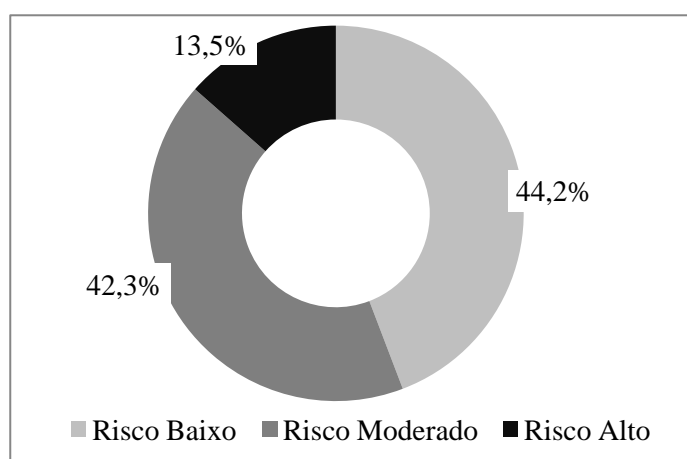


Figura 7. Gráfico de Frequência do fator Esgotamento Mental. Fonte: Elaborado pela autora.

As frequências apresentadas no gráfico demonstram que para a menor parte dos pesquisados (44,2%) o Esgotamento Mental representa um risco baixo, a maior parte

considera que o risco é moderado ou alto. A tabela a seguir detalha os principais itens desse fator, apresentando os itens com as maiores e menores médias e que, portanto, representam os maiores e menores riscos psicossociais para o Esgotamento Mental.

Tabela 16

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para Esgotamento Mental*

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Menores</b>	Meu trabalho me faz sofrer	1,84	1,06
<b>Riscos</b>	Meu trabalho me causa insatisfação	1,91	1,09
<b>Maiores</b>	Meu trabalho é desgastante	3,36	1,01
<b>Riscos</b>	Meu trabalho é cansativo	3,49	0,98

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de variância demonstrou relação entre o fator Esgotamento Mental e Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano, sendo que quanto maior o número de problemas, maior o risco de Esgotamento Mental.

O terceiro fator da Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho é a Falta de Reconhecimento, que apresentou como escore médio 1,68 (DP= 0,85) o que caracteriza baixo risco psicossocial. O gráfico a seguir apresenta o detalhamento das frequências dos riscos relacionados a esse fator.

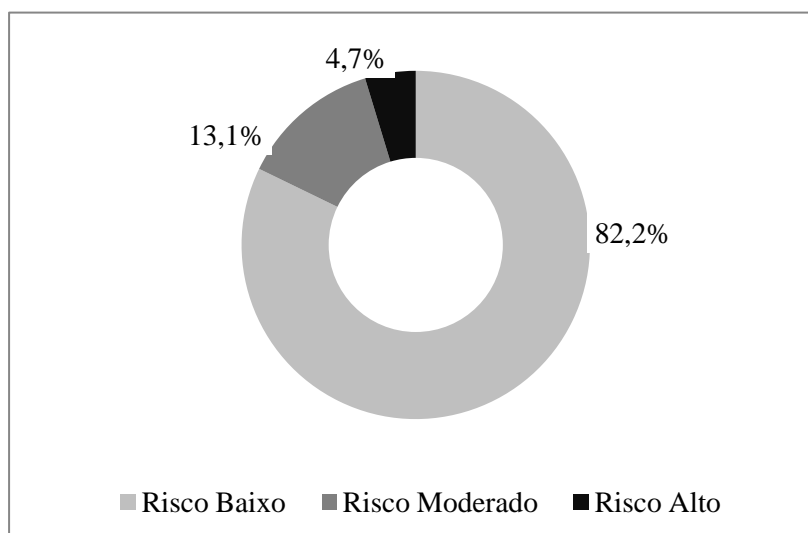


Figura 8. Gráfico de Frequência do fator Falta de Reconhecimento. Fonte: Elaborado pela autora.

A frequência com maior preponderância foi o risco baixo (82,2%), reforçando o escore apresentado pelo fator. Apesar disso, o risco moderado e alto também estiveram presentes na

amostra pesquisadas, em uma menor frequência. A seguir detalharemos os principais itens, apresentando os menores e maiores riscos ao fator Falta de Reconhecimento.

Tabela 17

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Falta de Reconhecimento*

	<b>Item</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>
<b>Menores Riscos</b>	O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	1,38	0,86
	Meus colegas são indiferentes comigo	1,42	0,87
<b>Maiores Riscos</b>	Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	1,98	1,31
	Meu trabalho é desvalorizado pela organização	2,02	1,26

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora os itens tenham sido organizados como oferecendo maiores e menores riscos, todos obtiveram médias dentro da predominância de risco baixo, visto que nenhuma média superou o valor de 2,30, que consiste no limiar para início do risco médio. A análise de variância não demonstrou relação entre o fator Falta de Reconhecimento e os dados demográficos.

#### **4.2.4 Escala de danos físicos e psicossociais no trabalho.**

A Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho é composta por três fatores, sendo eles Danos Psicológicos, Danos Sociais e Danos Físicos. Composta por uma escala do tipo *likert* de frequência, a escala tem como parâmetros para avaliação dos resultados:

- a) valores entre 3,70 e 5,00 – Risco Alto: Resultado negativo, representa altos riscos psicossociais. Demanda intervenções imediatas nas causas, visando eliminá-las ou atenuá-las.
- b) valores entre 2,30 e 3,69 – Risco Médio: Resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo;
- c) valores entre 1,00 e 2,29 – Risco Baixo: Resultado positivo, representa baixos riscos psicossociais. Aspectos a serem mantidos, consolidados e potencializados. (Facas *et al.*, 2005, p. 244).

A fator Danos Psicológicos apresentou média de 1,85 (DP= 0,96), o que representa um risco baixo para este fator. O gráfico apresentado a seguir mostra o detalhamento das frequências de Danos Psicológicos.

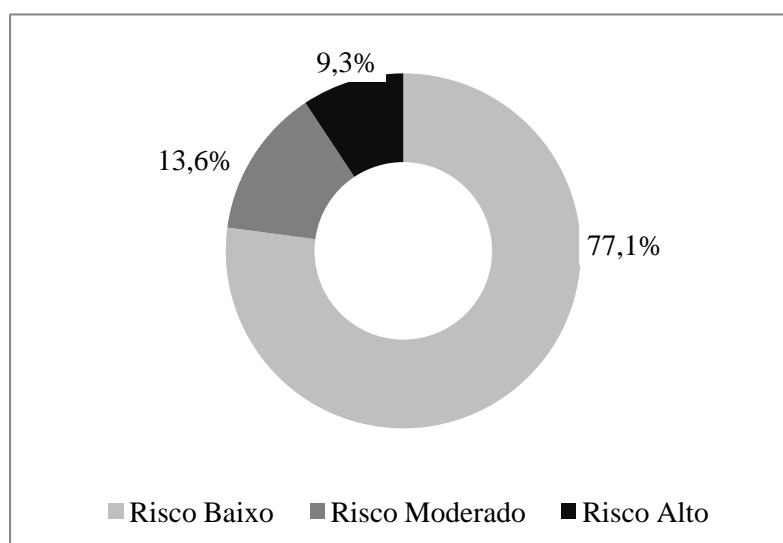


Figura 9. Gráfico de Frequência do fator Danos Psicológicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A maior parte da amostra avaliou o fator Danos Psicológicos como tendo risco baixo (77,1%). Apesar disso, um percentual considerável apontou riscos moderado (13,6%) e alto (9,3%), o que demanda intervenções em curto e médio prazo. A tabela 18, apresentada a seguir, detalha os itens mais significativos do fator, ampliando a análise das questões específicas para além dos resultados gerais.

Tabela 18

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Danos Psicológicos*

	Item	Média	DP
<b>Menores Riscos</b>	Amargura	1,65	0,99
	Vontade de Desistir de Tudo	1,73	1,18
<b>Maiores Riscos</b>	Tristeza	2,03	1,11
	Mau-Humor	2,38	1,15

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora o fator tenha apresentado risco baixo, o item Mau-Humor apresentou risco moderado, cabendo intervenções em curto e médio prazo em suas causas. A análise de variância demonstrou relação entre o fator Danos Psicológicos e Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano, sendo que quanto maior o número de problemas, maior o risco de Danos Psicológicos.

O segundo fator avalia os Danos Sociais, tendo média 1,80 (DP= 0,83) na amostra pesquisada, o que representa risco baixo. O gráfico apresentado a seguir detalha as frequências deste risco na amostra.

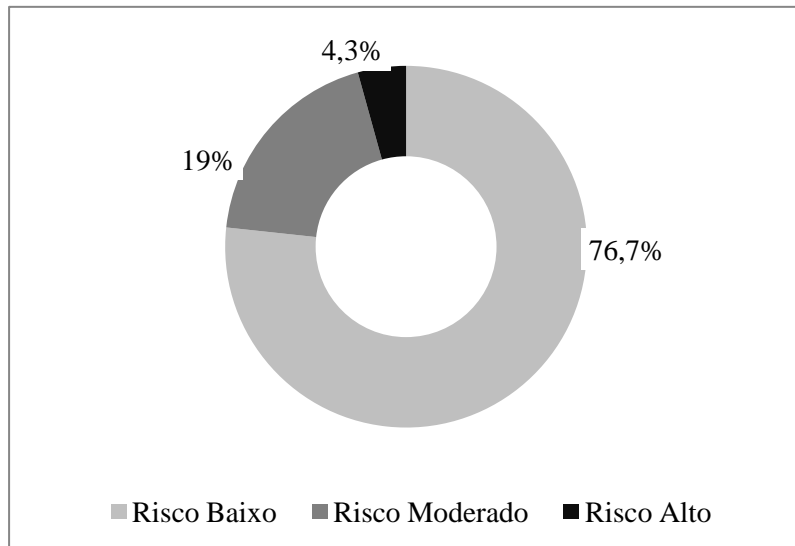


Figura 10. Gráfico de Frequência do fator Danos Sociais.

Fonte: Elaborado pela autora.

A frequência do risco baixo é a maior entre os pesquisados (76,7%), o que justifica a média do item. Embora em uma frequência menor, as frequências de risco moderado (19%) e risco alto (4,3%) devem ser considerados para intervenções na organização. A tabela 19, apresentada a seguir, detalha os principais itens deste fator.

Tabela 19

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Danos Sociais*

	Item	Média	DP
<b>Menores</b>	Insensibilidade em relação aos colegas	1,56	0,91
<b>Riscos</b>	Dificuldade com os amigos	1,58	0,93
<b>Maiores</b>	Vontade de ficar sozinho	2,13	1,20
<b>Riscos</b>	Impaciência com as pessoas em geral	2,17	1,13

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora os itens tenham sido organizados como oferecendo maiores e menores riscos, todos obtiveram médias dentro da predominância de risco baixo, visto que nenhuma média superou o valor de 2,30, que consiste no limiar para início do risco médio. A análise de variância demonstrou relação entre Danos Sociais e Número de problemas de saúde

relacionados ao trabalho no último ano, sendo que quanto maior o número de problemas, maior o risco de Danos Sociais. Além disso, houve relação com a variável sexo, sendo maior a média dos Danos Sociais nas servidoras do sexo feminino.

O último fator avaliado pela Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho foi Danos Físicos, que obteve escore médio de 2,46 (DP= 1,00), o que representa risco médio e demanda intervenções em curto e médio prazo. O gráfico apresentado a seguir exhibe as frequências dos riscos para este fator.

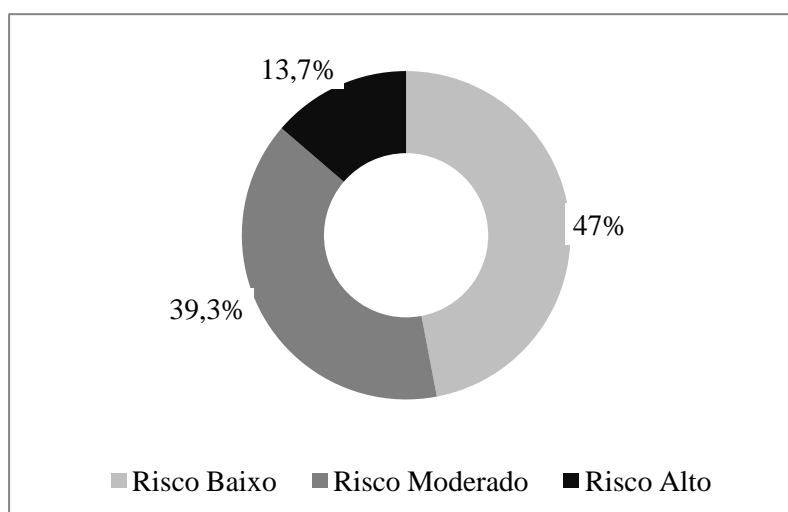


Figura 11. Gráfico de Frequência do fator Danos Físicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora haja um percentual significativo de servidores que consideram o risco baixo (47%), os riscos moderado e alto juntos somam a maior parte da amostra pesquisada (53%). A tabela 20 apresenta os itens com maiores e menores médias neste fator, com foco em ampliar o detalhamento da questão para além dos resultados gerais de média e frequência.

Tabela 20

*Itens que oferecem maiores e menores riscos para o fator Danos Físicos*

	Item	Média	DP
<b>Menores Riscos</b>	Alterações no apetite	1,91	1,15
	Distúrbios Circulatórios	1,95	1,24
<b>Maiores Riscos</b>	Dores no corpo	2,87	1,35
	Dores nas costas	3,09	1,29

Fonte: Elaborado pela autora.

Os itens demonstram que os maiores riscos estão relacionados às dores, sendo que outras dores apresentaram risco médio, além das apresentadas acima, sendo elas Dores nas pernas (M= 2,40, DP= 1,37); Alterações no sono (M= 2,56, DP= 1,25); Dor de cabeça (M= 2,70, DP= 1,22) e Dor no braço (M= 2,83, DP= 1,41). A análise de variância demonstrou relação entre Danos Físicos e Número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano, sendo que quanto maior o número de problemas, maior o risco de Danos Físicos.

### **4.3 Análises de Regressão**

Para além dos resultados isolados dos fatores que compõem as diferentes escalas do PROART, realizou-se a análise de regressão linear, que tem como objetivo estabelecer uma medida do efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente, sem, contudo, estabelecer relações de causalidade. Os resultados mostram a intensidade da relação entre as variáveis, podendo ser utilizada para responder à questão “Quanto y mudará, se x mudar?”, porém os resultados da regressão não mostram o quanto y muda como resultado da mudança de x, visto que outra variável interveniente pode estar influenciando os escores em ambas as variáveis (Dancey & Reidy, 2013, p. 384).

Serão apresentados apenas os modelos que melhor explicam os fatores das diferentes escalas do PROART, expostos na seção anterior. Para melhor compreensão dos resultados, faz-se necessário explicações acerca dos dados que compõem a regressão. O valor  $R^2$  mostra o quanto a variável preditora explica o fator estudado. Segundo Dancey e Reidy (2013) o  $R^2$  é um valor ajustado, que proporciona uma estimativa mais realista da variância explicada. O valor  $\beta$  responde a pergunta ‘Se x se altera em um desvio-padrão, em quantos desvios padrões y irá se alterar’, ou seja, indicam o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumentam no fator estudado. Ao valor F cabe a seguinte interpretação: quanto mais distante do valor 1,00, menor a chance de que o resultado tenha acontecido por erro amostral.

#### **4.3.1 Estilo coletivo.**

O Estilo Coletivo é explicado em 64,6% pela variável preditora Divisão Social do Trabalho. A tabela a seguir apresenta os achados deste modelo aqui mencionado.

Tabela 21

*Regressão do fator Estilo Coletivo*

Preditores	R <sup>2</sup>	$\beta$	F
Divisão Social do Trabalho	0,646	0,806	157,642

Fonte: Elaborado pela autora.

O valor  $\beta$  indica o quanto o aumento em 1 desvio-padrão (DP) dos preditores aumenta no fator. Assim, o aumento de um DP em Divisão Social do Trabalho resulta no aumento de 0,806 em Estilo Coletivo.

#### 4.3.2 Falta de reconhecimento.

A Falta de Reconhecimento é explicada em 69,4% pelas variáveis preditoras Estilo Gerencialista e Divisão Social do Trabalho, conforme modelo apresentado na tabela a seguir:

Tabela 22

*Regressão do fator Falta de Reconhecimento*

Preditores	R <sup>2</sup>	$\beta$	F
Estilo Gerencialista	0,694	0,513	88,128
Divisão Social do Trabalho		-0,443	

Fonte: Elaborado pela autora.

Isoladamente, o Estilo Gerencialista explica em 55,5% a Falta de Reconhecimento no trabalho. Soma-se a ele a Divisão Social do Trabalho, explicando em 13,9% a Falta de Reconhecimento, sendo que à medida que cresce o risco associado à Divisão Social do Trabalho, cresce também o risco da Falta de Reconhecimento.

Os valores  $\beta$  indicam que o aumento de 1 desvio-padrão em Estilo Gerencialista aumenta em 0,513 desvio-padrão no valor de Falta de Reconhecimento, e o aumento de 1 desvio-padrão em Divisão Social do Trabalho reduz em 0,443 desvio-padrão a Falta de Reconhecimento.

#### 4.3.3 Danos psicológicos.

Os Danos Psicológicos são explicados em 57,2% pelo Esgotamento Mental e Falta de Reconhecimento, conforme modelo apresentado a seguir:

Tabela 23

*Regressão do fator Danos Psicológicos*

Preditores	R <sup>2</sup>	$\beta$	F
Esgotamento Mental	0,572	0,471	47,190
Falta de Reconhecimento		0,404	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os valores  $\beta$  indicam que o aumento de 1 desvio-padrão em Esgotamento Mental aumenta em 0,471 desvio-padrão no valor de Danos Psicológicos, e o aumento de 1 desvio-padrão em Falta de Reconhecimento aumenta em 0,404 desvio-padrão os Danos Psicológicos. Considerando os resultados encontrados, foi elaborado o Modelo Explicativo da Amostra Pesquisada, apresentado na figura a seguir:

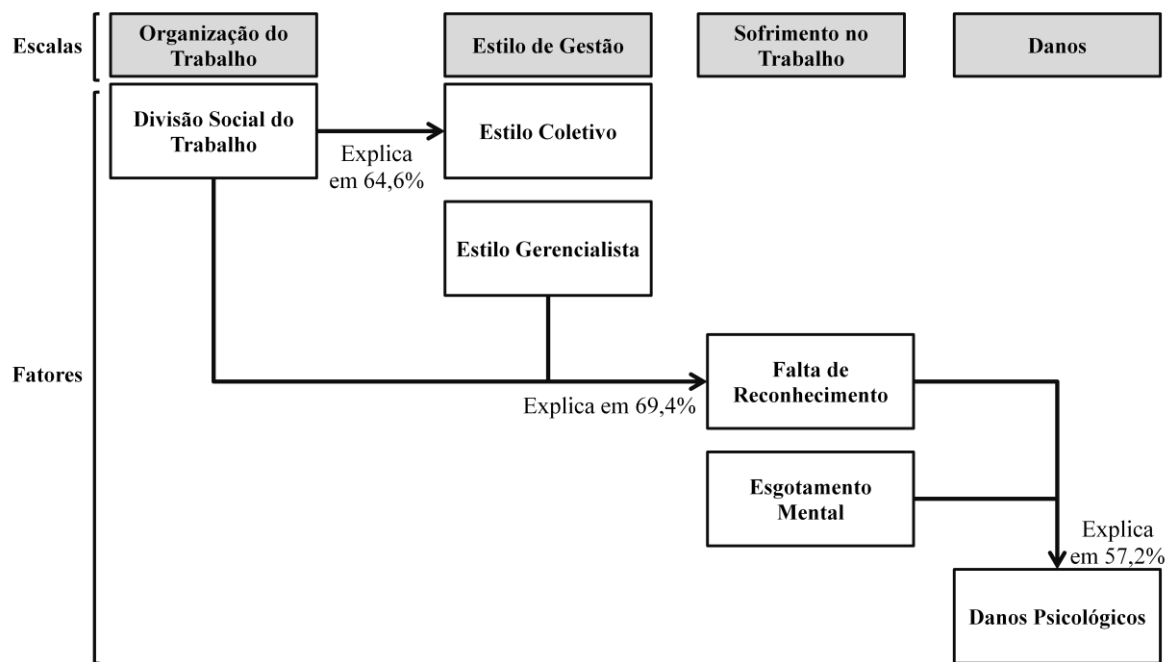


Figura 12. Modelo Explicativo da Amostra Pesquisada. Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4 Questionário acerca da Gestão

Os servidores responderam a três questões acerca da gestão, que abrangeram a) as principais dificuldades enfrentadas em decorrência da gestão; b) como lida com as dificuldades e c) as ações que poderiam ser realizadas para melhorar a gestão do trabalho. Os dados foram analisados segundo a Análise de Núcleos de Sentido, tendo 3 núcleos de sentido

a serem apresentados a seguir: Organização do Trabalho; Práticas gerenciais; Estratégias para lidar com as dificuldades decorrentes da gestão.

#### **4.4.1 Núcleo de Sentido 1 – Organização do Trabalho.**

Diferentes temas ligados à organização do trabalho estiveram presentes nas falas dos pesquisados, abrangendo a qualificação profissional; a tomada de decisão; o planejamento das atividades; o número de servidores e o ritmo de trabalho; as condições de trabalho; a divisão de tarefas; a padronização das regras; a burocracia e a ausência de flexibilidade. Apresentam-se a seguir as principais dificuldades e o que poderia ser realizado para melhoria da gestão em relação às questões levantadas.

No que se refere à qualificação profissional, os servidores apontaram que falta treinamento no ingresso no tribunal, o que faz com que tenham que aprender sozinhos ou apenas com o apoio dos colegas todas as rotinas do novo trabalho. Além disso, também foi apontada a ausência de políticas de qualificação como uma dificuldade dos servidores. Diante dessas questões, considera-se que a gestão poderia realizar ações de treinamento aos ingressantes, com foco na familiarização do sistema, além de oferecer maior número de treinamentos aos servidores, independente da fase em que se encontram na carreira. A capacitação da liderança também foi apresentada como uma ação que melhoraria a gestão do trabalho. Segundo os servidores, os gestores precisam se capacitar para a liderança, para além dos processos, e ampliar o conhecimento do trabalho desenvolvido pelas equipes. Além disso, foram apontadas as avaliações contínuas dos gestores; como ação para melhoria da gestão, a avaliação poderia ser utilizada como critério de escolha e verificação de múltiplas competências, além do acompanhamento do desempenho.

Os servidores relataram dificuldades diversas em função da forma como as decisões são tomadas no tribunal. Segundo eles, há pouca participação dos servidores na tomada de decisão, mesmo quando ela afeta o trabalho deles. As decisões são centralizadas, e falta comunicação das decisões tomadas a quem atua remotamente. Diante desse cenário, os servidores propõem como ações para melhoria na gestão do trabalho o aumento da participação nas decisões que impactam em suas atividades, com foco na eficiência da execução e economia de tempo e recursos. A valorização das decisões democráticas e envio de uma ata das reuniões constando as decisões tomadas também foram propostas como ações de melhoria da gestão do trabalho.

Quanto ao planejamento das atividades, os servidores pontuam que falta participação da equipe, o que se traduz em diretrizes arbitrárias que levam a um redirecionamento não programado da força de trabalho. As propostas dos servidores quanto ao planejamento são a participação na definição das ações e a realização de reuniões para promover o diálogo com foco no planejamento do trabalho. Além disso, sugerem a melhoria da liderança no que tange ao planejamento das tarefas e a possibilidade de instituírem-se planos de ação, já que a previsão auxiliaria em demandas inesperadas.

O número de profissionais é visto como insuficiente, sendo proposto como melhoria o aumento no quadro de servidores para realização das atividades e a consequente redução da sobrecarga de trabalho. O ritmo de trabalho também traz dificuldades aos servidores, pois além do volume de atividades há uma instabilidade no volume de demandas, o que prejudica o planejamento e constituição de uma rotina, fazendo com que em determinados momentos haja um ritmo intenso de trabalho, e em outros não. Há relatos de que esse movimento causa uma sensação de insegurança, sendo que definir melhor o ritmo de trabalho e segui-lo, sem realizar grandes mudanças na rotina do servidor, poderia contribuir na gestão do trabalho e melhoria na cadência das atividades.

A divisão das atividades foi apresentada por diversos subordinados como uma atividade da gestão que gera dificuldades. Questões como distribuição de funções por critérios subjetivos, injustiça e falta de clareza na divisão das atividades, falta de organização que inviabiliza a divisão de todas as atividades entre os membros da equipe, falta de uniformidade na distribuição das atividades e excesso de trabalho em decorrência da má distribuição das tarefas foram relatadas por diversos servidores. Eles apontam ainda a falta de clareza acerca da forma de executar determinadas tarefas e a dificuldade da gestão em delegar atividades. Há diversos relatos de sobrecarga de trabalho devido ao excesso de processos, que torna o tempo incompatível para realizar as tarefas. A essas dificuldades os servidores propõem como alternativas que poderiam melhorar a gestão do trabalho a ampliação do conhecimento do gestor acerca das tarefas, para que possam dividi-las de forma mais justa; uma nova definição da divisão do trabalho que fosse igualitária e possibilitasse a todos os servidores movimentar os processos na íntegra; uma maior flexibilização da administração em movimentar os servidores, com foco em minimizar a sobrecarga de determinadas varas e possibilitar uma menor desigualdade na carga de trabalho, e uma maior participação da equipe na divisão das tarefas.

A ausência de padronização de regras também foi apontada como presente nesse ambiente de trabalho. Os servidores relatam que faltam regras claras e, além disso, faltam

regras unificadas em relação a todos os servidores e transparência nos processos de pessoal, como de mudança de setor e ascensão profissional. Como alternativa se propõe a definição pontual de normas e concessões existentes e padronização das regras para todos os servidores. Além disso, os servidores pontuam que poderia haver um maior regramento para realização das atividades, definindo-se um roteiro de trabalho e diretrizes para o alcance dos resultados, de modo que todos seguissem o mesmo padrão.

Questões pontuais quanto às condições de trabalho trazem dificuldades ao exercício das atividades, sendo apontada a falta de equipamentos, mudanças nos sistemas operacionais, exigências legais quanto às características da engenharia que não vêm sendo seguidas, sistemas de internet mais lentos no interior e falta de limpeza do ambiente que tornam o espaço de trabalho um local difícil de conviver. Para tais dificuldades os servidores veem como alternativa de melhoria uma maior distribuição dos recursos, busca por condições mais efetivas, substituição de mobiliários que não possuem condição de uso e melhor organização do ambiente de trabalho, melhoras no sistema utilizado pelo tribunal e até mesmo a revisão pelos gestores das condições de trabalho do judiciário brasileiro como um todo.

A instituição é vista como burocrática pelos servidores. Eles relatam que por se tratar de um órgão público as atividades são engessadas, havendo pouca flexibilidade no cumprimento das atividades, ausência de iniciativa para mudança dos serviços e resistência às mudanças por parte da equipe. Além disso, discutiu-se que as mudanças implementadas não tem foco no benefício do servidor e que as soluções dos problemas demoram. O processo de remoção é visto como bastante burocrático, sendo ainda mais difícil para os servidores do interior. Como alternativas os servidores pontuam a flexibilidade com horários e trabalho remoto, abertura para procedimentos novos que possam otimizar o trabalho e maior proximidade entre a gestão central e demais unidades, visto que os servidores relatam dificuldades em questões ligadas à capacitação e comunicação com chefia em função da pouca flexibilidade na relação entre a sede e demais unidades. A seguir apresentam-se algumas verbalizações que exemplificam esse núcleo de sentido:

A falta de organização, pois não há divisão exata das tarefas, sendo que há muitas pastas que não estão sendo feitas por ninguém. Ainda, a falta de apoio aos recém-empossados, que tem que enfrentar (sic), muitas vezes sozinho ou se socorrendo de alguns servidores com mais boa vontade, todas as dificuldades de um novo começo: aprender a usar o sistema enquanto servidor, aprender a notificar/intimar, enviar/receber precatória etc. Não há suporte adequado por parte da Diretoria (Trabalhador 24).

Excesso de serviço, tempo incompatível para realizar as tarefas, cobrança por atingimento de metas fora da realidade. Falta de treinamento, principalmente no ingresso no Tribunal. Chefia despreparada para relacionamento interpessoal. Distribuição de funções por critérios subjetivos, geralmente envolvendo "bajulação" e aquiescência a regras personalíssimas de gestão. Os servidores do interior ainda ficam prejudicados com sistema de internet mais lento (Trabalhador 5).

Falta de pessoal, volume de tarefas, intenso ritmo de trabalho, falta de apoio e valorização da área fim pela administração do órgão, ausência de políticas de qualificação, falta de transparência e critérios objetivos para mudança de setor e/ou ascensão profissional (Trabalhador 35).

Ausência de iniciativa para mudanças de otimização do serviço, falta de regramento unificado em relação a todos os servidores, falta de gestão processual, falta de autoridade nos momentos oportunos e alguns favorecimentos pessoais explícitos (Trabalhador 66).

#### **4.4.2 Núcleo de sentido 2 – práticas gerenciais.**

O núcleo de sentido de sentido Práticas Gerenciais abrange questões diversas ligadas à gestão de pessoas, como a comunicação, o reconhecimento profissional, o trabalho em equipe, o tratamento aos servidores.

Quanto à comunicação, os servidores apontam a ausência de diálogo com a chefia e falta de liberdade para buscar esse diálogo. Quando há comunicação, falta compreensão e consideração do que é dito pelos subordinados. O tratamento dos subordinados também consiste em uma dificuldade, havendo relatos de desprezo, indiferença, falta de confiança e notório despreparo da gestão para relacionamentos interpessoais. As propostas para melhoria da gestão quanto à comunicação consistiram em ampliar a abertura ao diálogo por parte da chefia, o que abrange ouvir mais os servidores. Além disso, foi proposta a realização de reuniões com foco em aproximar gestores e subordinados, melhorando a comunicação entre todos os servidores. Do ponto de vista das atitudes dos gestores nas comunicações sugeriu-se mais educação, respeito e transparência nas relações interpessoais.

Os servidores sentem que o trabalho não é valorizado, faltando reconhecimento e valorização da área fim do tribunal. Além disso, é questionado o foco único nos resultados, que faz com que se perca de vista o trabalho desenvolvido, as pessoas que executam as atividades, a qualidade do trabalho e a qualidade de vida do trabalhador. Nessa direção, os servidores discutem ainda a valorização por meio de funções gratificadas. A realização de atividades com maior grau de complexidade nem sempre é acompanhada do recebimento de

funções, ao mesmo tempo em que servidores com menor grau de domínio nas tarefas as recebem. Diante disso, os servidores apontam que receber maiores vantagens para a realização de algumas atividades e direcionar as funções para quem de fato as exerce melhorariam a gestão. Além disso, propõe-se uma maior valorização do servidor pelo trabalho realizado.

A falta de trabalho em equipe também foi apontando como fonte de dificuldades em decorrência da gestão, os servidores sugerem como melhoria a busca por cooperação e ênfase pelos servidores nessa forma de desempenhar as atividades. Os servidores relataram a existência de favorecimentos pessoais, com tratamento diferenciado da chefia para com alguns servidores. Segundo os pesquisados, esses favorecimentos causam sentimentos de desgosto e injustiça; e como proposta para melhoria da gestão nesse aspecto sugerem que a gestão se empenhe em fazer o que é correto para todos, tratando os servidores de forma igualitária e sem favorecimentos pessoais.

A equipe relatou situações como a falta comprometimento por parte da gestão, falta de suporte adequado por parte da direção e que os chefes assumem poucas atividades, o que sobrecarrega a equipe. Além disso, falta conhecimento da chefia em relação ao trabalho executado por parte da equipe, o que prejudica a realização do trabalho em si e a busca por melhorias nas atividades. Foi pontuada ainda a cobrança extrema por realizarem-se as atividades e atingirem-se as metas, pressão implícita para realização de tarefas e até mesmo pedidos explícitos para acelerar o trabalho, além de cobranças e pouca flexibilidade quanto ao horário de trabalho. Para tais dificuldades os servidores pontuam que a gestão poderia ter uma visão mais geral das tarefas a serem realizadas e dar um apoio maior a equipe, auxiliando na execução de algumas atividades, para além de apenas delegar as funções. O maior apoio à equipe também é defendido pelos servidores, no sentido da gestão lidar melhor com a pressão por prazos que recebem dos superiores, tendo em vista que conhecem as possibilidades reais dos órgãos. Nesse sentido, a equipe pontua que os servidores poderiam se conscientizar acerca do papel do judiciário e dos servidores nesse poder, que muitas vezes são vistos como ineficientes, ao passo que as políticas administrativas são burocráticas e a legislação engessada.

Os servidores relatam a ocorrência de perseguição, humilhação por parte da gestão, falta de confiança na competência, eficiência e honestidade dos servidores, autoritarismo arbitrário, utilização de processos administrativos como meio de ameaça aos servidores, tratamento desrespeitoso em momentos de correção. As sugestões para melhoria da gestão propõem uma gestão humanizada do servidor, com a superação da visão de que a gestão por

estresse traz bons resultados; além disso, sugere-se maior motivação, inovação e comprometimento por parte dos gestores. A seguir apresentam-se algumas verbalizações que exemplificam esse núcleo de sentido:

Ausência de diálogo e de consideração pelo trabalho coletivo, bem como pelo reconhecimento do ser humano como pessoa. Não há determinação exata da forma e quais tarefas a serem cumpridas. Local com evidente omissão da chefia (Trabalhador 33).

Falta de confiança; falta de apoio em momentos críticos; desvalorização do trabalho muitas vezes tratado com desprezo; falta de oportunidades de ser ouvida; pouca participação nas decisões pertinentes ao modo de trabalhar, cujas decisões são centralizadas, de cima para baixo, independente da opinião daqueles que as executam e que poderiam dar contribuição para o bom andamento (Trabalhador 9).

Os resultados são mais valorizados do que as pessoas e do que a qualidade do trabalho a ser realizado. Os números passaram a ser mais importantes do que a qualidade do que está sendo realizado e do que a qualidade de vida do trabalhador (Trabalhador 8).

#### **4.4.3 Núcleo de Sentido 3 – Estratégias para lidar com as dificuldades decorrentes da gestão.**

Diante das dificuldades decorrentes da gestão os servidores relataram ações diversas para lidar com as situações de trabalho. Dentre as ações estão: tentar se adaptar ao que é designado; trabalhar mais rápido; trabalhar em uma carga horária maior, extrapolando a jornada de trabalho; manter o foco nas atividades diárias; cumprir as ordens; ignorar e não se envolver com as situações que geram dificuldades; mudar de local de trabalho; se isolar; realizar algo fora do trabalho; manter a paciência e tolerância; envolver-se com o grupo; tentar resolver os problemas; tentar dialogar; buscar conformar-se, e não realizar nenhuma outra ação diante das dificuldades. A seguir, apresenta-se algumas verbalizações que exemplificam esse núcleo de sentido:

Tento me adaptar, uma vez que não há solução, já que as decisões são impostas (Trabalhador 20).

Me isolo, pois já vi que não adianta querer sentar junto pra tentar resolver os problemas da unidade. Os problemas não são vistos como "do trabalho", "da unidade", mas sim problema de fulano, fulana e cicrano (ainda que decorrentes única e exclusivamente do trabalho). Líder intermediário não gosta do contato de membros da unidade com o líder superior (Trabalhador 1).

Procuro fazer o que é possível e de forma bem feita porque o usuário não pode ser prejudicado na prestação do serviço jurisdicional. Procuró desenvolver interesses variados fora do trabalho para compensar a falta de satisfação pessoal decorrente da gestão focada nos resultados, não importando os meios, onde o servidor é apenas uma peça de ajuste dentro da "perfeita" organização do Tribunal, que valoriza ser premiado pelos números a valorizar seus servidores (Trabalhador 5).

## 5 Discussão

Neste capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados, tendo em vista os objetivos propostos, os instrumentos de coleta de dados aplicados e o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho. São discutidas as características da Organização e da Gestão do Trabalho, seguidas dos dados acerca do Sofrimento Patogênico e Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho. Posteriormente abordam-se as relações entre os Estilos de Gestão e as vivências de sofrimento dos subordinados, assim como sua relação com os danos relacionados ao trabalho. Por fim, as estratégias de mediação utilizadas pelos subordinados são contempladas.

### 5.1 Características da Organização do Trabalho

A organização do trabalho constitui-se em um conceito central para a Psicodinâmica do Trabalho, instituindo a divisão das tarefas e dos homens para realização das atividades. Esse conceito foi pesquisado por meio da aplicação da EOT (Escala de Organização do Trabalho) e as respostas ao questionário aberto também o abrangeram. No que se refere à Divisão das Tarefas, a instituição apresentou risco médio, o que indica que as características ligadas ao número de trabalhadores, prazos, ritmo, recursos de trabalho, equipamentos, espaço físico, dentre outros, apresentam oportunidades de melhoria, devendo ser alvo de estratégias de curto e médio prazo, para que não haja maiores prejuízos e adoecimentos dos servidores.

O desvio-padrão desse fator foi de 0,65, o que demonstra pouca dispersão nas respostas da amostra. A dispersão da amostra indica o quanto os valores estão próximos à média, sendo que neste estudo considerou-se como baixa dispersão valores de desvio-padrão abaixo de 1. Os itens mais críticos quanto à divisão das tarefas correspondem à suficiência no número de trabalhadores para execução das tarefas ( $M= 2,78$ ), flexibilidade nos prazos para realização das tarefas ( $M= 2,96$ ), adequação no ritmo de trabalho ( $M= 3,00$ ) e adequação das condições para alcance dos resultados esperados ( $M= 3,58$ ). Embora os itens sejam apresentados como constam na EOT, o valor das médias indicam que o número de trabalhadores é insuficiente, há inflexibilidade nos prazos, inadequação no ritmo de trabalho e nas condições para alcance dos resultados esperados.

Essa percepção é confirmada nas respostas às questões abertas, em que os servidores pontuaram que o número de servidores é insuficiente, e isso gera sobrecarga de trabalho. Além disso, o ritmo de trabalho também traz dificuldades aos servidores, sendo que há relatos

de instabilidade, que tornam o ritmo muito intenso em determinados momentos e em outros não. A divisão das tarefas em si foi apresentada como outro ponto de dificuldades pelos servidores. Questões diversas acerca da forma como as atividades são distribuídas entre os membros da equipe demonstram que esse é um ponto de oportunidade para a gestão, tendo em vista que os servidores relataram falta de organização e de clareza na distribuição das atividades, realização segundo critérios subjetivos e má distribuição das atividades, gerando excesso de trabalho para uma parte dos servidores e sentimentos de injustiça.

As diversas propostas dos servidores para melhoria na divisão das tarefas retratam o interesse de que ela ocorra de forma mais igualitária, que possibilite o domínio de todas as fases do processo por todos os servidores e que seja mais flexível, contribuindo para a diminuição da sobrecarga de trabalho. Além disso, os servidores pontuaram a importância da maior participação da equipe na definição das tarefas. Esse mesmo enfoque de maior participação é pontuado pelos servidores quanto ao planejamento e tomada de decisão, que serão discutidos no fator Divisão Social do Trabalho, apresentado a seguir.

Os itens com avaliações mais positivas em Divisão das Tarefas abrangeram a adequação do espaço físico para realização das tarefas ( $M=4,18$ ;  $DP= 0,94$ ) e dos equipamentos ( $M= 4,16$ ;  $DP= 0,73$ ). Algumas questões pontuais foram apresentadas pelos servidores acerca do ambiente físico de trabalho e equipamentos nos comentários referentes às questões acerca da gestão, abrangendo falta de equipamentos, limpeza dos ambientes e descumprimento de algumas regras de engenharia. Para essas condições os servidores propõem como alternativa a melhoria na distribuição dos recursos, busca por condições mais efetivas, substituição de mobiliários que não possuem condição de uso e melhor organização do ambiente de trabalho. O desvio-padrão das questões objetivas demonstram pouca dispersão nas respostas da amostra, sendo que as questões pontuadas podem se dar em um ambiente específico de trabalho, tendo em vista as diversas unidades pesquisadas.

O fator Divisão Social do Trabalho obteve um resultado positivo, apresentando risco baixo ( $M= 3,70$ ;  $DP= 0,811$ ). Apesar disso, alguns itens obtiveram médias que caracterizam risco médio, tendo como temáticas a participação dos funcionários nas decisões sobre o trabalho ( $M= 3,16$ ;  $DP= 1,08$ ); flexibilidade nas normas para execução das tarefas ( $M= 3,34$ ;  $DP= 1,11$ ); justiça na distribuição das tarefas ( $M= 3,55$ ;  $DP= 1,19$ ); autonomia para realizar as atividades, como julga melhor, ( $M= 3,56$ ;  $DP= 1,07$ ) e variedade de tarefas no trabalho ( $M= 3,62$ ;  $DP= 1,20$ ). Os itens obtiveram dispersão nas respostas, mas muitos desses dados estiveram presentes nas respostas qualitativas, demonstrando caracterizar a realidade de parte da amostra pesquisada.

A participação dos servidores na tomada de decisão foi o item com maior risco no fator Divisão Social do Trabalho. Os comentários demonstram que há centralização nas decisões, sendo que os servidores consideram importante o aumento da participação na tomada de decisão que impacta em suas atividades e valorização das decisões democráticas. Outro ponto de centralização se refere ao planejamento das atividades, os servidores pontuam que falta participação da equipe no planejamento, havendo decisões arbitrárias. Uma melhoria no planejamento poderia auxiliar ainda em demandas inesperadas.

Fazendo frente a estratégias organizacionais que inibem a autonomia dos trabalhadores frente às tarefas, está o modelo da cogestão. O conceito propõe a divisão das pessoas para realização das tarefas sem seguir um modelo hierarquizado, abrangendo a dimensão coletiva da atividade de gerir, que não consistem uma atribuição de especialistas (Guizard e Cavalcanti, 2010). Práticas mais voltadas à gestão coletiva poderiam minimizar os riscos relacionados à centralização em ações, como tomada de decisão e planejamento, na instituição pesquisada, além da autonomia para realização das atividades.

Os itens referentes à flexibilidade nas normas para execução das tarefas; autonomia para realizar as atividades como se julga melhor e variedade de tarefas no trabalho também foram avaliadas com risco médio. Comentários ligados a uma organização burocrática do órgão estiveram presentes na análise qualitativa dos dados e se alinham à avaliação desses itens do questionário. Os servidores pontuaram que as atividades são engessadas, havendo pouca flexibilidade em seu cumprimento; além disso, não há iniciativas para a mudança e resistência por parte da equipe a alterações no trabalho. Dentre as alternativas de melhoria propostas estão o aumento da flexibilidade, abertura a procedimentos que otimizem o trabalho e aumento da proximidade entre administração central e unidades, tendo em vista que muitas unidades ficam fora da sede e encontram dificuldades na comunicação com a gestão.

Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, o trabalho extrapola a perspectiva do emprego e consiste no que implica o fato de trabalhar, ou seja, a capacidade de refletir, interpretar e reagir às situações. Embora haja prescrições, estas não são suficientes para realizar as tarefas e chegar aos resultados, sendo que trabalhar consiste em lidar com as situações inesperadas que emergem durante a realização das tarefas. Mesmo quando se estabelece uma forma rigorosa de realizar as tarefas, não é possível alcançar os resultados seguindo apenas as prescrições (Dejours, 2004; Dejours, 2012a).

A forma como o sujeito percebe a distância entre a prescrição e o real do trabalho é por meio do sofrimento, sendo que, via de regra, o sofrimento aumenta quando o sujeito se depara com uma organização mais rígida, que comumente possui divisão social do trabalho

acentuada, menor conteúdo significativo do trabalho e menores possibilidades de mudá-lo. Considerando os itens que obtiveram risco médio no fator Divisão Social do Trabalho e os comentários dos pesquisados acerca desse fator, é importante que a instituição considere que características burocratizadas podem contribuir para acentuação de vivências de sofrimento dos profissionais e consolide suas ações no sentido de manter um risco baixo para a Divisão Social do Trabalho.

Os itens com avaliação mais favorável quanto à Divisão Social do trabalho se referem à coerência nas orientações passadas para realização das atividades ( $M= 3,95$ ;  $DP= 0,97$ ) e qualidade na comunicação entre funcionários ( $M= 4,01$ ;  $DP= 1,06$ ). Apesar da avaliação favorável quanto à comunicação entre os funcionários, os servidores pontuam como oportunidade de melhoria a comunicação com a gestão. Segundo eles, falta diálogo com a chefia e também liberdade para se buscar esse diálogo. Há, ainda, relatos de falta de compreensão e consideração pelo que é dito pela equipe. Propostas como realização de reuniões com foco em aproximar gestores e subordinados foram apresentadas pelos pesquisados, sendo o foco do próximo tópico a discussão das características da gestão nesse órgão.

## **5.2 Estilos de Gestão do Trabalho**

A gestão do trabalho constitui-se em eixo central do presente estudo. Tendo sido avaliada por meio da Escala dos Estilos de Gestão e do questionário aberto, buscou-se compreender sua relação com as vivências de sofrimento e os danos relacionados ao trabalho. Antes de estabelecerem-se essas relações, no entanto, apresenta-se nessa seção as principais características da gestão do órgão pesquisado.

A EEG (Escala dos Estilos de Gestão) é composta pelos fatores Estilo Gerencialista e Estilo Coletivo. As características do Estilo Gerencialista, no entanto, se aproximam de um modelo de gestão burocrático, em que se dá foco em normas, regras e hierarquia. Segundo Gaulejac (2007), o Estilo Gerencialista busca a produção de adesão e a mobilização psíquica. Espera-se que os empregados se impliquem subjetiva e afetivamente com a empresa, sentindo-se responsáveis pelos resultados e buscando reconhecimento por alcançá-los. O foco e a vigilância tornam-se maiores sobre o resultado; o trabalhador passa a ter maior liberdade quanto às tarefas a cumprir, porém as exigências sobre os resultados são drásticas e levam a ignorar questões como a extrapolação de horários de trabalho para se cumprirem os objetivos propostos. As tecnologias contribuem para que se trabalhe em qualquer momento e lugar.

No contexto da Administração Pública, o gerencialismo é marcado por indicadores de desempenho transparentes, maior controle dos resultados, competição entre unidades administrativas e ênfase no uso de práticas gestonárias originárias do setor privado (Paula, 2005). A caracterização do fator apresentada por Facas *et al* (2015) traz aspectos como centralização das decisões, sistema burocrático, valorização das regras, sistema disciplinar rígido, alto controle do trabalho e baixo reconhecimento. Essas características que representam uma maior rigidez estão mais atreladas ao modelo burocrático do que ao gerencialista, sendo que nessa discussão sempre que se utilizar a denominação de Estilo Gerencialista é importante considerar que os itens se aproximam de um Estilo Burocrático. Essa consideração não impacta nos objetivos propostos, pois eles não se referem a um estudo do Estilo Gerencialista, mas sim às práticas de gestão. Além disso, o Estilo Gerencialista e o Burocrático se aproximam ao se constituírem como modelos de heterogestão, enquanto o Estilo Coletivo se aproxima dos modelos de gestão mais participativos. Diante dessa consideração, serão analisados os dados referentes à gestão na instituição pesquisada.

O Estilo Gerencialista apresentou predominância moderada ( $M= 2,76$ ;  $DP= 0,90$ ), o que representa a presença de características como centralização das decisões, sistema burocrático, valorização de regras, disciplina e controle. Um grande percentual dos servidores apontaram que o estilo é pouco característico (46,1%), embora para a maior parte tenha presença moderada (33,3%) ou forte (20,6%). Os itens mais característicos desse estilo na organização se trataram da valorização da hierarquia ( $M= 3,98$ ;  $DP= 0,91$ ) e da importância creditada às regras na instituição ( $M= 3,63$ ;  $DP= 1,09$ ). O primeiro item apresentou desvio-padrão inferior a 1, o que demonstra pouca dispersão no padrão de resposta na amostra.

O item referente à importância das normas obteve desvio-padrão superior a 1, o que representa dispersão das respostas. Essa dispersão esteve um pouco presente nas respostas ao questionário acerca da gestão. Como discutido na sessão anterior acerca da burocracia da organização, os servidores relatam que as atividades são engessadas, faltando flexibilidade em sua realização. Por outro lado, estiveram presentes comentários acerca da falta de regras claras e unificadas para todos em algumas situações como nos processos de pessoal que envolvem mudanças de setor e ascensão profissional.

Ao considerar-se especificamente a ascensão para o cargo de diretor de vara, como apresentado na caracterização do campo de investigação, a escolha se dá por decisão do juiz titular, e embora existam requisitos para ocupação do cargo (ser formado em direito e concursado no órgão), não há um processo seletivo estruturado para a seleção desses profissionais. As alternativas propostas pelos servidores à falta de regras claras e unificadas

abrangem a definição pontual de normas e concessões existentes e padronização das regras para todos os servidores. Além disso, propõe-se maior regramento para realização das atividades, definindo-se um roteiro de trabalho e diretrizes para o alcance dos resultados, de modo que todos seguissem o mesmo padrão.

Os itens menos característicos do Estilo Gerencialista foram o incentivo à idolatria dos chefes (M= 1,99; DP= 1,40) e os gestores fazerem qualquer coisa para chamar a atenção (M= 2,00; DP= 1,33). Além disso, foram avaliados como pouco característicos da gestão os itens referentes aos gestores da organização se considerarem insubstituíveis (M= 2,13; DP= 1,40); os gestores se considerarem o centro do mundo (M= 2,15; DP= 1,42) e os gestores preferirem trabalhar individualmente (M= 2,18; DP= 1,32). A análise de todos os itens do estilo gerencialista indica que sua presença moderada se dá por fatores mais institucionais (valorização de hierarquia e regras), do que por fatores individuais (incentivo à idolatria dos chefes, gestores chamarem a atenção, se considerarem insubstituíveis, se considerarem o centro do mundo, preferirem trabalhar individualmente).

O segundo fator da EEG, o Estilo Coletivo também apresentou presença moderada (M= 3,21; DP= 0,95), porém com maior predominância que o Estilo Gerencialista. Características como relações de troca bem estabelecidas, valorização da criatividade, inovação, flexibilidade, valorização do reconhecimento e compromisso compõem a definição desse estilo (Facas *et al.*, 2015). Na amostra pesquisada, seus itens mais característicos se referem ao fato das pessoas serem compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado (M= 3,82; DP= 0,92) e o trabalho coletivo ser valorizado pelos gestores (M= 3,73; DP= 1,16).

Embora haja um fator específico para avaliação da Falta de Reconhecimento, que será apresentado na próxima seção, ela será discutida também nesse fator, tendo em vista que o item mais característico do Estilo Coletivo se refere ao fato das pessoas serem compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado. Esse item obteve desvio-padrão inferior a 1, o que indica pouca dispersão nas respostas na amostra. Questões específicas quanto ao reconhecimento foram pontuadas pelos servidores no questionário acerca da gestão.

Foi relatado que o único foco da gestão está nos resultados, o que faz com que se perca de vista o trabalho desenvolvido, as pessoas que executam as atividades, a qualidade do trabalho e a qualidade de vida do trabalhador. Até mesmo a gestão das retribuições financeiras pelas atividades foi vista como falha, tendo em vista que na visão dos servidores as atividades com maior grau de complexidade nem sempre são acompanhadas do recebimento de funções,

ao mesmo tempo em que servidores com menor grau de domínio nas tarefas as recebem. Dejours (2012b) discute a importância do reconhecimento para a superação do sofrimento. Mais do que uma compensação financeira, o que o trabalhador anseia é por uma retribuição simbólica, que se pauta pelas regras de trabalho construídas a partir do coletivo e que determina o que é um trabalho bem feito. Nesse sentido, a instituição pesquisada pode evoluir quanto à sua capacidade de oferecer retorno adequado aos profissionais.

O item com menor média quanto ao Estilo Coletivo correspondeu ao fato das decisões da organização serem tomadas em grupo ( $M= 2,73$ ;  $DP= 1,15$ ), seguido do item os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas ( $M= 2,75$ ;  $DP= 1,31$ ). Embora tenham apresentado presença moderada, os itens referentes à tomada de decisão e trabalho interativo entre os profissionais de diferentes áreas podem ser consolidados pela organização, tendo em vista sua significância para a concretização de uma gestão coletiva, que contribua com as vivências de prazer no trabalho. Especificamente quanto à tomada de decisão, os dados quantitativos e qualitativos apresentando no fator Divisão Social do Trabalho ratificam a importância da ampliação do envolvimento dos subordinados nesta ação.

Aos discutir uma organização do trabalho que não seja prejudicial ao funcionamento psíquico e à saúde mental, Dejours (2015c) aborda o papel dos gerentes na direção das equipes e propõe sete funções que contribuiriam com esta organização do trabalho. Essas funções estão mais alinhadas às características do Estilo Coletivo do que ao Gerencialista, e por comporem a Psicodinâmica do Trabalho serão utilizadas nesta discussão. Duas das sete funções são garantir um espaço de deliberação para que os trabalhadores possam discutir os modos operatórios de suas atividades, e manter a confiança da equipe com base na capacidade que possuem de escutar os subordinados individualmente e na presença da equipe. Os dados da instituição pesquisada indicam que os gestores podem alinhar suas práticas ainda mais a essas funções, tendo em vista que os itens com menores médias se referem às decisões serão tomadas em grupos ( $M= 2,73$ ;  $DP= 1,15$ ) e os gestores favorecerem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas ( $M= 2,75$ ;  $DP= 1,31$ ).

Além disso, Dejours (2015c) propõe que os gestores têm a função de ajudar seus subordinados, apoiando-os a superar os obstáculos impostos pelo real. Para isso os gestores precisam conhecer profundamente o trabalho dos subordinados e terem gosto por transmitir sua experiência e conhecimentos técnicos relativos ao trabalho. Esse gestor tem a capacidade de substituir seus subordinados na execução de atividades técnicas. Embora nenhum item do PROART avalie essa questão em específico, no questionário acerca da gestão diversos comentários abrangeram esse ponto da relação gestor-subordinado.

Os servidores pontuaram que falta comprometimento e suporte adequado por parte da gestão, que ao assumir poucas atividades sobrecarrega a equipe. Além disso, foi colocada a falta de conhecimento técnico por parte da gestão, o que prejudica a realização do trabalho em si e a busca por melhorias. Na visão da equipe, os gestores poderiam ter uma visão mais geral das atividades a serem realizadas e contribuir na execução de algumas, para além de apenas delegar aos subordinados. Já seria uma contribuição à equipe se a gestão lidasse melhor com a pressão por prazos que recebe de seus superiores, pois conhecendo as reais possibilidades dos órgãos os gestores poderiam negociar melhor as atividades e prazos. Segundo os servidores, atualmente os gestores apenas repassam a pressão que recebem, enquanto poderiam atuar em uma conscientização acerca do papel do judiciário e dos servidores nesse poder, que muitas vezes são vistos como ineficientes, ao passo que as políticas administrativas são burocráticas e a legislação engessada.

Embora não haja itens específicos no PROART acerca dessa questão, Dejours (2015c) aborda a temática ao discutir as funções dos gestores na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. Cabe ao gerente ter coragem de assumir suas decisões, sendo essa uma de suas funções. Nesse processo, ele deve adotar uma postura que é de não apenas transmitir ordens, mas também defender as decisões tomadas pela equipe perante a direção. Ao ser um transmissor de ordens, o gerente se exime da responsabilidade que lhe cabe em todas as prescrições que impõe a seus subordinados. No exercício adequado de suas funções, ele deve desenvolver suas habilidades para ser ouvido pela direção e dela obter compromissos favoráveis ao exercício da inteligência individual e coletiva de seus subordinados. Considerando os comentários dos pesquisados, esse é um ponto a ser desenvolvido na gestão do tribunal, tendo em vista que atualmente o foco dos gestores está na transmissão das diretrizes dos superiores à equipe. Na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho cabe ao gestor repassar para a equipe as diretrizes e orientações que vêm da direção, porém nessa função ele deve interpretar as ordens considerando a realidade do trabalho vivo das equipes que dirige.

### **5.3 Sofrimento Patogênico no Trabalho**

A Psicodinâmica do Trabalho considera o sofrimento como inerente ao trabalho. Ela reconhece que a depender da organização do trabalho ele poderá ter destinos diversos, indo do sofrimento criativo ao sofrimento patogênico, que ocorre quando não há possibilidades de negociação entre os conteúdos subjetivos do sujeito e a organização do trabalho. Esse estudo

restringiu-se à abordagem do sofrimento patogênico que foi avaliado por meio da ESPT (Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho), composta por três fatores, sendo eles a Falta de Sentido do Trabalho, o Esgotamento Mental e a Falta de Reconhecimento.

O fator Falta de Sentido do Trabalho apresentou risco baixo ( $M= 1,60$ ;  $DP= 0,70$ ), indicando aspectos a serem mantidos e consolidados. Características como sentimentos de inutilidade, decorrentes da realização de um trabalho sem sentido para si mesmo, para a organização, clientes e/ou para a sociedade, estão pouco presentes na amostra pesquisada, o que pode ser observado por médias baixas em itens como “Minhas tarefas são banais” ( $M= 1,32$ ;  $DP= 0,74$ ) e “Meu trabalho é sem sentido” ( $M= 1,33$ ;  $DP= 0,80$ ). Até mesmo os itens com maiores médias neste fator estão na faixa de baixo risco, sendo eles “sinto-me inútil em meu trabalho” ( $M= 2,06$ ;  $DP= 1,32$ ) e “sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas” ( $M=2,20$ ;  $DP= 1,13$ ).

As vivências relacionadas a esse fator remetem ao sentimento de inutilidade, que se associa à falta de qualificação e de finalidade do trabalho. Pode estar presente em profissionais que atuam sem ter uma noção clara da significação do próprio trabalho no conjunto das atividades de uma organização e de forma mais ampla não percebem significação humana no que realiza. Essa falta de significação humana traz a percepção de que o trabalho não significa nada para a família, amigos, grupo social (Dejours, 2015b). O risco baixo na amostra pesquisada pode se dar pela amostra pesquisada ser constituída por servidores que atuam na área fim da instituição, sendo clara a dependência dos resultados do órgão em relação ao trabalho destes profissionais.

O segundo fator avaliado pela escala, Esgotamento Mental, apresentou risco médio ( $M= 2,64$ ;  $DP= 0,94$ ), o que representa demanda por intervenções em curto e médio prazo. A maior parte dos pesquisados considerou o risco como moderado (42,3%) ou alto (13,5%), havendo pouca dispersão nas respostas na amostra pesquisada. Os itens com maiores riscos se referiram ao trabalho ser cansativo ( $M= 3,49$ ;  $DP= 0,98$ ) e desgastante ( $M= 3,36$ ;  $DP= 1,01$ ).

Assim como a Falta de Sentido do Trabalho, a Falta de Reconhecimento apresentou risco baixo ( $M= 1,68$ ;  $DP= 0,85$ ). Todos os itens desse fator apresentaram médias correspondentes a essa classificação de risco, sendo que os itens com menores médias foram: o trabalho que realizo é desqualificado pela chefia ( $M= 1,38$ ;  $DP= 0,86$ ) e meus colegas são indiferentes comigo ( $M= 1,42$ ;  $DP= 0,87$ ). Estes itens tiveram desvio-padrão inferior a 1, o que indica pouca dispersão nas respostas na amostra. Os itens com maiores médias foram falta-me liberdade para dizer o que penso sobre o meu trabalho ( $M= 1,98$ ;  $DP= 1,31$ ) e meu trabalho é desvalorizado pela organização ( $M= 2,02$ ;  $DP= 1,26$ ). Embora tenha apresentado

médias correspondentes à classificação de baixo risco, o desvio-padrão desses itens foi superior a 1, indicando variação na amostra.

Essa variação também esteve presente nas respostas ao questionário acerca da gestão. Os servidores pontuaram a falta de diálogo com a chefia e falta de liberdade para buscar esse diálogo. Além disso, relatos como de desprezo, indiferença, falta de confiança e despreparo da gestão para relacionamentos interpessoais estiveram presentes nas respostas dos servidores. Não houve relatos específicos acerca da desvalorização do trabalho pela organização, porém alguns servidores pontuaram que o foco único nos resultados gera sentimentos de desvalorização e falta de reconhecimento. Como discutido na sessão acerca do Estilo Coletivo de gestão, esse reconhecimento é fundamental para a superação do sofrimento.

Na discussão do Estilo Coletivo, o item com maior média se referiu às pessoas serem compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado. Esse item teve pouca dispersão nas respostas na amostra ( $DP= 0,92$ ), e a manutenção do compromisso mesmo sem o retorno adequado pode estar relacionada às estratégias defensivas utilizadas pelos servidores. Ao serem questionados acerca do que realizam diante das dificuldades decorrentes da gestão, os servidores relataram ações diversas, que em sua maioria constituem estratégias defensivas, que serão discutidas a seguir.

#### **5.4 Estratégias Utilizadas para Lidar com as Dificuldades Decorrentes da Gestão**

Para permanecerem nos postos de trabalho sem adoecer, os trabalhadores criam e utilizam recursos para lidar com o sofrimento. Esses recursos constituem as estratégias defensivas, na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, e possibilitam que se minimize a percepção de sofrimento, servindo como mecanismo de proteção. Apesar disso, não há uma ação nas causas do sofrimento e suas utilizações podem levar à insensibilidade quanto a essas causas (Mattos, 2016; Sousa, 2016). As estratégias defensivas pesquisadas se referiram apenas às utilizadas para lidar com as dificuldades decorrentes da gestão, tendo em vista o objeto do estudo em questão. Essa questão foi tratada no questionário acerca da gestão, aplicado junto ao PROART.

A autoaceleração, que consiste no aumento progressivo do ritmo de trabalho ao mesmo tempo em que se reduz o tempo de desempenho das tarefas, foi uma das estratégias presentes na amostra pesquisada. Segundo Ramos (2013), essa estratégia envolve a redução do tempo ao realizar tarefas sem sentido, sendo que o trabalhador executa as atividades sem refletir sobre o seu fazer ou as pressões que sofre pela organização do trabalho. Como

consequência, há um aumento na produtividade, e o sujeito pode encontrar prazer mediado pela dinâmica do reconhecimento.

Os servidores relataram que diante da gestão e organização do trabalho presentes no órgão pesquisado trabalham mais rápido, em uma carga horária maior, extrapolando a jornada de trabalho muitas vezes. Há relatos de que essa busca por produzir cada vez mais traz desânimo, sofrimento e cansaço, além da sobrecarga de trabalho. Medeiros, Martins e Mendes (2017) esclarecem que a própria organização do trabalho pode estimular essa autoaceleração, com foco na produtividade. Considerando as características da Organização do trabalho em que a Divisão das Tarefas apresentou risco alto, essa autoaceleração contribui para o alcance dos resultados institucionais.

Outra defesa apresentada pelos servidores foi a negação, que se caracteriza pela naturalização das vivências e comportamentos de isolamento, desconfiança, individualismo (Facas, 2009). Os servidores relatam que se isolam, pois não veem perspectivas de solução dos problemas. Além disso, há relatos de afastamento de colegas, e tentativas de não pensar nas situações de trabalho. Há servidores que tentam ignorar as situações e pensar que podem existir situações mais difíceis que as vivenciadas no dia a dia de trabalho. A naturalização das vivências pode ser observada no relato de diversos profissionais que buscam focar-se nas tarefas. Eles pontuaram que se concentram em realizar o trabalho, e muitos mantêm o foco em fazê-lo da melhor forma possível.

Nesse mesmo sentido, os servidores apresentaram defesas de conformismo e adaptação. A adaptação se dá nas situações em que os servidores consideram que não há solução para os problemas, e diante dessa constatação buscam cumprir as ordens. Também foram apresentadas respostas de conformismo, em que os servidores pontuam que se conformam com as situações vivenciadas por não haver abertura para o diálogo com a chefia ou por não acreditar que possa ocorrer alguma mudança. A perspectiva de conformar-se com a realidade da instituição e realizar ações fora do trabalho para minimizar os prejuízos advindos dele também foi apresentada por servidores que fazem terapia, meditação, buscam interesses variados e até se automedicam com ansiolíticos. O foco em manter a paciência e tolerância também foi apresentado, sendo que diante das dificuldades decorrentes da gestão os servidores buscam relevar e compreender a situação da diretoria das varas.

Embora a maior parte dos servidores tenham apresentado respostas defensivas frente às dificuldades decorrentes da gestão, também foram pontuadas ações de enfrentamento e busca por resolução dos problemas. A principal ação apresentada pelos servidores com esse foco foi buscar o diálogo com a gestão ou os responsáveis pela resolução dos problemas. A

tentativa é por expor as ideias sem gerar ruídos na comunicação, sendo colocado que essa busca pelo diálogo nem sempre surte efeito. Alguns servidores pontuaram que são sutis na busca pelo diálogo e agem com flexibilidade ao comunicarem-se com a gestão. Para Sousa (2016), os trabalhadores e gestão devem estar envolvidos em um processo de discussão, o que contribui para a busca de soluções, mudanças necessárias ao desenvolvimento da organização, além de aproximar os profissionais ao gerar interação e comunicação uns com os outros.

Além do diálogo, os servidores apresentaram como estratégia de busca por resolução dos problemas o envolvimento com o grupo de trabalho. Com uma recorrência menor, pontuaram que buscam manter o grupo unido e solidário. Ações pontuais como buscar os servidores mais acessíveis e realização de ações para facilitar o trabalho, ainda que se caracterizem como insubordinações, também foram apresentadas.

## **5.5 Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho**

A EDT (Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho) avalia disfunções físicas, psicológicas e sociais provocadas pelo confronto com determinados contextos de trabalho. Composta por três fatores, ela abrange os danos psicológicos, sociais e físicos. Os danos psicológicos são definidos como sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida, os sociais abrangem o isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais; e os danos físicos dizem respeito a dores no corpo e distúrbios biológicos (Facas, 2013).

A amostra pesquisada apresentou baixo risco no fator danos psicológicos ( $M= 1,85$ ;  $DP= 0,96$ ). Com pouca dispersão nas respostas, os sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida não foram característicos do grupo pesquisado. Apesar disso, o item mau-humor apresentou média correspondente ao risco moderado ( $M= 2,38$ ;  $DP = 1,15$ ). Assim como os danos psicológicos, os danos sociais apresentaram baixo risco, o que indica que as situações vivenciadas no trabalho não afetaram a qualidade das relações sociais dos trabalhadores. Esse fator apresentou média de 1,80, com desvio-padrão de 0,83, o que demonstra pouca dispersão nas respostas da amostra pesquisada. Todos os itens obtiveram médias correspondentes ao risco baixo.

O único fator com risco médio correspondeu aos danos físicos, com média de 2,46 e desvio-padrão 1, o que indica pouca dispersão nas respostas. A maior parte dos servidores considerou o risco associado aos danos físicos como moderado (39,3%) ou alto (13,7%), o que demanda intervenções em curto e médio prazo, com foco em se evitarem as enfermidades associadas ao trabalho. Os principais sintomas apresentados na amostra pesquisada

correspondem a dores, sendo elas dores nas costas (M= 3,09; DP= 1,29), dores nas pernas (M= 2,40, DP= 1,37), dor de cabeça (M= 2,70, DP= 1,22) e dor no braço (M= 2,83, DP= 1,41). Além disso, as alterações no sono também apresentaram risco médio (M= 2,56, DP= 1,25).

Nogueira e Freitas (2015) discutem que articuladas aos jogos de dominação da organização estão as enfermidades contemporâneas. As patologias de sobrecarga abrangem distúrbios musculoesqueléticos, síndrome de *burnout*, em que o estresse atinge um nível de completa exaustão emocional e sentimento de frustração, e *karoshi*, que consiste em uma morte súbita ocupacional, por acidente vascular cerebral ou cardíaco, vinculada ao estresse. Segundo Cardoso (2015), as consequências para a saúde do trabalhador abrangem não só as doenças já definidas como doenças do trabalho ou doenças profissionais, mas também outros sintomas decorrentes da intensificação do trabalho, que devem ser considerados. Dentre eles estão diversas sensações de mal-estar, como o cansaço, a ansiedade, o desânimo, as dificuldades para dormir, o desespero e a perda de referências; as dores, como dores de cabeça, braços, costas, pernas, estômago, tonturas e palpitações; as doenças e os acidentes de trabalho.

Além dos sintomas apresentados no PROART, os pesquisados responderam acerca do número de problemas de saúde relacionados ao trabalho no último ano, sendo que 39,8% tiveram 1 ou 2 problemas e 9,8% 3 ou mais problemas de saúde. Os dados demonstram que metade dos pesquisados tiveram algum problema relacionado ao trabalho no último ano, sendo que as análises de variância demonstram relação desses problemas de saúde com diversos fatores do PROART. A avaliação dos fatores divisão de tarefas, esgotamento mental, danos psicológicos, danos sociais e danos físicos foram piores à medida que aumentou o número de problemas relacionados ao trabalho.

Tendo em vista o número de problemas relacionados ao trabalho e os riscos associados aos danos físicos, se destacam como importantes as intervenções em saúde do trabalhador na instituição pesquisada, assim como as intervenções na organização e gestão do trabalho, pois estas têm grande impacto na manutenção das vivências de saúde no trabalho. A seguir, serão discutidas as relações entre os diversos fatores abrangidos pelo PROART.

## **5.6 Relações Estabelecidas entre os Fatores Avaliados pelo PROART**

Na valiação do PROART, Facas (2013) apresentou a análise inferencial como uma análise possível de ser realizada entre as escalas do instrumento, tendo em vista a articulação

das dimensões avaliadas. Além dos resultados dos fatores isolados, apresentou-se na sessão Análises de Regressão, do capítulo de resultados, a análise de regressão linear entre as diferentes escalas do instrumento, sendo ela o foco de discussão da presente sessão. Por meio dessa análise pode-se considerar a influência das práticas de gestores nas vivências de sofrimento no trabalho dos profissionais sob sua gestão, objetivo geral do presente estudo.

Como discutido por Facas (2013), a Organização do Trabalho é a única preditora da Escala de Estilos de Gestão. A relação entre os fatores é diretamente proporcional, o que se explica pelo fato de uma organização do trabalho mais flexível levar a estilos de gestão que se pautem pelo coletivismo, coesão do grupo, união, valorização da competência e busca por inovações. Na amostra pesquisada, o Estilo Coletivo foi explicado em 64,6% pela variável preditora Divisão Social do Trabalho. Os demais fatores das escalas de Organização do Trabalho e Estilo de Gestão tiveram uma intensidade de relação inferior à 40%, não sendo considerados no presente estudo por não representarem uma relação consistente.

Considerando que a organização do trabalho institui a divisão das tarefas e dos homens para a execução das atividades, e que estabelece as formas de se desempenhar as tarefas, e os meios de controle, que abrangem a fiscalização e hierarquia. E ainda que os gestores têm dentre suas funções o planejamento, a organização, a direção e a verificação do trabalho executado, pode-se concluir que a organização do trabalho e a gestão do trabalho são categorias relacionadas entre si. A forma como a Divisão das Tarefas e a Divisão Social do Trabalho ocorre dirá muito acerca do estilo de gestão adotado na instituição, isso faz com que o gestor não seja independente da estrutura organizacional em que atua.

Nesse sentido, Chanlat (2011) discute que a ação gerencial é uma ação social, e que o gestor, enquanto ator social, é, simultaneamente, sujeito e objeto das intervenções em seu meio. Isso faz com que ele possa realizar intervenções por sua decisão, mas também se submeta às intervenções de outros, como sua hierarquia, subordinados e clientes. Nesse contexto ele tem uma margem de manobra mais ou menos grande, que influencia em sua liberdade de ação e na maneira como pode reagir ao que os outros lhe fazem. Para Gaulejac (2007), o gestor intermediário com frequência é excluído do processo decisório, restando a ele um caráter ambíguo da gestão, pois ao mesmo tempo que partilha do sofrimento do assalariado, é também responsável pela violência imposta a eles.

Na organização pesquisada, a divisão social do trabalho obteve resultado positivo, o que aponta para qualidade na comunicação entre os funcionários e entre chefia e subordinados, coerência nas orientações para realização das atividades, clareza na definição das tarefas, variedade nas tarefas que executa, acesso a informações para realizar as

atividades, consideração de aspectos além dos resultados na avaliação dos subordinados, dentre outros. Tais aspectos contribuem com a presença de um estilo de gestão mais coletivo, em que as pessoas são compromissadas com a organização, o trabalho coletivo é valorizado, e o mérito da conquista é visto como de todos.

A divisão social do trabalho constitui-se ainda em característica preditora da falta de reconhecimento no trabalho. Junto com o Estilo Gerencialista, ela explica 69,4% da falta de reconhecimento no trabalho, que consiste em uma escala de sofrimento patogênico no trabalho. Isoladamente, o Estilo Gerencialista explica em 55,5%, e a Divisão Social do Trabalho explica em 13,9% a falta de reconhecimento no trabalho. A relação entre a divisão social do trabalho e a falta de reconhecimento são inversamente proporcionais, sendo que à medida que se aumenta o escore médio da divisão social do trabalho (o que representa diminuição nos riscos psicossociais associados a esse fator), se diminui o escore médio da falta de reconhecimento. Por outro lado, a relação entre o estilo gerencialista e a falta de reconhecimento no trabalho é diretamente proporcional, ou seja, à medida que se aumenta a predominância desse estilo de gestão também cresce a falta de reconhecimento no trabalho. Sendo essas relações discutidas a seguir.

Como a relação entre divisão social do trabalho e falta de reconhecimento é inversamente proporcional à medida que se diminui a qualidade da comunicação na organização, a autonomia e participação dos servidores, flexibilidade quanto às regras, ocorre o crescimento da falta de reconhecimento no trabalho. Para além dos dados empíricos da amostra pesquisada, pode-se estabelecer relações entre a divisão social do trabalho e a falta de reconhecimento do ponto de vista teórico da Psicodinâmica do Trabalho. Nessa perspectiva teórica, o trabalho é uma relação social, que envolve um conjunto complexo de atores e pressupõe invenção e apropriação do saber-fazer coletivo.

No trabalho em conjunto podem ser elaboradas e tornadas estáveis regras práticas de trabalho aceitas por todos. As regras de trabalho organizam e estruturam o trabalho concreto e também organizam as modalidades de cooperação, sendo o coletivo de trabalho constituído em torno de regras de trabalho comuns e que derivam do próprio coletivo. A depender da organização do trabalho, pode constituir-se essa vontade coletiva de atuação que caracteriza a cooperação. Marcada pela vontade das pessoas de trabalharem juntas e de superarem coletivamente as contradições que surgem da própria natureza da organização do trabalho, a cooperação não pode ser prescrita ou determinada *a priori*. Nesse contexto, cada trabalhador traz sua colaboração para a organização do trabalho e pode ser reconhecido pelos outros (Bendassolli & Soboll, 2011; Dejours, 1993).

O reconhecimento se dá pela formulação de duas formas de julgamento, sendo uma delas o julgamento de beleza, que expressa a conformidade do trabalho com as regras de ofício, quanto a sua originalidade no tocante à execução, testemunhada por colegas da mesma profissão. Esse reconhecimento é fundamental para a construção do sentido do trabalho e tem efeitos sobre a identidade do profissional, tendo em vista que ele diz respeito à realização pessoal no campo das relações sociais. Porém, ele só é possível caso exista um coletivo ou comunidade de pares. Assim, fica clara a relação entre os fatores divisão social do trabalho e falta de reconhecimento, na medida em que apenas nas organizações em que essa divisão social se dê com baixo risco será possível alcançar-se o reconhecimento no trabalho. Na instituição pesquisada essa dinâmica pode ocorrer em alguma medida, tendo em vista que a divisão social do trabalho e a falta de reconhecimento apresentaram baixo risco psicossocial (Bendassolli & Soboll, 2011; Dejours, 1993).

Quanto à relação entre estilos de gestão e falta de reconhecimento no trabalho, a relação se dá de forma diretamente proporcional. Na amostra pesquisada a falta de reconhecimento apresentou resultado positivo e, portanto, baixo risco psicossocial; no mesmo sentido o estilo gerencialista apresentou presença moderada, não sendo o estilo de gestão mais característico da instituição. Apesar das médias desses dois fatores não terem sido altas, a análise de regressão demonstrou relação entre ambas, sendo importante discutirem-se as implicações do estilo gerencialista e a falta de reconhecimento no trabalho, o que constitui uma relação entre práticas de gestão e vivências de sofrimento.

Martins e Lima (2015) discutem que as formas atuais de gestão e organização do trabalho não favorecem a construção de relações solidárias e cooperativas, o que põe em risco o processo de reconhecimento, pois dificulta a visibilidade e o julgamento do trabalho realizado. Segundo os autores, esses entraves estão nas formas precárias de contratos de trabalho, e também nas estratégias de gestão adotadas que focam a qualidade total, o aumento de pressões por produtividade e a avaliação individualizada de desempenho.

Para Dejours (2015b), se há uma perda de rumo nos métodos de avaliação no mundo do trabalho é porque os gestores não levam em consideração o trabalho real. Embora se acredite que o trabalho esteja sendo medido, só o fazem em relação ao que é visível, o que gera grandes entraves, tendo em vista que cada vez mais a produção se torna uma produção de bens imateriais, em que a relação com o cliente é o central. Por ser uma grandeza imaterial, essa relação não pode ser mensurada quantitativamente.

Nesses contextos de trabalho, o reconhecimento esbarra em grandes dificuldades da hierarquia, pois ele envolve o reconhecimento da imperfeição da técnica, bem como das

falhas da organização prescrita e das contribuições dos trabalhadores para que o trabalho funcione. Reconhecer essas imperfeições pode desencadear medo entre os gestores. As novas formas de gestão promovem a competitividade e o individualismo, o que ameaça a construção de vínculos de confiança, de cooperação e solidariedade, assim como a construção de acordos e regras coletivas de trabalho (Bendassolli & Soboll, 2011; Martins & Lima, 2015).

Diante da exacerbação do individualismo, os sujeitos ficam sós diante dos atos injustos em seus postos de trabalho, amplia-se a fragilidade, pois os trabalhadores não podem contar com seus colegas. Além disso, no neoliberalismo ganham espaço as ambiguidades do reconhecimento, onde práticas de gestão do reconhecimento apelam para o envolvimento dos trabalhadores mediante identificação de qualidades, da apresentação pessoal e das redes de colaboração, mas na verdade negam a subjetividade dos homens e mulheres que trabalham (Bendassolli & Soboll, 2011).

É possível identificar tais ambiguidades do reconhecimento no âmbito de suas relações com a identidade, pois a forma principal de reconhecer versa primeiramente no fazer, ou seja, no trabalho realizado e não no ser. Assim, o reconhecimento não depende apenas do *status* social. No contexto organizacional atual, a busca pelo reconhecimento pode tornar-se uma armadilha, os trabalhadores podem ser levados à submissão voluntária, à alienação e à banalização do sofrimento. Na busca pelo reconhecimento pode-se fazer e consentir com atos que desprova em si e para o outro, indo em uma direção contrária à autonomia (Gernet, 2014). O não reconhecimento do trabalho pode levar ao adoecimento, pois não há uma ressignificação do sofrimento. Isso mostra a importância dessa categoria para a saúde mental do trabalhador e reforça a importância de práticas coletivas de gestão que tenham uma orientação distinta das práticas gerencialistas.

A falta de reconhecimento no trabalho constitui-se ainda como preditora dos danos psicológicos. Junto com o esgotamento mental ela explica em 57,2% dos sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral presentes na amostra pesquisada. Isso reforça a discussão realizada acerca da falta de reconhecimento e sua relação com a gestão do trabalho. O adoecimento pode advir da falta de reconhecimento, pois não há a superação do sofrimento no trabalho e ele torna-se sem sentido. Na amostra pesquisada, esses danos estão relacionados ainda com o esgotamento mental, o que mostra a importância de uma organização e gestão do trabalho que não gere sobrecarga e desgaste aos profissionais, pois as consequências finais dessas organizações estão ligadas ao sofrimento e às patologias decorrentes do trabalho.

## Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo principal analisar a influência das práticas de gestores nas vivências de sofrimento no trabalho dos profissionais sob sua gestão. Para isso, foi realizada a aplicação do PROART e de um questionário sobre a gestão, e, posteriormente, relatados e discutidos os resultados, considerando as orientações do PROART, a teoria da Psicodinâmica do Trabalho e os objetivos do presente estudo. Os resultados foram apresentados e discutidos considerando a organização do trabalho, estilos de gestão, sofrimento patogênico do trabalho e danos relacionados ao trabalho. Além disso, esses fatores foram integrados, sendo apresentadas as relações entre os diversos fatores.

O objetivo principal foi atingido por meio da demonstração da relação entre as características do estilo gerencialista e a escala de sofrimento patogênico do trabalho, especificamente no que se refere à falta de reconhecimento no trabalho. Além disso, a falta de reconhecimento constituiu-se como preditora da escala de danos psicológicos no trabalho, mostrando que as consequências das práticas de gestão podem extrapolar o sofrimento e culminar no adoecimento no trabalho. Quanto aos objetivos específicos, considera-se que foram identificadas as principais características da organização do trabalho da instituição pesquisada, por meio da EOT e dos dados qualitativos. Com uma divisão das tarefas com risco moderado e a divisão social do trabalho com risco baixo, destaca-se na instituição o volume de tarefas em relação ao número de servidores, o que gera sobrecarga no trabalho.

Como proposto nos objetivos, foi identificado o estilo de gestão predominante na instituição, sendo ele o coletivo. Apesar disso o estilo gerencialista também apresentou presença moderada, sendo que algumas características desse estilo foram apresentadas pelos servidores nas respostas ao questionário qualitativo. O que mostra que não há um modelo único de gestão na instituição pesquisada. Foi analisada a relação entre os estilos de gestão e as vivências de sofrimento no trabalho, sendo significativa a relação entre estilo gerencialista e a falta de reconhecimento no trabalho. Apesar do baixo risco psicossocial, esse fator foi explicado em 69,4% pelo estilo gerencialista e a divisão social do trabalho.

As estratégias de mediação do sofrimento pelos subordinados foram descritas, considerando as respostas ao questionário acerca da gestão. As principais se constituíram em autoaceleração, negação, conformismo e busca por adaptação ao trabalho. Além disso, algumas respostas foram apresentadas no sentido de buscar a resolução dos problemas ou envolver-se com o grupo de trabalhadores diante das dificuldades. Por fim, foi analisada a relação entre os estilos de gestão e os danos relacionados ao trabalho, por meio da análise

regressiva das escalas do PROART. Não houve uma relação direta entre a Escala de Estilos de Gestão e a Escala de Danos Físicos e Psicossociais no trabalho, porém o fator Danos Psicológicos teve como preditor o Esgotamento Mental e a Falta de Reconhecimento no Trabalho, sendo este último fator explicado pelo Estilo Gerencialista. Assim, percebe-se que embora não tenha ocorrido uma relação direta entre as escalas na análise de regressão, os danos psicológicos são explicados pela falta de reconhecimento que, por sua vez, é explicada pelo estilo gerencialista. A partir dessas descrições, considera-se que os objetivos desta pesquisa foram atingidos.

A discussão da gestão e suas implicações no ambiente organizacional se faz cada vez mais relevante, tendo em vista as características assumidas pelo mercado de trabalho atual, marcado pela flexibilização das relações profissionais, aumento da competitividade e baixa estabilidade. O trabalhador, muitas vezes, se submete a condições precárias e de risco psicossocial, visando assegurar seu emprego e fonte de renda, e tem como consequência o sofrimento no trabalho e até mesmo o adoecimento físico e mental. Assim a problematização das relações profissionais e papel da gestão pode contribuir para a definição de ações que diminuam o sofrimento e adoecimento do trabalhador.

As principais contribuições do estudo foram relacionar os conhecimentos teóricos acerca da gestão de pessoas e a Psicodinâmica do Trabalho. Investigar as influências das práticas dos gestores sobre as vivências dos subordinados, o que ainda é incipiente nas pesquisas acadêmicas desta abordagem teórica. Além das contribuições acadêmicas, o estudo contribuiu com a instituição pesquisada, na medida em que constituiu-se em um diagnóstico da organização, podendo ser utilizado para definição de novas estratégias de gestão que contribuam com as vivências de prazer pelos subordinados. Por último, este estudo pode ser utilizado como referência para novas pesquisas acerca da relação entre as práticas de gestão e as vivências de sofrimento dos subordinados.

Este estudo apresentou limitações teóricas e empíricas em sua realização. A principal limitação empírica foi o número de respondentes à pesquisa. Do universo de 540 servidores lotados em varas e que não exerciam cargo de gestão, e portanto compunham nossa população, 125 responderam ao instrumento durante a coleta de dados. O número não foi representativo da população e por isso não é possível generalizar os resultados alcançados para a população pesquisada. Outro fator limitador foi não terem sido investigadas com maior profundidade através dos dados qualitativos as vivências de sofrimento no trabalho e os danos decorrentes da atividade profissional, tendo em vista que foi questionado o número de adoecimentos em função do trabalho no último ano, mas não abrangido quais foram as causas

desses afastamentos. Do ponto de vista teórico, a principal limitação se deu pela diversidade de conceitos ligados à gestão, havendo uma falta de consenso e divergências entre eles. Tal aspecto pode ser visto até mesmo na definição e itens do fator Estilo Gerencialista do PROART. Embora tenha sido denominado como Estilo Gerencialista, os itens se aproximam das características de gestão burocrática.

Diante do exposto, sugere-se como agenda de pesquisa a apresentação de um relatório à instituição pesquisada, possibilitando o conhecimento dos resultados e suas implicações, bem como a utilização para embasamento de novas ações pela gestão, caso seja avaliado como pertinente pela instituição. Propõem-se ainda a continuidade nos estudos acerca das relações entre a gestão e as vivências de sofrimento dos subordinados, com amostras maiores e em instituições diversas, com foco em aprofundar no entendimento da gestão e estabelecer relações mais consistentes das práticas dos gestores com as vivências de sofrimento. Além disso, sugere-se a realização de estudos que investiguem as práticas de gestão, considerando como amostra da pesquisa os próprios gestores, ampliando o entendimento de suas ações e motivadores. Por fim, ampliar o estudo acerca de estratégias de investigação das práticas de gestão, por meio da revisão da EEG do PROART ou elaboração de um instrumento específico para investigação deste conceito.

### Referências Bibliográficas

- Almeida, L. L. & Merlo, A. R. C. (2008). Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11(2), 139-157. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172008000200002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172008000200002)
- Alves, S. M. P., Coelho, M. C. R., Borges, L. H., Cruz, C. A. M, Massaroni, L. & Maciel, P. M. A. (2015). A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal. *Ciência & Saúde Coletiva*. 20(10). 3043-3050. DOI: 10.1590/1413-812320152010.11592014
- Aguiar, V. B. (2013). *Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de [http://lptct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/3-2013\\_VeronicaBritoAguiar.pdf](http://lptct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/3-2013_VeronicaBritoAguiar.pdf)
- Anjos, F. B. (2013). Organização do trabalho. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 267-273). Curitiba, PR: Juruá.
- Antunes, L. R. (2013). Gestão e Participação. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 197-202). Curitiba, PR: Juruá.
- Antunes, R. (2014). A nova morfologia do trabalho e as formas diferenciadas da reestruturação produtiva no Brasil dos anos 1990. *Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, 27, 11-25. Recuperado de <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12436.pdf>.
- Antunes, R. & Alves, G. (2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Educ. Soc.*, 25(87), 335-351. Recuperado de <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/0184.pdf>
- Antunes, R. & Praun, L. (2015). A sociedade dos adoecimentos no trabalho. *Serv. Soc*, 123, 407-427. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/sssoc/n123/0101-6628-sssoc-123-0407.pdf>
- Barros, N. M. G. C. & Honório, L. C. (2015). Riscos de adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense. *REGE*. 22(1), 21-39. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/102621/100887>.

- Baruki (2015). Riscos psicossociais e saúde mental do trabalhador. Por um Regime Jurídico Preventivo. São Paulo: LTr.
- Bendassoli, P. F. (2007). Prefácio. In Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Tradução de Storniolo, I. 6. Imprensa. Aparecida: Ideias & Letras.
- Bendassoli, P. F. & Soboll, L. A. P. (2011). Introdução às clínicas do trabalho: aportes teóricos, pressupostos e aplicações. In Bendassoli, P. F. & Soboll, L. A. P (Orgs.). *Clínicas do Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Borges, L. O. & Yamamoto, O. H. (2004). O mundo do trabalho. In Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E. & Bastos, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 24-62). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Brasil. (2014). *Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas constitucionais de revisão n. 1 a 6/94, pela Emendas Constitucionais nº1/92 a 76/2013 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008*. Brasília: Senado Federal.
- Bresser-Pereira, L. C. (2001). *A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado*. Brasília, DF: MARE/ENAP.
- Bresser-Pereira, L. C. & Spink, P. (Orgs.). (2006). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. 7. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Bresser-Pereira, L. C. (2009). *Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Calgaro, J. C. C. (2013). Gerencialismo. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 179-184). Curitiba, PR: Juruá.
- Campos, G. W. S. (2007). *Um método para análise e co-gestão de coletivos: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda*. 3. Ed. São Paulo, SP: Hucitec.
- Cardoso, A. C. M. (2015). O trabalho como determinante do processo saúde-doença. *Tempo Social, revista de sociologia da USP*, 27(1), 73-93, Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/ts/v27n1/0103-2070-ts-27-01-00073.pdf>

- Carreiro, G. S. P., Filha, M. O. F., Lazarte, R. Silva, A. O. & Dias, M. D. (2013). O processo de adoecimento mental do trabalhador da Estratégia Saúde da Família. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, 15(1), 146-155, Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v15i1.14084>
- Cattani, A. D. (2012). Gestão Participativa. In Cattani, A. D. & Holzmann, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. (paginação irregular). 3. ed. Porto Alegre: Zouk.
- Chanlat, J-F. (2011). O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In Bendassoli, P. F. & Soboll, L. A. P (Orgs.). *Clínicas do Trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Conselho Federal de Psicologia (2005). *Resolução nº 010, de 21 de julho de 2005*. Aprova o Código de Ética Profissional do Psicólogo. Recuperado de [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo\\_etica.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2012/07/codigo_etica.pdf)
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*. 14(3). 27-34. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2007). *A banalização da injustiça social*. Trad. Luiz Alberto Monjardim. 7ª ed. 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dejours, C. (2011a). *Addendum*. In Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 57-124). Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15/Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Dejours, C. (2011b). O trabalho como enigma. In Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 151-166). Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15/Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Dejours, C. (2011c). A saúde mental entre impulsos individuais e requisitos coletivos (sublimação e trabalho). In Lancman, S. & Sznelwar, L. I. (Orgs.). *Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 409-430). Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15/Rio de Janeiro: Editora Fiocruz.
- Dejours, C. (2012a). *Trabalho Vivo, Tomo I, Sexualidade e Trabalho*. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho Vivo, Tomo II, Trabalho e Emancipação*. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15.

- Dejours, C. (2015a). Organização do trabalho e saúde mental: quais as responsabilidades do Manager? Em Macêdo, K. B. (Org.), *O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho*. (pp. 223-233). Goiânia: Ed. da PUC Goiás.
- Dejours, C. (2015b). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Tradução de Paraguay, A. I. & Ferreira, L. L. 6. ed. São Paulo, SP: Cortez.
- Dejours, C. (2015c). Organização do trabalho e saúde mental: quais as responsabilidades do Manager? In Macêdo, K. B. (Org.), *O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho*. (pp. 223-233). Goiânia, GO: Ed. da PUC Goiás.
- Drucker, P. F. (1972). *O gerente eficaz*. Tradução Fortes, J. 3. Ed. Rio de Janeiro, RJ : Zahar.
- Eufrásio, M. A. P. (2011). As transformações no mundo do trabalho frente à globalização. *Revista Labor*. 5(1). 121-140. Recuperado de [http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume5/7\\_Marcelo\\_Eufrasio.pdf](http://www.revistalabor.ufc.br/Artigo/volume5/7_Marcelo_Eufrasio.pdf)
- Facas, E. P. (2009). *Estratégias de Mediação do Sofrimento no Trabalho Automatizado: Estudo Exploratório com Pilotos de Trem de Metrô do Distrito Federal*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de [http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/4010/1/2009\\_EmilioPeresFacas.pdf](http://www.repositorio.unb.br/bitstream/10482/4010/1/2009_EmilioPeresFacas.pdf)
- Facas, E. P. (2013). *Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho – Contribuições da Psicodinâmica do Trabalho*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de [http://lptc.com.br/wp-content/uploads/2012/11/1-2013\\_EmilioPeresFacas.pdf](http://lptc.com.br/wp-content/uploads/2012/11/1-2013_EmilioPeresFacas.pdf)
- Facas, E. P., Silva, L. M., & Araújo, M. A. S. (2013). Trabalhar. In Vieira, F. O., Mendes, A. M. & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 461-465). Curitiba, PR: Juruá.
- Facas, P. E., Duarte, F. S., Mendes, A. M. & Araújo, L. K. R. (2015). Sofrimento ético e (in) dignidade no trabalho bancário: análise clínica e dos riscos psicossociais. In Monteiro, J. K., Vieira, F. O. & Mendes, A. M. (Orgs.). *Trabalho e prazer* (pp. 233-256). Curitiba, PR: Juruá.
- Faria, J. H. (2009). *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas.

- Faria, J. H. & Meneghetti, F. K. (2011). Burocracia como organização, poder e controle. *RAE*, 51(5), 424-439. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902011000500002&script=sci\\_abstract&tIng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902011000500002&script=sci_abstract&tIng=pt)
- Ferreira, M. C. (2012). *Qualidade de vida no trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. 2. ed., Brasília, DF: Paralelo 15.
- Freitas, L. G. (2006). *Processo de Saúde-Adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual*. (Tese de Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/7-Leda-Goncalves-de-Freitas.pdf>
- Freitas, L. G. (2013). Centralidade do Trabalho. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 77-81). Curitiba, PR: Juruá.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Tradução de Storniolo, I. 6. Impressão. Aparecida: Ideias & Letras.
- Gernet, I. (2014). Psicodinâmica do Reconhecimento. In: Mendes, A. M. (Org) *Psicodinâmica e Clínica do Trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. (pp. 61-76). Curitiba: Juruá.
- Giongo, C. R., Monteiro, J. K., & Sobrosa, G. M. R. (2015). Psicodinâmica do trabalho no Brasil: Revisão Sistemática da Literatura. *Temas em Psicologia*, 23(4), 803-814. DOI: 10.9788/TP2015.4-01.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>
- Gomes, L. M. X., Barbosa, T. L. A., Dias, O. V., Oliveira e Silva, C. S. & Brito, M. J. M. (2012). Análise do trabalho de enfermeiras gerentes de instituições hospitalares: um estudo de caso. *Motricidade*, 8(2), 158-166. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273023568019>
- Guizard, F. L. & Cavalcanti, F. O. L. (2010). O conceito de cogestão em saúde: reflexões sobre a produção de democracia institucional. *Physis Revista de Saúde Coletiva*, 20(4), 1244-1265. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73312010000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312010000400010).

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 22(2). 201-210. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2>
- Heloani, J. R. (2007). *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. 1. ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas.
- Holzmann, L. (2012a). Fordismo. In Cattani, A. D. & Holzmann, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. (sem paginação). 3. ed. Porto Alegre, PR: Zouk.
- Holzmann, L. (2012b). Toyotismo. In Cattani, A. D. & Holzmann, L. (Orgs.). *Dicionário de trabalho e tecnologia*. (sem paginação). 3. ed. Porto Alegre, PR: Zouk.
- Junior, E. H. G. & Macêdo, K. B. (2015). Uma nova doutrina de gestão baseada na psicodinâmica do trabalho. In Macêdo, K. B. (Org). *O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho*. (pp. 276-296). Goiânia, GO: Ed. da PUC Goiás.
- Kanaane, R. (2014). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. 2. Ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*. n. 52. pp. 41-65. Recuperado de <https://www.uc.pt/feuc/citcoimbra/Kovacs2006>
- Lima, S. C. C. (2013). Reconhecimento no Trabalho. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 351-356). Curitiba, PR: Juruá.
- Littike, D. & Sodre, F. (2015). A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitário Federal. *Ciência e Saúde Coletiva*. 20(10). 3051-3062. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015001003051&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015001003051&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Martins, S. R. & Lima, S. C. C. (2015). Reconhecimento e Coletivo de Trabalho. In Monteiro, J. K., Vieira, F. O. & Mendes, A. M. (Orgs.). *Trabalho & Prazer: teoria, pesquisas e práticas*. (pp. 51-74). Curitiba, PR: Juruá.
- Mattos, E. C. (2016). *Prazer e Sofrimento no Trabalho Bancário: um olhar sobre o gestor intermediário*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10183/141491>

- Mattos, C. B. M. & Schlindwein, V. L. D. C. (2015). Excelência e produtividade: novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicologia & Sociedade*, 27(2), 322-331. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822015000200322&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822015000200322&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Medeiros, S. N., Martins, S. R. e Mendes, A. M. (2017) Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. *Trivium: Estudos interdisciplinares* (Ano IX, Ed.1), p. 74-90. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/trivium/v9n1/v9n1a08.pdf>
- Mendes, A. M. (2007). Da Psicodinâmica à Psicopatologia do Trabalho. In Mendes, A. M. (Org). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. (pp. 29-48). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. (2008). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In Mendes, A. M. (Org). *Trabalho & saúde: o sujeito entre emancipação e servidão*. (pp. 13-25). Curitiba, PR: Juruá.
- Mendes, A. M. & Duarte, F. S. (2013). Mobilização Subjetiva. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 259-262). Curitiba, PR: Juruá.
- Mendes, A. M. & Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In Mendes, A. M. (Org), *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. (pp. 111-126). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M. & Morrone, C. F. (2014). Trajetória teórica e pesquisas brasileiras sobre prazer e sofrimento no trabalho. In Mendes, A. M., Merlo, A. R. C., Morrone, C. F. & Facas, E. P. (Orgs.). *Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros*. (pp.29-52). Curitiba, PR: Juruá.
- Merlo, A. R., & Mendes, A. M. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho*, 12, 141-156. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25746/27479>.
- Ministério da Saúde (2012). *Diretrizes para a vigilância do câncer relacionado ao trabalho*. Rio de Janeiro: Inca. Recuperado de [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/inca/diretrizes\\_vigilancia\\_cancer\\_trabalho.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/inca/diretrizes_vigilancia_cancer_trabalho.pdf)

- Moraes, R. D. (2013a). Sofrimento Patogênico e Criativo. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 415-419). Curitiba, PR: Juruá.
- Moraes, R. D. (2013b). Estratégias Defensivas. In Vieira, F. O.; Mendes, A. M., & Merlo, A. R. C. (Orgs.). *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (pp. 153-157). Curitiba, PR: Juruá.
- Moraes, R. D. (2013c). Estratégias de Enfrentamento do Sofrimento e Conquista do Prazer no Trabalho. In Merlo, A. R. C. & Mendes, A. M. & Moraes, R. D. *O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia*. (pp. 175-186). Curitiba, PR: Juruá.
- Motta, F. C. P. (1982). *Participação e Co-gestão novas formas de administração*. São Paulo: Editora Brasiliense.
- Nogueira, J. H. V. & Freitas, L. G. (2015). Psicodinâmica do Estresse: estudo com trabalhadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*. 15(2), abr-jun, 133-145. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v15n2/v15n2a04.pdf>
- Oliveira, M. (2011). Metodologia Científica: um manual para realização de pesquisas em administração. Catalão. Recuperado de: [https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual\\_de\\_metodologia\\_cientifica\\_-\\_Prof\\_Maxwell.pdf](https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf)
- Portal Brasil. (2012). *País gasta cerca de R\$ 70 bilhões com acidentes de trabalho*. (2012, 17 de abril).. Recuperado a partir de <http://www.brasil.gov.br/saude/2012/04/pais-gasta-cerca-de-R-70-bilhoes-com-acidentes-de-trabalho>
- Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. & Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. Tradução Tavares, M. C. P.; Favatti, S. S. São Paulo, SP: Atlas.
- Paludo, A. (2013). *Administração Pública*. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Paula, A. P. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Ramos, L. V. (2013). *O Coletivo de Trabalho dos Gestores Intermediários de uma Empresa Multinacional: a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/15544>

- Segabinazzi, C. (2007). Identidade e trabalho na sociedade capitalista. *Revista Textos e Contextos*, Porto Alegre, 6(1), 2-18. Recuperado a partir de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/te/ojs/index.php/fass/article/view/1042/3229>
- Silva, H. D., Lavanchich, R. F. S. & Júnior, E. D. (2015). O Assédio Moral em um Grupo de Pesquisadores: o olhar da psicodinâmica do trabalho. Em Macêdo, K. B. (Org). *O diálogo que transforma: a clínica psicodinâmica do trabalho*. (pp. 154-175). Goiânia, GO: Ed. da PUC Goiás.
- Silva, E. L. da. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação*. (4ª ed. rev. atual). Florianópolis: UFSC. Recuperado de [https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes\\_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)
- Sousa, N. O. F. (2016). *Mapeamento dos Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho em Profissionais da Diretoria de Vigilância em Saúde do Município de Palmas – TO*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Tocantins, Palmas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11612/243>
- Sznelwar, L. I., Uchida, S. & Lancman, S. (2011). A subjetividade no trabalho em questão. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*. v. 23. n. 1. (pp. 11-30). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20702011000100002>
- Wainer, R. (2008). A pesquisa quantitativa em psicologia: os delineamentos possíveis e a questão da amostragem. In Scarparo, H. *Psicologia e Pesquisa*. 2. ed. revisada e ampliada. Porto Alegre, RS: Sulina.
- Wlosko, M. (2013). Malestar y Sufrimiento em el Trabajo: de la Fragilización a la Catástrofe Psíquica. In Merlo, A. R. C.; Mendes, A. M. & Moraes, R. D. *O sujeito no trabalho: entre a saúde e a patologia*. (pp. 149-174). Curitiba: Juruá.
- Zanelli, J. C., Silva N. & Soares, D. H. P. (2010). *Orientação para aposentadoria nas organizações de trabalho: construção de projetos para o pós-carreira*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Zwich, Teixeira, Pereira & Vilas Boas (2012). Administração Pública Tupiniquim: reflexões a partir da teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. *Cad. EBAPE.BR* [online]. 2012, vol.10, n.2, pp.284-301. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000200004>

## Anexos

### **Anexo A – Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais no Trabalho (PROART)**

#### ***PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO DOS RISCOS PSICOSSOCIAIS NO TRABALHO -PROART***

Essa pesquisa tem por objetivo coletar informações sobre as dimensões do trabalho que constituem fatores de riscos psicossociais no trabalho e está sob a responsabilidade técnico-científica do “Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho” da Universidade de Brasília - UnB

Não existem respostas certas ou erradas - responda de acordo com a avaliação que você faz referente ao seu trabalho. As **informações prestadas** por você são **sigilosas** e serão analisadas em conjunto com as informações fornecidas por seus colegas. É um questionário composto de quatro instrumentos e algumas questões abertas. Ao responder o questionário, fique atento para as instruções de respostas.

**Sua participação é fundamental**

Equipe da UnB

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho.

	1	2	3	4	5
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	1	2	3	4	5
Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas	1	2	3	4	5
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	1	2	3	4	5
Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	1	2	3	4	5
O ritmo de trabalho é adequado	1	2	3	4	5
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	1	2	3	4	5
Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho	1	2	3	4	5
Há clareza na definição das tarefas	1	2	3	4	5
Há justiça na distribuição das tarefas	1	2	3	4	5
Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	1	2	3	4	5
A comunicação entre chefe e subordinado é adequada	1	2	3	4	5
Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor	1	2	3	4	5
Há qualidade na comunicação entre os funcionários	1	2	3	4	5
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são Claras	1	2	3	4	5
A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha Produção	1	2	3	4	5
Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	1	2	3	4	5
As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si	1	2	3	4	5
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	1	2	3	4	5
Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho	1	2	3	4	5

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação

que você faz sobre a forma de gestão utilizada na sua organização.

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre	
Em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes	1	2	3	4	5
Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis	1	2	3	4	5
Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente	1	2	3	4	5
Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo	1	2	3	4	5
Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a Atenção	1	2	3	4	5
É creditada grande importância para as regras nesta organização	1	2	3	4	5
A hierarquia é valorizada nesta organização	1	2	3	4	5
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização	1	2	3	4	5
Há forte controle do trabalho	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças	1	2	3	4	5
Existe rigoroso planejamento das ações	1	2	3	4	5
As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	1	2	3	4	5
O mérito das conquistas na empresa é de todos	1	2	3	4	5
O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	1	2	3	4	5
Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo	1	2	3	4	5
As decisões nesta organização são tomadas em grupo	1	2	3	4	5
Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	1	2	3	4	5
Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas.	1	2	3	4	5
A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	1	2	3	4	5
Existem oportunidades semelhante de ascensão para todas as Pessoas	1	2	3	4	5
Os gestores se preocupam com o bem estar dos trabalhadores	1	2	3	4	5
A inovação é valorizada nesta organização	1	2	3	4	5

Leia os itens abaixo e escolha a alternativa que melhor corresponde à

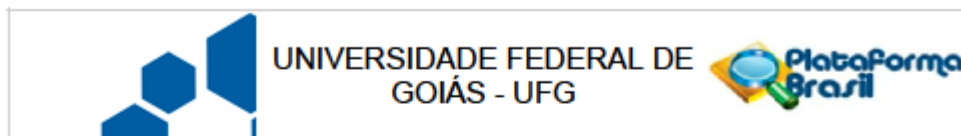
**avaliação** que você faz das suas **vivências em relação ao seu trabalho atual.**

1 Nunca	2 Raramente	3 Às vezes	4 Frequentemente	5 Sempre	
Sinto-me inútil em meu trabalho	1	2	3	4	5
Considero minhas tarefas insignificantes	1	2	3	4	5
Sinto-me improdutivo no meu trabalho	1	2	3	4	5
A identificação com minhas tarefas é inexistente	1	2	3	4	5
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	1	2	3	4	5
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	1	2	3	4	5
Meu trabalho é sem sentido	1	2	3	4	5
Minhas tarefas são banais	1	2	3	4	5
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado Trabalho	1	2	3	4	5
Meu trabalho é cansativo	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desgastante	1	2	3	4	5
Meu trabalho me frustra	1	2	3	4	5
Meu trabalho me sobrecarrega	1	2	3	4	5
Meu trabalho me desanima	1	2	3	4	5
Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta	1	2	3	4	5
Meu trabalho me faz sofrer	1	2	3	4	5
Meu trabalho me causa insatisfação	1	2	3	4	5
Meu trabalho é desvalorizado pela organização	1	2	3	4	5
A submissão do meu chefe à ordens superiores me causa revolta	1	2	3	4	5
Meus colegas desvalorizam meu trabalho	1	2	3	4	5
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
Meus colegas são indiferentes comigo	1	2	3	4	5
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas	1	2	3	4	5
Minha chefia trata meu trabalho com indiferença	1	2	3	4	5
É difícil a convivência com meus colegas	1	2	3	4	5
O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	1	2	3	4	5
Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia	1	2	3	4	5
Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado	1	2	3	4	5

Os itens, a seguir, tratam dos tipos de ***problemas físicos, psicológicos e sociais que você avalia como causados, essencialmente, pelo seu trabalho***. Marque o número que melhor corresponde à frequência com a qual eles estiveram presentes na sua vida nos **últimos seis meses**.

Vontade de Desistir de Tudo	1	2	3	4	5
Tristeza	1	2	3	4	5
Perda da autoconfiança	1	2	3	4	5
Solidão	1	2	3	4	5
Insensibilidade em relação aos colegas	1	2	3	4	5
Dificuldades nas relações fora do trabalho	1	2	3	4	5
Vontade de ficar sozinho	1	2	3	4	5
Conflitos nas relações familiares	1	2	3	4	5
Agressividade com os outros	1	2	3	4	5
Dificuldade com os amigos	1	2	3	4	5
Impaciência com as pessoas em geral	1	2	3	4	5
Dores no corpo	1	2	3	4	5
Dores no braço	1	2	3	4	5
Dor de cabeça	1	2	3	4	5
Distúrbios digestivos	1	2	3	4	5
Dores nas costas	1	2	3	4	5
Alterações no sono	1	2	3	4	5
Dores nas pernas	1	2	3	4	5
Distúrbios Circulatórios	1	2	3	4	5
Alterações no apetite	1	2	3	4	5

## Anexo B – Parecer Consubstanciado do CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** As influências dos estilos de gestão no sofrimento no trabalho dos trabalhadores

**Pesquisador:** Camila Nobre Costa Pires

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 58837916.4.0000.5083

**Instituição Proponente:** Faculdade de Educação

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.778.802

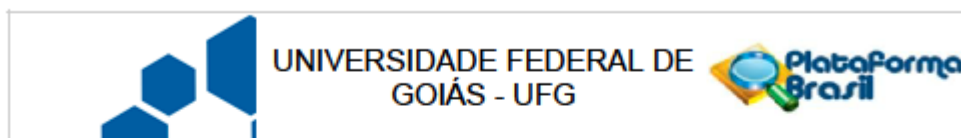
#### Apresentação do Projeto:

O trabalho possui um papel fundamental na estruturação do modo de vida em nossa sociedade. Desde a infância a educação se volta para a inserção no mercado de trabalho e na vida adulta, a rotina pessoal é organizada em função da atividade profissional. Na sociedade capitalista este trabalho é desenvolvido sob condições específicas, sendo estas condições e seus efeitos na relação de prazer-sofrimento no trabalho estudados pela Psicodinâmica do Trabalho. Uma destas condições, se refere à separação entre a execução e o gerenciamento das atividades. Com isso, surge a figura do gestor, que é responsável por planejar, controlar e avaliar o trabalho. A gestão é um dos fatores que exercem influência sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, pois ela poderá restringir a criatividade e flexibilidade de ação dos trabalhadores, exigindo que cumpram estritamente o que foi planejado ou reconhecer o empenho do sujeito para o alcance de resultados, fomentando a experiência de um trabalho com sentido.

#### Objetivo da Pesquisa:

Analisar a influência dos estilos de gestão na relação de sofrimento no trabalho dos trabalhadores subordinados

Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
 Bairro: Campus Samambaia CEP: 74.001-970  
 UF: GO Município: GOIANIA  
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpl.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 1.778.802

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**RISCOS** ao constrangimento que os participantes podem vivenciar ao responder os itens e também ao dispêndio de tempo que será necessário.

**BENEFÍCIO:** permitirá analisar a gestão organizacional presente no (nome do órgão) e dos riscos impostos à saúde dos trabalhadores. Diagnóstico de gestão predominante na organização, seus impactos no sofrimento dos trabalhadores e nos danos relacionados ao trabalho e subsidiar implementação de ações com foco na melhoria dos processos de gestão de pessoas e organização do trabalho.

Relatam que "Os riscos eventuais envolvidos na pesquisa se referem ao constrangimento que pode ocorrer ao responder os itens e também ao dispêndio de tempo que será necessário. Será garantida sua a liberdade em se recusar a responder questões que lhe causem constrangimento. A pesquisadora também permanecerá disponível caso você se sinta constrangido ao responder os itens e queira solicitar atendimento. A participação na pesquisa levará um tempo médio de 40 minutos, podendo o participante retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma."

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

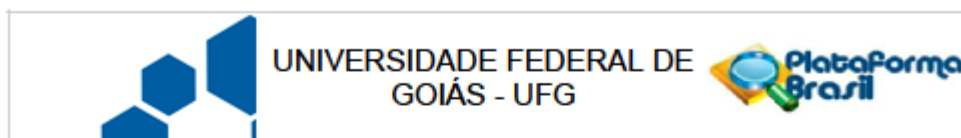
Esta pesquisa consistirá em um estudo de caso realizado com uma amostra de subordinados de uma instituição pública com atuação no estado de Goiás, tendo um caráter exploratório e descritivo. Aplicação do Protocolo de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (PROART). Ao final do instrumento será incluído um questionário específico de avaliação da gestão, abordando por meio de questões abertas, itens relativos às estratégias de mediação do sofrimento adotadas pelos trabalhadores e possíveis modificações que visualizam para melhoria da gestão do trabalho. A amostra para coleta de dados quantitativos e qualitativos será aleatória. O recrutamento dos indivíduos será realizado por meio de divulgação por e-mail e murais presentes na instituição. Participarão servidores das Varas do (nome do órgão) que não ocupam cargo de liderança. A análise dos dados qualitativos coletados será realizada a partir da Análise dos Núcleos de Sentidos (ANS). Os dados quantitativos serão submetidos a análise estatística, por meio do Software SPSS (Statistical Package for Social Science) considerando avaliação descritiva das variáveis.

Garantem no TCLE o sigilo e o direito de pleitear indenização em caso de danos advindos da pesquisa.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória estão assinados e corretos.

Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
 Bairro: Campus Samambala CEP: 74.001-970  
 UF: GO Município: GOIANIA  
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpl.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 1.778.802

Apresentam carta de encaminhamento ao atendimento das pendências e apresentam o TCLE com as devidas questões quanto ao risco, indenização e despesas.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Após análise dos documentos postados somos favoráveis à aprovação do presente protocolo de pesquisa, smj deste comitê.

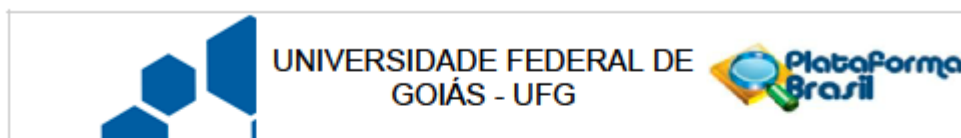
**Considerações Finais a critério do CEP:**

Informamos que o Comitê de Ética em Pesquisa/CEP-UFG considera o presente protocolo APROVADO, o mesmo foi considerado em acordo com os princípios éticos vigentes. Reiteramos a importância deste Parecer Consubstanciado, e lembramos que o(a) pesquisador(a) responsável deverá encaminhar ao CEP-UFG o Relatório Final baseado na conclusão do estudo e na incidência de publicações decorrentes deste, de acordo com o disposto na Resolução CNS n. 466/12. O prazo para entrega do Relatório é de até 30 dias após o encerramento da pesquisa, prevista para fevereiro de 2018.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMACOES_BASICAS_DO_PROJETO_765480.pdf	17/10/2016 18:48:48		Aceito
Outros	Carta_de_Encaminhamento_Camila_Pires.pdf	14/10/2016 09:23:06	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Camila_Pires_Revisado.pdf	14/10/2016 09:21:30	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
Outros	Termo_de_Anuencia_Camila_Pires.pdf	17/08/2016 14:46:34	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
Outros	Instrumentos_De_Coleta_Camila_Pires.pdf	17/08/2016 14:44:44	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Camila_Pires.pdf	17/08/2016 14:44:15	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Camila_Pires.pdf	17/08/2016 14:44:00	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_De_Compromisso_Camila_Pires.jpg	17/08/2016 14:43:43	Camila Nobre Costa Pires	Aceito
Cronograma	Cronograma_Camila_Pires.pdf	17/08/2016	Camila Nobre Costa	Aceito

Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
 Bairro: Campus Samambala CEP: 74.001-970  
 UF: GO Município: GOIANIA  
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpl.ufg@gmail.com



Continuação do Parecer: 1.778.802

Cronograma	Cronograma_Camila_Pires.pdf	14:43:22	Pires	Aceito
Folha de Rosto	Folha_De_Rostro_Camila_Pires.pdf	17/08/2016 14:43:05	Camila Nobre Costa Pires	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

GOIANIA, 18 de Outubro de 2016

---

**Assinado por:**  
**João Batista de Souza**  
(Coordenador)

Endereço: Prédio da Reitoria Térreo Cx. Postal 131  
 Bairro: Campus Samambala CEP: 74.001-970  
 UF: GO Município: GOIANIA  
 Telefone: (62)3521-1215 Fax: (62)3521-1163 E-mail: cep.prpl.ufg@gmail.com

## Anexo C – Resultados do PROART por Escala

### Escala de Organização do Trabalho

#### Divisão das tarefas

Item	N	Média	DP
O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	122	2,78	1,15
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	117	2,96	1,18
O ritmo de trabalho é adequado	121	3,00	1,14
Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho	120	3,58	1,06
Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas	122	3,82	0,988
Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	117	4,16	0,731
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	119	4,18	0,936

#### Divisão Social do Trabalho

Item	N	Média	DP
Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	121	3,16	1,080
Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	116	3,34	1,111
Há justiça na distribuição das tarefas	120	3,55	1,187
Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor	120	3,56	1,067
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	120	3,62	1,197
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras	120	3,78	1,078
A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção	112	3,79	1,166
Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho	118	3,83	1,112
A comunicação entre chefe e subordinado é adequada	121	3,90	1,234
Há clareza na definição das tarefas	121	3,93	1,089
As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si	121	3,95	0,965
Há qualidade na comunicação entre os funcionários	120	4,01	1,057

## Escala dos Estilos de Gestão

## Estilo Gerencialista

Item	N	Média	DP
Em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes	118	1,99	1,399
Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção	119	2,00	1,334
Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis	119	2,13	1,390
Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo	120	2,15	1,424
Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente	120	2,18	1,322
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização	118	2,57	1,237
O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças	117	2,85	1,176
Há forte controle do trabalho	115	3,41	1,131
É creditada grande importância para as regras nesta organização	112	3,63	1,090
A hierarquia é valorizada nesta organização	116	3,98	0,914

## Estilo Coletivo

Item	N	Média	DP
As decisões nesta organização são tomadas em grupo	116	2,73	1,152
Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas	107	2,75	1,311
Existe rigoroso planejamento das ações	116	2,91	1,111
Existem oportunidades semelhante de ascensão para todas as pessoas	118	2,96	1,355
Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	116	3,00	1,370
A inovação é valorizada nesta organização	118	3,24	1,245
Os gestores se preocupam com o bem estar dos trabalhadores	119	3,34	1,265
A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	120	3,47	1,250
O mérito das conquistas na empresa é de todos	117	3,57	1,213
Para esta organização, o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo	120	3,59	1,240
O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	119	3,73	1,155
As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	117	3,82	0,916

## Escala do Sofrimento Patogênico no Trabalho

## Falta de Sentido do Trabalho

Item	N	Média	DP
Minhas tarefas são banais	118	1,32	,0738
Meu trabalho é sem sentido	120	1,33	0,803
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado trabalho	119	1,39	0,993
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	121	1,46	0,895
Considero minhas tarefas insignificantes	121	1,53	0,867
A identificação com minhas tarefas é inexistente	116	1,70	0,944
Sinto-me improdutivo no meu trabalho	121	1,74	1,029
Sinto-me inútil em meu trabalho	120	2,06	1,324
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	121	2,20	1,13

## Esgotamento Mental

Item	N	Média	DP
Meu trabalho me faz sofrer	120	1,84	1,061
Meu trabalho me causa insatisfação	121	1,91	1,088
Meu trabalho me frustra	120	2,17	1,082
Meu trabalho me desanima	120	2,26	1,119
Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta	107	2,83	1,593
Meu trabalho me sobrecarrega	122	3,16	1,181
Meu trabalho é desgastante	122	3,36	1,005
Meu trabalho é cansativo	122	3,49	0,981

## Falta de Reconhecimento

Item	N	Média	DP
O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	117	1,38	0,859
Meus colegas são indiferentes comigo	120	1,42	0,866
É difícil a convivência com meus colegas	120	1,42	0,773
Meus colegas desvalorizam meu trabalho	119	1,50	0,919
Minha chefia trata meu trabalho com indiferença	118	1,58	1,089
A submissão do meu chefe à ordens superiores me causa revolta	118	1,67	1,013
Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado	120	1,74	1,213
Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia	120	1,78	1,306
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas	115	1,91	1,328
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	122	1,98	1,314
Meu trabalho é desvalorizado pela organização	120	2,02	1,260

## Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho

## Danos Psicológicos

Item	N	Média	DP
Amargura	118	1,65	0,990
Vontade de Desistir de Tudo	121	1,73	1,176
Sensação de vazio	119	1,74	1,077
Solidão	119	1,76	1,157
Perda da autoconfiança	122	1,85	1,204
Tristeza	120	2,03	1,107
Mau-Humor	121	2,38	1,149

## Danos Sociais

Item	N	Média	DP
Insensibilidade em relação aos colegas	120	1,56	0,906
Dificuldade com os amigos	118	1,58	0,928
Dificuldades nas relações fora do trabalho	119	1,63	0,955
Agressividade com os outros	119	1,66	0,941
Conflitos nas relações familiares	119	1,85	1,022
Vontade de ficar sozinho	118	2,13	1,195
Impaciência com as pessoas em geral	120	2,17	1,125

## Danos Físicos

Item	N	Média	DP
Alterações no apetite	120	1,91	1,145
Distúrbios Circulatórios	120	1,95	1,236
Distúrbios digestivos	122	1,99	1,048
Dores nas pernas	122	2,40	1,365
Alterações no sono	122	2,56	1,247
Dor de cabeça	119	2,70	1,218
Dores no braço	121	2,83	1,406
Dores no corpo	121	2,87	1,347
Dores nas costas	122	3,09	1,292

## Apêndices

### **Apêndice A – Levantamento bibliográfico com termos Gestão, Serviço Público e Sofrimento, nos últimos cinco anos. Artigos desconsiderados no estudo.**

Título	Ano	Periódico
Cuidado ao paciente com Doença Renal Crônica no nível primário: pensando a integralidade e o matriciamento.	2012	Ciência & Saúde Coletiva
Tecitura do vínculo em saúde na situação familiar de adoecimento crônico	2016	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
Atenção à saúde dos homens no âmbito da Estratégia Saúde da Família.	2014	Ciência & Saúde Coletiva
A visita domiciliária do agente comunitário de saúde à famílias com idosos frágeis	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Formas, formas e fragmentos: uma exploração performática e autoetnográfica das lacunas, quebras e rachaduras na produção de conhecimento acadêmico	2016	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
Hortas comunitárias como atividade promotora de saúde: uma experiência em Unidades Básicas de Saúde	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Significado da busca de tratamento por mulheres com transtorno depressivo atendidas em serviço de saúde público	2012	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
A Interface entre a Atenção Primária e os Serviços Odontológicos de Urgência (SOU) no SUS: a interface entre níveis de atenção em saúde bucal	2015	Ciência & Saúde Coletiva
O valor social dos dentes e o acesso aos serviços odontológicos.	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Avaliação e devolutiva: elementos indissociáveis no contexto do ensino superior à distância.	2016	HOLOS
Atenção à saúde de pessoas em situação de rua: estudo comparado de unidades móveis em Portugal, Estados Unidos e Brasil	2017	Ciência & Saúde Coletiva
Interação de saberes para articulação de ações de saúde bucal coletiva: cartografia de uma equipe de Saúde da Família.	2014	Ciência & Saúde Coletiva
O cuidado em saúde bucal após a Política Nacional de Saúde Bucal "Brasil Sorridente": um estudo de caso	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Análise da contribuição do Programa Bolsa Família para o enfrentamento da pobreza e a autonomia dos sujeitos beneficiários	2013	Revista de Administração Pública

**Apêndice B – Levantamento bibliográfico com termos Gestão, Serviço Público e Sofrimento, nos últimos cinco anos. Artigos considerados no estudo.**

Título	Ano	Periódico
Excelência e produtividade: novos imperativos de gestão no serviço público	2015	Psicologia & Sociedade
Análise do trabalho de enfermeiras gerentes de instituições hospitalares: um estudo de caso	2012	Motricidade
Ética e comprometimento do profissional da saúde pós-reestruturação produtiva numa região metropolitana do sul do Brasil	2014	Comunicação, Saúde e Educação
Ética na administração pública: desafios e possibilidades	2014	Revista de Administração Pública
A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal	2015	Ciência & Saúde Coletiva
A arte do improviso: o processo de trabalho dos gestores de um Hospital Universitario Federal.	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Valores organizacionais em instituições públicas brasileiras: percepções dos servidores em diferentes posições hierárquicas e tipos de entidade da administração indireta	2013	Revista de Administração Mackenzie
Experimentações no apoio a partir das apostas da Política Nacional de Humanização - HumanizaSUS	2014	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
Experimentações e reflexões sobre o apoio institucional em saúde: trabalho a partir do HumanizaSUS	2015	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
Acesso a informação em saúde e cuidado integral: percepção de usuários de um serviço público	2014	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
Subjetividade, ética e produtividade em saúde pós-reestruturação produtiva	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Entre o definido e o por fazer na Vigilância em Saúde do Trabalhador	2014	Ciência & Saúde Coletiva
Visão multidimensional da satisfação do trabalho: um estudo em um hospital público piauiense	2016	REGE – Revista de Gestão
Política integrada de atenção à saúde do servidor público do Distrito Federal: o programa de preparação para o período pós-carreira.	2014	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho
As representações sociais circulantes no período de margem do ritual de passagem: o caso dos peritos criminais em estágio probatório	2014	Revista de Administração Mackenzie
Diversos nomes para o cansaço: categorias emergentes e sua relação com o mundo do trabalho	2016	Interface: Comunicação, Saúde e Educação
A síndrome de burnout em profissionais da Rede de Atenção Primária à Saúde de Aracajú, Brasil.	2015	Ciência & Saúde Coletiva
Saúde bucal e sua influência na qualidade de vida do trabalhador: uma revisão de artigos publicados a partir do ano de 1990.	2015	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho
Preparação para a aposentadoria: implantação e avaliação do programa Viva Mais!	2014	Psicologia: Reflexão & Crítica
Riscos de adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense	2015	Revista de Gestão USP
Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional	2012	Revista de Administração Pública RAP
Transparência das maiores organizações não	2013	Revista de Contabilidade e

governamentais mundiais por meio de portais eletrônicos.		Controladoria
--	--	---------------

## Apêndice C – Questionário acerca da gestão do trabalho

### Dados sobre a gestão

**Quais são as principais dificuldades que você encontra no seu trabalho em decorrência da gestão?**

---

---

---

---

---

---

**O que faz para lidar com essas dificuldades?**

---

---

---

---

---

**Quais ações poderiam ser realizadas para melhorar a gestão do trabalho?**

---

---

---

---

---

---

---

## Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

O(a) Senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada “As influências do estilo de gestão no sofrimento no trabalho dos trabalhadores”. Meu nome é Camila Nobre Costa Pires, sou a pesquisadora responsável e minha área de atuação é Psicologia. Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está impresso em duas vias, sendo que uma delas é sua e a outra pertence à pesquisadora responsável. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas *sobre a pesquisa* poderão ser esclarecidas pela pesquisadora responsável, via e-mail ([camila\\_nobre02@yahoo.com.br](mailto:camila_nobre02@yahoo.com.br)) e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do seguinte contato telefônico: (62)981851997. Ao persistirem as dúvidas *sobre os seus direitos* como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62)3521-1215.

#### 1. Informações Importantes sobre a Pesquisa:

A pesquisa intitulada “As influências do estilo de gestão no sofrimento no trabalho dos trabalhadores” tem como objetivo geral analisar a influência dos estilos de gestão na relação de sofrimento no trabalho dos trabalhadores subordinados. Seus objetivos específicos são analisar as principais características da organização do trabalho de uma instituição pública com atuação em Goiás; Avaliar o estilo de gestão predominante entre os gestores da instituição; Avaliar a relação entre os estilos de gestão adotados na instituição e as vivências de sofrimento no trabalho dos subordinados; Avaliar as estratégias de mediação do sofrimento dos subordinados, ou seja, as estratégias utilizadas para lidar com este sofrimento vivenciado no trabalho; Avaliar a relação entre os estilos de gestão e os danos relacionados ao trabalho.

Este estudo mostra-se relevante devido ao número de casos de adoecimento relacionados ao trabalho, os quais estão ligados não só às condições de trabalho, como também às relações estabelecidas no ambiente profissional. A gestão tem um papel fundamental na condução das equipes para alcance de resultados, mas é importante avaliar quais práticas têm sido adotadas para este fim e as influências delas na vivência de sofrimento no trabalho dos profissionais que estão sob sua gestão. Para isso, será aplicado o Protocolo de Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho (PROART), que corresponde a um questionário composto de quatro instrumentos de múltipla escolha e algumas questões abertas. O PROART é um questionário auto aplicável, contendo todas as instruções necessárias em sua folha de capa.

Os riscos eventuais envolvidos na pesquisa se referem ao constrangimento que pode ocorrer ao responder os itens e também ao dispêndio de tempo que será necessário. Será garantida sua a liberdade em se recusar a responder questões que lhe causem constrangimento. A pesquisadora também permanecerá disponível caso você se sinta constrangido ao responder os itens e queira solicitar atendimento. A participação na pesquisa levará um tempo médio de 40 minutos, podendo o participante retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA



Por outro lado, o estudo oferece diversos benefícios, como a divulgação dos resultados que possibilitará uma análise da gestão organizacional presente no (nome do órgão) e dos riscos que ela impõe à saúde dos trabalhadores. Os resultados apresentarão o estilo de gestão predominante na organização, seus impactos no sofrimento dos trabalhadores e nos danos relacionados ao trabalho. Podendo servir não só de diagnóstico como também de subsídio para implementação de ações com foco na melhoria dos processos de gestão de pessoas e organização do trabalho, visto que também será aplicada uma escala que trata especificamente da organização do trabalho, como foco em contextualizar o ambiente em que estão submetidos todos os profissionais, sendo eles gestores ou não. Além disso, a pesquisa contribuirá para os estudos do tema da gestão de pessoas, podendo servir de referência para outros estudos e instituições.

A sua participação não é obrigatória e você poderá recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento a qualquer momento, sem prejuízo de qualquer natureza em sua relação com o pesquisador ou com a instituição. O resultado do trabalho será publicado em uma dissertação e em outros meios científicos de divulgação, preservando em sigilo o nome dos participantes. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação, pois serão apresentados apenas resultados coletivos e em nenhum momento você precisará identificar o questionário com seu nome. Não há previsão de despesas por parte do participante para responder à pesquisa, porém, caso você tenha alguma despesa ela será ressarcida pelo pesquisador após comprovação dos gastos, mediante apresentação de nota fiscal. Você tem o direito, garantido em lei, de pleitear indenização para a reparação a danos imediatos ou futuros decorrentes da participação na pesquisa.

## 1.2 Consentimento da Participação na Pesquisa:

Eu, ....., inscrito(a) sob o RG/ CPF....., abaixo assinado, concordo em participar do estudo intitulado “As influências do estilo de gestão no sofrimento no trabalho dos trabalhadores”. Informo ter mais de 18 anos de idade e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora responsável Camila Nobre Costa Pires sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação no projeto de pesquisa acima descrito.

Goiânia, ..... de ..... de .....

\_\_\_\_\_  
Assinatura por extenso do(a) participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura por extenso da pesquisadora responsável