

Data de submissão: 04/09/2021

Data de aceite: 24/07/2022

A RELAÇÃO GESTOR-SUBORDINADOS À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS¹²

The manager-subordinate relationship in the light of Psychodynamics of Work: an analysis in the context of public organizations

Jorge Luiz de Souza Evaristo³ Universidade Estadual do Ceará – UECE⁴
Fortaleza, Ceará, Brasil.**Ana Cristina Batista dos Santos⁵** Universidade Estadual do Ceará – UECE
Fortaleza, Ceará, Brasil.**Andressa Aguiar Araújo⁶** Universidade Estadual do Ceará – UECE
Fortaleza, Ceará, Brasil.**Ana Raquel Silva Rocha⁷** Universidade Estadual do Ceará – UECE
Fortaleza, Ceará, Brasil.

Resumo

O objetivo dessa pesquisa é compreender a relação gestor-subordinado à luz da Psicodinâmica do Trabalho, em instituições públicas. A revisão de literatura abrange os precedentes e características gerais da Nova Gestão Pública (NGP). Metodologicamente, empreendeu-se uma pesquisa qualitativa. Para coleta de dados, utilizou-se entrevistas narrativas com gestores e subordinados, adotando-se a técnica de análise dos núcleos de sentido com o auxílio do software Atlas.ti para compreensão das narrativas. Após a transcrição e categorização das entrevistas emergiram três temas: relações de trabalho, prazer-sofrimento e reconhecimento. Da análise e discussão dos resultados foi possível identificar que os entrevistados apresentam uma postura defensiva quando suscitado temas associados a conflito e adoecimento, sugerindo a existência de uma estratégia defensiva coletiva de negação do sofrimento. Ademais, o reconhecimento é tratado como algo subentendido, de modo que os entrevistados demonstram dificuldades ao tratar do assunto.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho; Nova Gestão Pública; Vivências.

¹ Editora responsável pela avaliação: Prof.^a Dr.^a Liliam Deisy Ghizoni.

² Copyright © 2022 Evaristo, et. al. Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons. Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio desde que o artigo original seja devidamente citado.

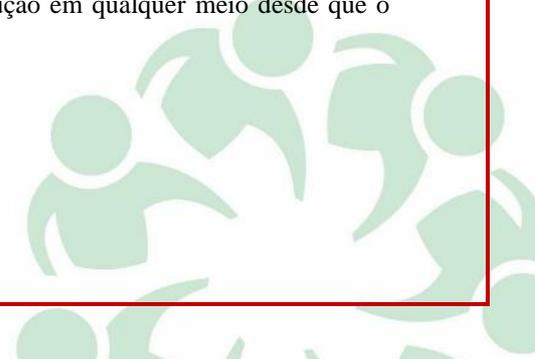
³ evaristo.jls87@gmail.com

⁴ Av. Dr. Silas Munguba, 1700 - Campus do Itaperi, Fortaleza, CE.

⁵ ana.batista@uece.br

⁶ andressa.aguiar@aluno.uece.br

⁷ raquel.silva@aluno.uece.br



Abstract

The objective of this research is to understand the manager-subordinate relationship in the light of the Psychodynamics of Work, in public institutions. The literature review covers the precedents and general characteristics of the New Public Management (NPM). Methodologically, qualitative research was undertaken. For data collection, we used narrative interviews with managers and subordinates, adopting the technique of analysis of sense nuclei with the help of Atlas.ti software to understand the narratives. After the transcription and categorization of the interviews emerged three themes: work relations, pleasure-suffering and recognition. From the analysis and discussion of the results it was possible to identify that the respondents present a defensive posture when raised themes associated with conflict and illness, suggesting the existence of a collective defensive strategy of denial of suffering. In addition, the recognition is treated as something implied, so that the interviewees demonstrate difficulties in dealing with the subject.

Keywords: Psychodynamic of Work; New Public Management; Experiences.

Introdução

A racionalização do trabalho resultante dos estudos realizados por Frederick Taylor provocou intensas mudanças nas formas de produzir, organizar e gerir das organizações; razão pela qual desenvolveu-se um ideário mercadológico que apregoa a intensificação do consumo para os respectivos públicos-alvo enquanto reivindica e abusa da força laboral dos trabalhadores das grandes empresas para suprir as demandas do raciocínio mercadológico (Aguiar, 2013; Sousa & Batista-dos-Santos, 2017; Evaristo, Mota & Batista-dos-Santos, 2020).

Esse contexto traz para o mundo laboral um modelo de gestão focado em alcançar o máximo potencial produtivo de cada trabalhador através da prescrição rígida dos procedimentos a serem realizados para o cumprimento das atividades, e de uma supervisão de gerência em vários níveis, de modo a assegurar que os trabalhadores não se desviem do trabalho prescrito (Aguiar, 2013).

Em decorrência desse modelo de produção, houve um rápido crescimento do número de acidentes e patologias – tanto físicas quanto mentais – adquiridas pelos trabalhadores em decorrência do exercício laboral (Aguiar, 2013; Dejours, 2018). O modelo de gestão adotado em meados do século passado, apesar de tudo, trouxe alguns benefícios para os trabalhadores como planos de saúde e de assistência familiar, contudo não trouxe a preocupação em melhorar o bem-estar do indivíduo dentro do seu ambiente de trabalho. Apenas na década de 1980 que a busca pela eliminação dos desperdícios e redução dos custos foi implementada discursivamente com sustentáculo em uma filosofia de produção limpa, enxuta e flexível (Aguiar, 2013; Sousa & Batista-dos-Santos, 2017).

Nesse mesmo período da história, uma teoria começou a ser desenvolvida com foco nos processos de saúde-adoecimento em face do contexto laboral, a Psicodinâmica do Trabalho

(PdT). Desenvolvida por Christophe Dejours, a PdT evoluiu com o passar do tempo e migrou seu olhar para a compreensão da dinâmica da normalidade no trabalho. Importa agora, não apenas aquilo que adoce o trabalhador, mas também o que o mantém saudável. Entender como o sujeito compensa suas vivências de sofrimento laboral (Mendes, 2007).

Dejours (2018) começou seus estudos avaliando um contexto organizacional rígido e por vezes, cheios de riscos, entretanto os modelos de gestão se modificaram e as formas de trabalho se tornaram ainda mais dinâmicas. O avanço da tecnologia abriu um leque de possibilidades de negócios e atividades e novas causas de prazer e sofrimento emergem nesse novo cenário (Evaristo, Mota & Batista-dos-Santos, 2020).

É importante salientar que esses conceitos, prazer e sofrimento, assumem na teoria dejouriana uma definição além da contida nos dicionários. Para a PdT, o prazer relaciona-se com a gratificação, a realização pessoal e o reconhecimento, enquanto que o sofrimento é proveniente da rigidez da estrutura organizacional que mina a possibilidade do trabalhador de engajar sua inventividade para adaptar a forma de trabalhar e tornar o trabalho menos penoso (Mattos, Merlo & Andrezza, 2019; Mendes, 2007)

Esse movimento de mudanças na forma de gerir organizações se propagou por todas as esferas, do privado ao público. Em particular, no contexto público, as transformações ocorridas na administração tiveram repercussões de ordens culturais, estruturais e gerenciais. O foco do Estado se remodelou com o passar do tempo em suas orientações: i. teóricas (administrativas e jurídica), e ii. sociais – constituída pelos valores presentes em cada período político de um país – como em ditaduras, monarquias, democracias etc. (Andion, 2012).

A esfera pública, tal como a esfera privada, se utiliza de modelos e formas de gestão para a condução de suas empresas e órgãos públicos, as quais são compreendidas por Farah (2011, p. 815) como “uma ciência ‘livre de valores’, cuja missão era contribuir para que a administração governamental ‘funcionasse’ de forma eficiente e econômica. Enquanto disciplina, a administração pública, pode ser entendida como um campo que abarca dois tipos de orientação, uma política e outra racional-instrumental, que se posicionam em frentes diferentes desse campo, dado que cria tensões características desse tipo de administração (Andion, 2012).

Farah (2011) também argumenta que a administração pública é ‘naturalmente’ uma rede que está para além da concepção e estabelecimento das leis, ao tempo que é capaz de explicar os fenômenos sociais. A administração científica concebe como principais funções dos modelos de administração governamental: a formação dos servidores públicos; a eficiência e eficácia das políticas públicas; manter a postura de neutralidade do Estado; melhoria do funcionamento

da máquina estatal. Quanto aos gestores públicos, estes devem se posicionar de forma imparcial e apolítica, pois toma por base os conceitos de sua formação; e justifica a necessidade da profissionalização dos servidores (Farah, 2011; Andion, 2012).

Do ponto de vista de Oliveira (2016), a administração pública possui dois aspectos: o objetivo, definido como “uma atividade concreta do Estado, objetivando a realização das necessidades coletivas” (Oliveira, 2016, p. 01); e o subjetivo, em que a administração pública é entendida como “uma ‘máquina’ composta por órgãos e entidades, organizados de forma hierárquica sob a direção de um chefe de Estado” (Oliveira, 2016, p. 01).

Da mesma forma que ocorreu na administração empresarial, a gestão pública também se remodelou. Além disso, novos modelos foram desenvolvidos no decorrer do tempo, de modo que o momento atual da gestão pública é uma resposta à crise do estado de intervenção da sociedade fordista salarial que ficou conhecido como Estado do Bem-Estar (Andion, 2012).

A literatura aborda três modelos de administração pública que aparecem temporalmente bem definidos, tal que um modelo surge como substituto do anterior; e assim, o modelo atual supera as ‘fragilidades’ do antecessor, sendo eles: o Patrimonialismo; a Burocracia; e a Nova Gestão Pública (NGP) (Evaristo & Batista-dos-Santos, 2015).

Quanto a NGP, essa se caracteriza como um modelo que toma um impulso para eficiência – principalmente quando foca na maximização do valor do dinheiro, no controle financeiro e nos ganhos em eficiência – enquanto que instaura organogramas mais descentralizados (horizontalizados) a partir do desmonte e *downsizing* organizacional dos órgãos e empresas públicas; da delegação de responsabilidade e autoridade; da terceirização; e da flexibilidade (Bresser-Pereira, 2001, 2008).

Apesar dos pontos positivos da NGP, Andion (2012) aponta críticas ao modelo de gestão da NGP, ligadas ao viés economicista e administrativo da reforma que exclui as dimensões política e institucional, ao tempo que torna o Estado refém das forças advindas do ambiente externo. O autor critica a relação entre a sociedade e o Estado, apontando que esta é distante ou nula, havendo ainda um certo grau de centralização do poder do Estado.

Desse modo, se modificam as finalidades do Estado e as relações socioprofissionais, pois migra-se de um ambiente familiar instável voltado ao governante para um cenário formal e impessoal, em que os servidores são profissionais especializados na sua área de atuação. Aguiar (2013) defende, portanto, que esse contexto laboral deve ser foco de trabalhos e discussões para outras ciências, principalmente, para Psicodinâmica do Trabalho (PDT), pois esta ciência compreende o trabalho como principal fator da construção da subjetividade do trabalhador, sendo responsável pelo desenvolvimento e saúde mental.

No contexto dessas mudanças na produção, organização e gestão das organizações, em destaque, das instituições públicas, com ênfase no paradigma da flexibilidade e das relações de trabalho situa-se o objeto de dessa pesquisa: a relação gestor-subordinado à luz da Psicodinâmica do Trabalho, no contexto da gestão pública, em tempos de flexibilidade. O estudo desse objeto será orientado pela seguinte questão de pesquisa: Como se apresenta a relação gestor-subordinado nas organizações públicas atuais, à luz da PDT, em face da Nova Gestão Pública?

Uma das razões que justifica a importância da realização desse trabalho está no fato de haver poucos estudos na área da PdT com ênfase nos gestores. No geral, existe uma boa quantidade artigos publicados anualmente, a exemplo disto, tem-se o levantamento realizado por Merlo e Mendes (2009), em que foram encontrados 79 trabalhos sobre a temática publicados no Brasil, disponíveis nas bases de dados da Scientific Electronic Library Online Brasil (SciELO Brasil) e Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC) entre 1996 e 2009.

Aguiar (2013) complementou o levantamento feito por Mendes e Merlo (2009) e encontrou mais 28 pesquisas através do site da Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia Brasil (BVSPSI BRASIL) entre os anos de 2001 e 2008; assim como identificou entre 2009 e 2012 mais 27 pesquisas nas bases da SciELO Brasil e PePSIC. Em outras bases e sites, mais 82 publicações foram identificadas (Aguiar, 2013).

Entretanto, segundo Aguiar (2013), as pesquisas em PDT focam seus trabalhos nas vivências de trabalhadores que estão, na maioria dos casos, em condição de subordinação, enquanto poucos estudos voltam seu olhar para a figura do gestor ou para a relação entre esses dois tipos de trabalhadores de níveis diferentes, mas que mantêm um relacionamento formal e informal, passível de evocar elementos constituintes das dimensões de conteúdo da PDT.

Metodologia

A metodologia de um estudo consiste na descrição dos procedimentos realizados para tratamentos dos dados e nas técnicas necessárias para compreensão dos fenômenos que nem sempre se apresentam para quem o observa como realmente são; ou, em outros termos, “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (Minayo, 2009, p. 14).

Deste modo, optou-se por uma metodologia tipicamente qualitativa em razão dessa pesquisa não estar focada em atingir uma representação numérica, mas almejar a compreensão profunda das vivências individuais e coletivas dos indivíduos, conforme valoriza a qualidade do conteúdo expresso na fala em vez de tentar mensurar algo que se aplique como todo a

população, da qual estes indivíduos fazem parte através de uma abordagem tipicamente quantitativa (Goldenberg, 1997).

Quanto à amostragem, podemos classificar o *corpus empírico* desse estudo como uma amostragem de meio, institucional ou geográfica, pois se constitui no estudo de instituições públicas que mesmo situando-se em locais diferentes, “o universo de análise se apresenta ao analista de forma não parcelada e como sendo passível de uma apreensão em sua totalidade [...]” (Pires, 2008, p. 177).

No caso dessa pesquisa, tomaremos por amostra gestores e subordinados inseridos no contexto de instituições públicas em tempos de flexibilidade. Sob o contexto da NGP, essas instituições têm como principais características: i. a eficiência dos processos; ii. downsizing organizacional para redução de custos e de pessoal; iii. descentralização da autoridade e responsabilidade; iv. orientação para o serviço público, visando atender os interesses da coletividade; e v. excelência dos serviços prestados (Bresser-Pereira, 2001, 2008).

Quanto ao número de entrevistados, foi adotado como critério a saturação empírica, em outros termos, foram realizadas entrevistas até que os dados ofertados pelo corpus empírico alcancem a saturação, portanto ficou a cargo da competência e experiência do pesquisador perceber o momento em que não é possível trazer do campo nenhum dado diferente que contribua para compreensão do objeto (Pires, 2008).

No tocante à definição de quais profissionais dentro de cada instituição que compuseram a amostra, essa escolha se deu por um método não probabilístico do tipo bola de neve, conforme indicação de conhecidos dentro do serviço público (Vinuto, 2014).

Tabela 1: *Perfil dos Sujeitos da Pesquisa*

Nome Fictício	Idade	Gênero	Cargo e Posição
ISIS	54	Feminino	Coordenadora Financeira – Gestora
AYLA	60	Feminino	Orientadora de Célula – Subordinada
THÉO	51	Masculino	Analista de Gestão de TIG – Gestor
LUNA	56	Feminino	Analista de Gestão de TIG – Subordinada
GAEL	51	Masculino	Analista Comercial – Subordinado

Para coleta de dados, optou-se pela entrevista narrativa com o uso de roteiro semiestruturado, pois segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), por meio das narrativas os indivíduos são capazes de reviver suas experiências, atribuindo-as uma sequência lógica, para encontrar explicações que justifiquem os acontecimentos construídos individualmente ou

socialmente. É nesse processo de organização das vivências na subjetividade dos indivíduos e posterior narração que cada um dos sujeitos ressignifica o seu vivido no real (Dejours, 2018).

Foi apresentado aos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o termo de confidencialidade, resguardando os entrevistados de qualquer dano ou possibilidade de identificação. Os termos foram assinados e suas cópias guardadas pelos pesquisadores. Cabe destacar ainda que as entrevistas foram realizadas antes da pandemia da Covid-19, por isso não foram tomadas ações como uso de máscara, distanciamento e álcool 70°. A modalidade das entrevistas foi presencial e no local de trabalho dos entrevistados após autorização prévia da instituição.

Para análise dos dados coletados a partir das entrevistas, optou-se por utilizar, como técnica de tratamento, a análise dos núcleos de sentidos (ANS). Para Mendes (2007, p. 72), “[...] a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso”. Entretanto, uma adaptação desse método foi efetuada nessa pesquisa: os núcleos de sentidos não foram identificados a partir dos temas, mas o inverso. Identificou-se nas narrativas os núcleos de sentidos (palavras e/ou expressões que representam a essência da fala dos entrevistados) e, em seguida, esses núcleos foram agrupados conforme sua similaridade para que fossem nomeados os temas.

Após gravadas e transcritas, as entrevistas foram inseridas no *software* de tratamento de dados qualitativos Atlas.ti para ser realizado o fichamento e identificação dos núcleos de sentido para definição dos temas. A utilização do Atlas.ti foi pensada inicialmente para pesquisas com grandes massas de dados qualitativos, contudo, recentemente, o software passou a ser utilizado pelos pesquisadores que se utilizam, com frequência ou exclusivamente, da análise de conteúdo como mecanismo de auxílio na compreensão dos dados qualitativos (Schebesta, 2018; Pujara & Joshi, 2020).

O uso do software para pesquisas ligadas ao setor público ou mesmo ao campo dos estudos organizacionais não é inovação metodológico e segue o exemplo de diversos outros estudos já publicados no qual o uso desta ferramenta se mostrou de grande valia para o tratamento dos dados provenientes desse contexto de pesquisa (Costa, Pinto & Mendonça, 2020; Medina Maldonado, 2014; Quirino et al., 2022).

Após a categorização dos dados e a constituição dos temas, foi utilizado o Atlas.ti para verificar a representatividade e consistência interna de cada um dos temas para analisar a força que o tema possui diante dos dados coletados. A representatividade consiste na proporção entre o número de entrevistados que trouxeram no seu discurso núcleos de sentido ligados ao tema e

o número total de entrevistados. A consistência interna, por sua vez, consiste na quantidade de núcleos de sentido que o tema possui diante da quantidade total de núcleos de sentido.

Após esses processos, os temas de menor força e núcleos de sentido que não constituíram tema foram eliminados ou realocados para os temas mais fortes como subtemas ou temas de suporte que auxiliam na explicação dos fenômenos descritos nos temas de maior força.

Tabela 2: Representatividade e Consistência Interna dos Temas

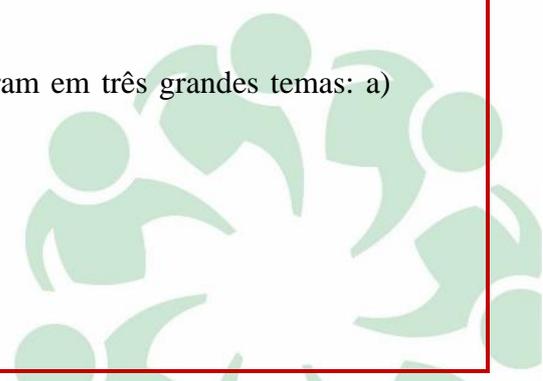
SETOR PÚBLICO (271 NÚCLEOS DE SENTIDO / 5 ENTREVISTADOS)				
Temas	Consistência	(%)	Representatividade	(%)
Relações de Trabalho	40	14,76	5	100,00
Prazer-Sufrimento	42	15,49	5	100,00
Reconhecimento	11	4,05	5	100,00

A partir do exposto no quadro, pode-se perceber que no setor público, todos os temas possuem 100% de representatividade. Quanto a consistência, os três temas do setor público abarcam mais de 35% dos núcleos de sentido extraídos da narrativa dos entrevistados, dos outros quase 65% não contemplados nesse artigo, mais de 37% (108 núcleos de sentido) constituíram temas que não estão elencados na literatura de PDT. O restante, cerca de 28% (70 núcleos), não apresentaram consistência ou representatividade suficiente para a definição de outros temas.

Apesar de trata-se de uma pesquisa qualitativa, esses dados quantitativos auxiliam a compreender quão relevantes são os temas tratados devido a sua capacidade de representação das narrativas, principalmente por contemplarem – com exceção do tema dificuldades (80%) – trechos de todos os entrevistados. Essa excepcionalidade do tema dificuldades, entretanto, não o torna mais frágil ou menos importante que os demais. A meta não era trabalhar apenas com os temas que tivessem representação unânime, mas que contemplassem pelo menos dois terços dos entrevistados.

Análise e Discussão dos Resultados

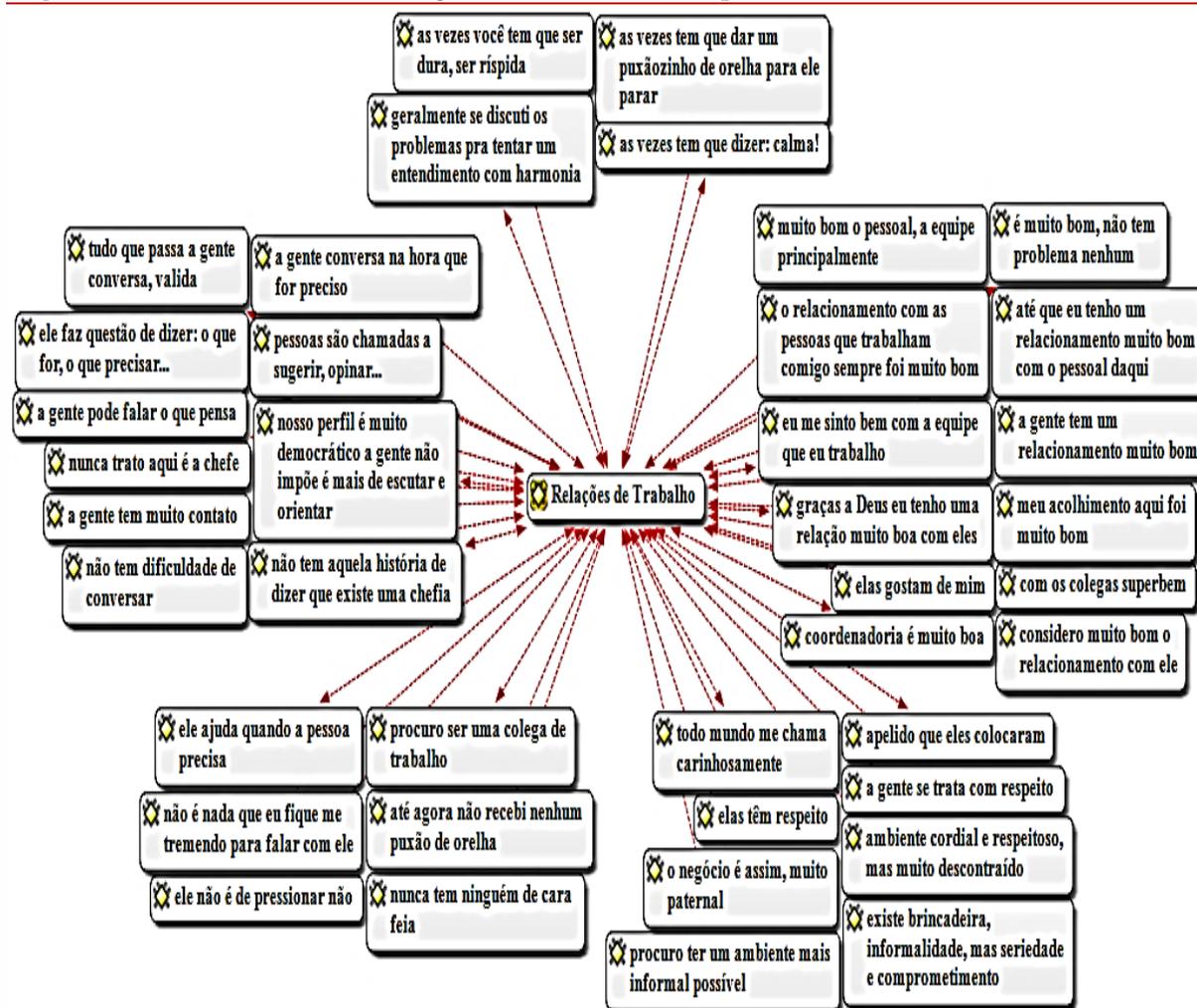
Após as análises, os achados da pesquisa se concentraram em três grandes temas: a) relações de trabalho; b) prazer-sofrimento; e c) reconhecimento.



Relações de Trabalho

Com o auxílio do *software* Atlas.ti foi possível organizar os núcleos de sentido do tema relações de trabalho em cinco subgrupos conforme representado na figura a seguir, produzida no próprio *software*.

Figura 1. Network do Tema Relações de Trabalho (Output do Atlas.ti).



Ao analisar o que fora dito pelos entrevistados sobre suas relações interpessoais no contexto de trabalho, é possível perceber que o maior bloco de falas contempla unidades de sentido que qualificam positivamente essas relações, em que a expressão “muito bom” é recorrente quando se refere a questão de como se dão as relações com gestores, subordinados e pares.

O segundo maior agrupamento de unidades de sentido descreve sobre o nível de liberdade que os subordinados, principalmente, sentem ter para contatar seu gestor e o quão

receptível ele demonstra ser diante desta necessidade. Os gestores demonstram estar abertos a ouvir os pedidos e aceitar sugestões dos seus subordinados; e estes, por sua vez, corroboram o que fora dito por eles ao narrarem sobre a disponibilidade que seus gestores demonstram para ajudar e orientar no que for preciso.

Em terceiro lugar, é possível identificar no discurso dos entrevistados elementos que descrevem o ambiente e o clima organizacional, em que se identifica um contexto laboral cordial e respeitoso, onde há uma convivência harmoniosa seja entre gestores e subordinados, seja entre os pares. Os entrevistados narram que possuem uma relação próxima com seus colegas de trabalho, independentemente do nível hierárquico.

Apesar desse clima cordial, fora narrado um caso de adoecimento do gestor de AYLA, como resultado das pressões no trabalho, alinhando-se com o que abordam Brunoro et al. (2020) ao relatar que apesar do trabalho possuir um papel estruturante na vida do sujeito, não é possível afirmar que há uma neutralidade do trabalho quanto à saúde ou ao adoecimento.

Por outro lado, quanto aos conflitos, os entrevistados não elencam nenhum episódio ocorrido entre eles no contexto de trabalho, o que sugere que alguns casos podem estar sendo velados. Essa ocultação sugere a existência de uma estratégia de defesa coletiva, por isso, recorre em todos os entrevistados, indicando que este é o modo que eles encontraram de imunizar-se dos processos de adoecimento e/ou sofrimento (Aguar, 2013).

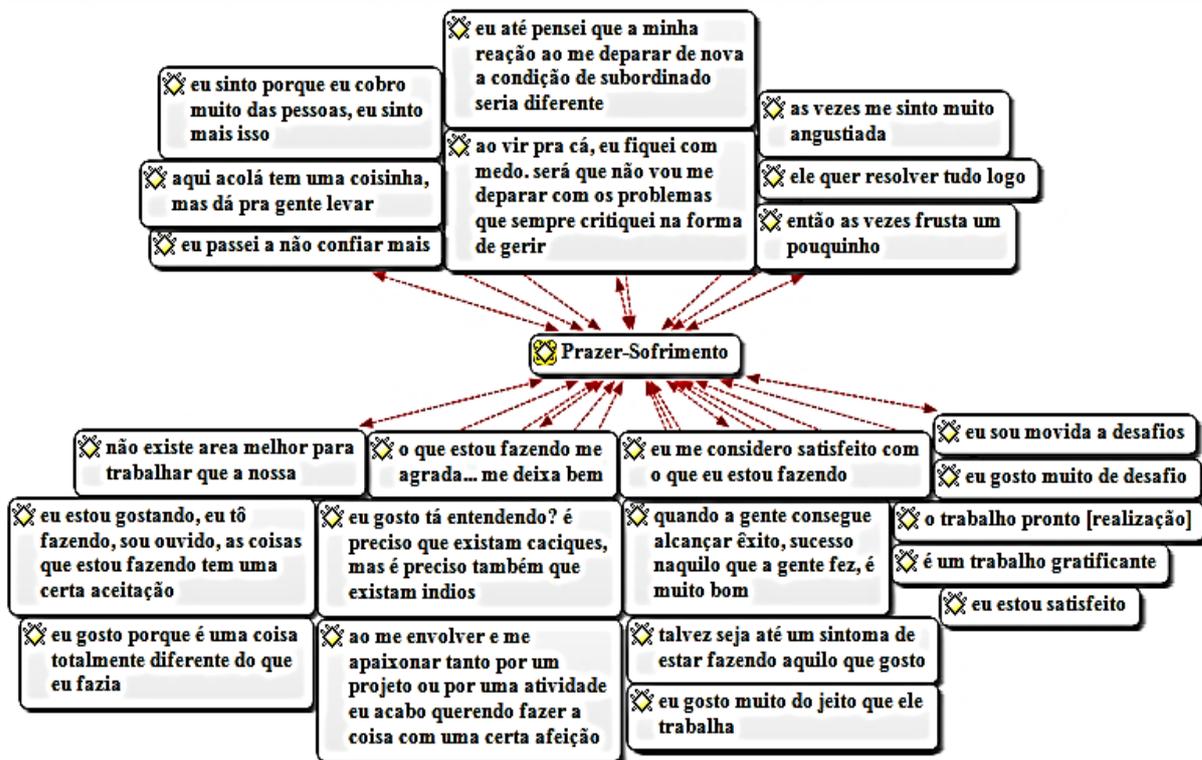
É interessante que se tenha indícios de que o contexto de trabalho das instituições em questão não é perfeito. O sujeito não demanda apenas vivências de prazer para manutenção do seu estado saudável – físico e psíquico –, faz necessário um equilíbrio entre o prazer e o sofrimento, pois as vivências de sofrimento estimulam a capacidade do homem de superar adversidades e se adaptar a novos contextos (Dejours, 2018; Silva, Vasconcellos & Figueiredo, 2020).

Prazer-Sofrimento

Ao analisar as falas dos entrevistados, foi possível constatar indícios que no contexto contemporâneo da gestão pública brasileira existem dinâmicas laborais que podem suscitar um sentimento de prazer ou de sofrimento. A partir das narrativas sobre suas relações socioprofissionais, os entrevistados expressaram uma predominância de sentimentos positivos diante do seu trabalho e da convivência com os demais colegas. Entretanto, também há casos em que sentimentos como frustração e angústia aparecem nas narrativas, apontando para a possibilidade de um sofrimento no trabalho.

De modo a mais bem ilustrar as proporções das falas relacionadas as dinâmicas de prazer; e, por outro lado, das dinâmicas de sofrimento; fora desenvolvida a seguinte figura a partir do *software* Atlas.ti.

Figura 2. *Network do Tema Prazer-Sufrimento (Output do Atlas.ti).*



Ao analisar as falas situadas na parte superior da figura, podemos perceber que com exceção de duas situações que expressam frustração e angústia, sentimentos mais próximos ao sentimento de sofrimento, há apenas referências a possíveis desconfortos com potencial de vir a se tornar uma situação de sofrimento desde a presença de uma chefia ansiosa em resolver tudo o mais depressa possível – o que pode acarretar em pressões por maior agilidade na realização trabalho – até situações em que a ineficiência de um subordinado na realização de uma atividade leva um gestor a desconfiar dos resultados de trabalhos futuros.

AYLA narra um caso sobre a ansiedade do seu gestor naquilo que ele deve realizar no trabalho é de relevante importância, pois como consequência a “*muita exigência lá de cima*” (da alta administração) relatada por AYLA, a ansiedade desse gestor subiu a ponto de acometê-lo problemas de saúde.

Como já fora discutido, o estado de adoecimento pode resultar de um desequilíbrio das vivências de prazer-sofrimento, quando o indivíduo não consegue sublimar ou defender-se de

um sofrimento proveniente da lacuna entre o prescrito e o real (Aguiar, 2013). O caso narrado, entretanto, pode ser uma particularidade dessa instituição e ter, conforme relatado por AYLA, características relativas à personalidade do gestor em questão que inibiram sua capacidade de realizar uma compensação das situações desagradáveis (Dejours & Deranty, 2010), refletindo na saúde do corpo.

Tem-se aqui um resultado do confronto prescrito-real (Dejours, 2018), qual seja uma lacuna a ser preenchida entre aquilo que é definido pela organização como o conteúdo da tarefa a ser desempenhada (prescrito) e o real do trabalho, qual seja aquilo que o trabalhador consegue efetivamente realizar para entregar o resultado do trabalho, utilizando-se de sua engenhosidade e astúcia para suprir aquilo que o prescrito não deu conta ou aquilo que não era exequível tal como imposto para aquele sujeito (Dejours, 2004).

É possível identificar uma repercussão de falas que tratam de relevantes pressões sofridas pelos trabalhadores no ambiente de trabalho, levando a compreensão de que pode estar havendo nesse contexto uma elevação da carga psíquica desses sujeitos, o que pode acarretar em momentos – breves ou longos – de sofrimento psíquico, apesar que este é apenas um dos fatores que podem corroborar para esse estado de sofrimento, tão logo não seja acionado pelos trabalhadores nenhum tipo de estratégia defensiva que inibam o dano psíquico causado por estas vivências desagradáveis (Dejours, 2018; Aguiar, 2013).

LUNA, por sua vez, apesar de afirmar não haver conflitos no seu ambiente de trabalho, sinaliza que há algumas situações que parecem, do seu ponto de vista, não terem grande relevância. Ela justifica esses “*pequenas casos*” pela sobrecarga de trabalho que existe na empresa como um todo. A entrevistada também afirma que provavelmente sente mais a existência dessa sobrecarga por ser alguém que cobra muito de seus colegas de trabalho.

Este é o sentimento de LUNA ao se deparar com situações em que anseia por realizar o seu trabalho conforme o prescrito, contudo, o real se apresenta de outra forma, o que autoriza a pressupor que nesse caso se enquadra o que relatam Dashtipour e Vidaillet (2020) quando afirmam que existe um vazio entre o prescrito e o real que o trabalhador tenta preencher enquanto exerce a sua atividade laboral, entretanto, há casos em que não é possível preencher essa lacuna, o que pode ocasionar o sofrimento.

Dada a natureza das instituições públicas visitadas, é irrelevante falar sobre sobrecarga física, pois tanto as instituições quanto os cargos exercidos pelos entrevistados concorrem em atividades que necessitam o dispêndio da força de trabalho intelectual. A sobrecarga de trabalho é algo que recorre na fala dos entrevistados, constituindo outro fator que pode conduzir os

trabalhadores para um estado de elevação da carga psíquica e, conseqüentemente, acometê-los com vivências de sofrimento resultantes da atividade laboral (Dejours, 2018).

ISIS também aborda a questão de sobrecarga de atividades no seu contexto de trabalho e afirma que essa sobrecarga ocorre tanto com ela, como com seus subordinados e que em razão disto, os resultados que podem oferecer a instituição não são aqueles que poderiam ser, e ainda atribui essa sobrecarga ao corte de pessoal resultante das necessidades que emergiram face a conjuntura econômica atual.

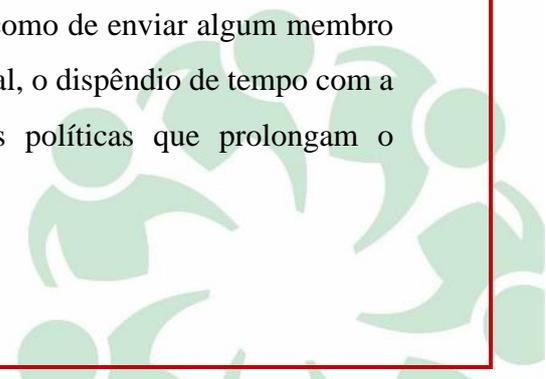
Além da sobrecarga de trabalho, THÉO traz em seu discurso um elemento que também concorre para elevação da carga psíquica: os conflitos. Embora ele arrisque uma estatística de que só ocorrem raramente, *“duas vezes por semestre”*, THÉO também relata que *“conflitos sempre existem, são discordâncias e não conflitos são discordâncias de opinião”*, o que leva ao entendimento de que há uma minoração do sentimento de conflito.

LUNA discursa de modo parecido ao que fora dito por THÉO, afirmando que as discussões não passam de diferenças de opinião, razão mediante a qual não seriam discussões propriamente ditas: *“Não, não, não chega a ponto de discussão né? É forma de pensar diferente”*. Essas minorações das discussões e conflitos a divergências de opinião, podem estar sinalizando que existe uma forma de estratégia defensiva de proteção, que segundo Mendes (2007) implica em um modo de pensar que compense o sofrimento – nesse caso diminuindo suas possíveis causas a fatos de menor relevância.

Outra situação onde o medo, desta vez, poderia incorrer em um estado de sofrimento laboral é relatada por GAEL, quando da sua saída de uma posição de gestão para uma posição de subordinação, onde havia a possibilidade de encontrar-se em um ambiente com uma prática de gestão diferente da que estava acostumado, possivelmente reflexo daquilo que ele criticava enquanto gestor, lhe provocou momentos de apreensão e ansiedade.

Nesse mesmo sentido, é possível encontrar um trecho do discurso do entrevistado GAEL que também afirma não haver conflitos, assim como não há resistências, objeções ou quaisquer reações negativas, podendo sinalizar a presença de uma estratégia defensiva de negação, em que se rejeita a existência de qualquer fator que possa concorrer para um estado de sofrimento.

Diante do exposto acerca das vivências de sofrimento, cabe destacar a angústia sentida por ISIS de não poder sair do ambiente organizacional, assim como de enviar algum membro de sua equipe devido à sobrecarga de trabalho, o corte de pessoal, o dispêndio de tempo com a quantidade de atividades a serem realizadas e as questões políticas que prolongam o desenvolvimento de algumas atividades.



ISIS também relata um pouco da frustração que sente no seu dia a dia de trabalho quando não consegue entregar o trabalho da forma ou no estado que desejava, fato que ela atribui a um traço de personalidade de querer sempre fazer o melhor possível. Houve outros relatos sobre o excesso da quantidade de trabalho *versus* o número de pessoas, conduzindo ao entendimento que essa insatisfação com o fruto do trabalho seja resultante de uma situação de trabalho que não concede tempo para o zelo com a tarefa.

Esses sentimentos de angústia e frustração, como coloca a própria entrevistada, resultam de situações desagradáveis, mas proporcionam uma aprendizagem. A PDT trata essa aprendizagem com as vivências de sofrimento como uma forma de ressignificação do real e indução a um sofrimento criativo que concorrem para que o indivíduo desenvolva sua capacidade de criar, inventar e inovar para superação de questões similares que possam ocorrer no futuro (Silva, Vasconcellos & Figueiredo, 2020; Dashtipour & Vidaillet, 2020).

Quanto as situações que indicam a possibilidade de uma satisfação, de uma sensação de bem-estar e alegria dentro do contexto laboral, conduzindo para a possibilidade de um estado de prazer naquilo que os sujeitos vivem e realizam no trabalho, são numerosas as falas que concorrem nesse sentido. É possível identificar que existe um apreço por parte dos entrevistados pelas atividades que realizam e que eles se sentem bem em poder exercê-las.

LUNA, por exemplo, ao ser arguida sobre o que a mais faz se sentir realizada com o seu trabalho, traz em sua fala algo simples como resposta: “*o trabalho pronto*”. Essa resposta de LUNA é um achado da pesquisa que demonstra que o teleologismo do reconhecimento não é algo exclusivo da gestão, sendo apregoado também no discurso de uma subordinada, que descreve o fruto do seu labor como o fator decisivo para sua realização. Do mesmo modo, outros entrevistados demonstraram, através das suas falas, como se sentem realizando o seu trabalho.

Sobre os motivos pelos quais os entrevistados se identificam e tomam apreço pelos seus trabalhos, ISIS relata que é *movida à desafios* e que aprecia muito se propor ou ser proposta a desafios; e, por este motivo, não existe área melhor para trabalhar do que a que se encontra no momento, pois é um ambiente que atende as suas expectativas a medida que apresenta sempre novas atividades a serem desenvolvidas, assuntos para aprender e situações a serem superadas.

O mesmo fator que impulsiona ISIS, parece motivar também AYLA, que encontra nos desafios do contexto laboral um prazer que a permite se dedicar inteiramente as atividades laborais que se apresentam para ela. Outro fato interessante sobre AYLA está no apreço que ela tem pelo modo como o seu gestor trabalha, mostrando uma admiração e afeição por ele.

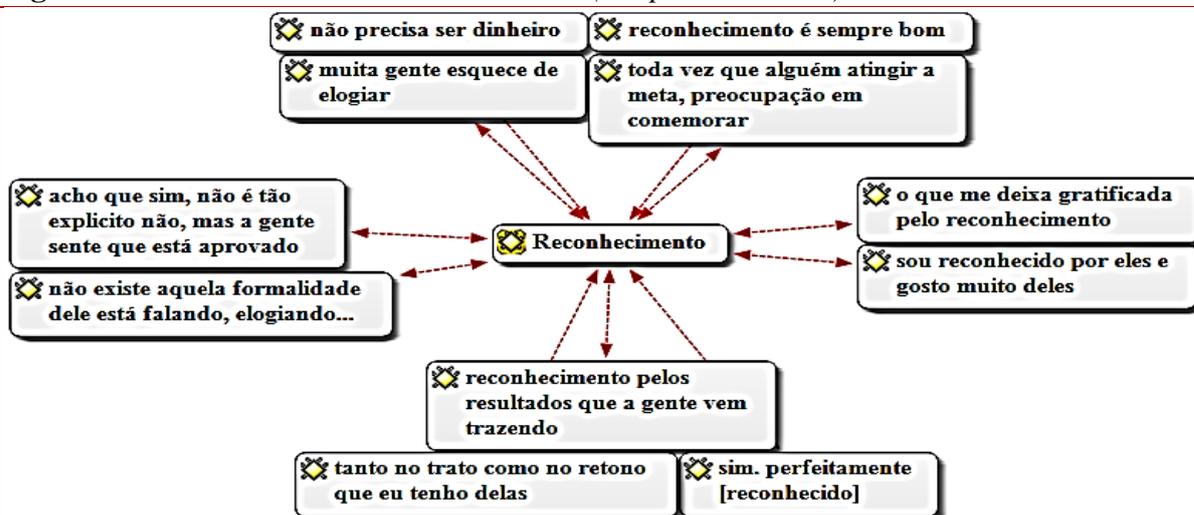
Essa propulsão a buscar naquilo que parece ser um sinal de conflitos – desafios – corrobora com o que fora dito acerca da necessidade do trabalhador de manter um equilíbrio das suas vivências. Um estado pleno de prazer ou de sofrimento acabará por trazer a monotonia – e, conseqüentemente, descontentamento com a atividade exercida – assim como pode ocasionar o surgimento de patologias. Desse modo, buscar desafios, após situar-se numa zona de conforto, parece indicar que há uma necessidade de reequilibrar as vivências de prazer e de sofrimento (Aguiar, 2013; Dejours, 2014).

Outro caso bem relevante a se destacar é o narrado por GAEL que não apresenta tão somente um “gostar”, mas declara se “apaixonar” pelo que ele realiza e justifica esse fato como um sintoma de que ele se encontra desenvolvendo aquilo que lhe agrada. É interessante que o caso dele caracteriza uma superação do medo do desconhecido pela descoberta de um ambiente acolhedor, administrado por um gestor que toma decisões e desenvolve projetos levando em consideração aquilo que é sugerido e proposto por seus subordinados, promovendo um sentimento de identificação do sujeito com o trabalho que ele realiza (Brunoro et al., 2020; Dashtipour & Vidaillet, 2020).

Reconhecimento

Quanto a dimensão do reconhecimento, as falas dos entrevistados puderam ser agrupadas em quatro blocos, cada uma se referindo ao reconhecimento de formas díspares, conforme representado na figura a seguir.

Figura 3. Network do Tema Reconhecimento (Output do Atlas.ti).



No topo da figura 3 é possível perceber núcleos de sentido que fazem referência à compreensão que entrevistados possuem acerca do conceito de reconhecimento. AYLÁ trata do reconhecimento como algo importante e que, por vezes é esquecido pelos gestores, algo que não é explícito, deixando a impressão de que o trabalhador está sempre realizando o seu trabalho motivado pelo estrito cumprimento do dever sem expectativas de receber qualquer tipo de reconhecimento.

ISIS, por sua vez, define o reconhecimento como algo bom que deve ser demonstrado sempre que possível, ela destaca, por exemplo, a iniciativa de declarar para os trabalhadores a visibilidade das suas conquistas laborais como forma de reconhecer o desempenho e o esforço da equipe em atingir os resultados esperados – declaração esta, que não necessita de grandes dispêndios, mas que precisa ser acolhida pelos trabalhadores.

Seguindo outra direção, alguns dos entrevistados apontaram formas e situações onde eles se percebem ou gostariam de ser reconhecidos. A exemplo disso, enquanto THÉO deseja ser reconhecido pelos frutos do seu trabalho, ISIS sente esse reconhecimento através dos seus relacionamentos com a sua equipe de trabalho e pelo que é diretamente declarado para ela através das avaliações institucionais. Ou, ainda, como no caso de GAEL, que sem fazer uso de muitas palavras relata se sentir “*perfeitamente*” reconhecido.

É interessante destacar que os entrevistados ISIS e THÉO são gestores enquanto GAEL é um ex-gestor, o que sinaliza que a questão do reconhecimento é uma via de mão dupla, de modo que esses gestores e o ex-gestor, sentem – tanto quanto seus subordinados – a necessidade de serem reconhecidos pelos seus pares, subordinados; e, principalmente, pela alta gestão da organização, demonstrando a necessidade que estes sujeitos possuem de passarem por um julgamento tanto de utilidade quanto de beleza (Dejours, 2014; Pelladeau & Marchand, 2018; Dashtipour & Vidaillet, 2020).

Essas formas de reconhecimento narradas pelos entrevistados nada mais representam, do que um reflexo daquilo que almejam para sentir-se bem consigo e com o coletivo, “é a própria recompensa dada pelas contribuições proporcionadas pelos trabalhadores no ajustamento da organização do trabalho, sem o qual a produção seria impossível” (Aguar, 2013, p. 38). O reconhecimento é algo de inestimável importância para que o trabalhador se sinta julgado e valorado – pelos seus pares, superiores e subordinados – por suas contribuições (Dejours, 2014).

LUNA relata outro caso bem interessante, pois na medida em que a entrevistada se declara sentir-se reconhecida, também afirma que não é algo explícito, algo que não é uma

postura típica do seu gestor e que é percebido de modo indireto, ou subentendido pelo fato de não existirem disposições em contrário.

Diante do exposto até o momento, é relevante destacar que a abstenção de alguns gestores em demonstrar reconhecimento pelo bom desempenho de seus subordinados cria uma ruptura do julgamento de utilidade que o trabalhador faz das contribuições que ele ofereceu a empresa e se tornam visíveis de modo explícito através de seus superiores. Em outros casos, é importante observar que existem gestores com uma clara consciência de que deve ser manifestado o reconhecimento do trabalho e da dedicação do outro (Dejours, 2014).

Outro caso interessante situa-se no fato de que ambos os gestores (ISIS e THÉO) não somente se sentem reconhecidos, como é algo que os faz sentirem-se bem. No caso de THÉO, parece ser um fator que corrobora para a criação de laços afetivos e no caso de ISIS pode ser entendido como uma recompensa pelo esforço que têm dedicado para conduzir a equipe de trabalho.

Considerações Finais

Esta pesquisa foi conduzida tendo por objetivo geral compreender a relação gestor-subordinados, à luz da Psicodinâmica do Trabalho, no contexto organizacional da nova gestão pública.

Ao caracterizar a relação gestor-subordinados no contexto organizacional sob a nova gestão pública, à luz da PDT – foi possível fazer uma descrição de vários aspectos da relação gestor-subordinados e do contexto em que essas interações acontecem, o que permitiu identificar indícios da permanência de fundamentos patrimonialistas e burocráticos amalgamados aos moldes da NGP, principalmente no que tange às questões políticas e à necessidade de sistematizar processos.

Essa combinação não programada de modelos de gestão pública, porém vivenciada no real do trabalho, pode ser um importante fator explicativo das divergências entre os modos como ocorrem as interações socioprofissionais no setor público. Entretanto, não é possível encontrar, no contexto investigado, instituições públicas que mais se aproximem dos moldes da NGP, do que as instituições que compuseram o campo.

Desse modo, a primeira recomendação para pesquisas futuras consiste em realizar estudos comparativos, visitando instituições públicas de outras regiões para verificar se há algum órgão, secretaria ou empresa pública, em que as ferramentas da NGP e a ideologia de gestão flexível estejam mais consolidadas, para comparar resultados.

Ficou perceptível uma postura apática dos sujeitos com o seu trabalho, parecendo uma relação de estrito cumprimento do dever, sendo percebida uma acomodação dos servidores públicos aos moldes de trabalho. Os entrevistados parecem ter criado uma estratégia coletiva de pacifismo, a todo custo, como forma de evitar sofrimento de qualquer natureza.

Um dos entrevistados faz referência a uma atitude paternal como postura ideal de um gestor frente aos subordinados, tal como em um contexto familiar, onde a convivência prolongada leva as pessoas a desenvolverem hábitos para preservar uma boa convivência e evitar conflitos.

De modo similar, parece que todas as adversidades são reduzidas a questões externas ou pequenas “divergências de opinião” que não são passíveis sequer de discussão sugerindo uma espécie de estado de automatismo relacional.

Os entrevistados parecem demonstrar um estado de negação frente às vivências desagradáveis, sempre minimizando discursivamente os aspectos relacionais conflituosos: “se discutir para chegar a um entendimento harmonioso” ou “conflitos ocorrem raramente, duas vezes por semestre e isso é pouco”. Os relatos recorrentes sobre uma convivência sempre muito harmoniosa levaram a essa percepção de que algumas questões podem estar sendo veladas.

Além disso, a dinâmica do reconhecimento nesse grupo é predominantemente relacionada aos frutos do trabalho, sendo o trabalhador avaliado enquanto pessoa por avaliações institucionais, contribuindo para o entendimento de que não há uma cultura ou costume de demonstrar esse julgamento de modo natural no dia a dia de trabalho, seja esse julgamento de utilidade (superiores) ou de beleza (pares).

Em face desses resultados, percebe-se a relevância do uso da PDT como lente teórica, pois a flexibilidade trouxe para as organizações novas dinâmicas de trabalho e relacionais que desencadeiam novas formas de mobilização subjetiva e outras percepções acerca das vivências de prazer-sofrimento e de reconhecimento.

Além disso, respondendo à questão de pesquisa, percebeu-se que as relações socioprofissionais, especialmente entre gestores e subordinados, também desempenham um papel equilibrante, pois auxiliam no comprometimento do trabalhador, no desenvolvimento de um engajamento com o trabalho e no sentimento de pertencimento, corroborando a construção da identidade do sujeito por meio do trabalho.

Não obstante, há algumas sugestões quanto a continuidade ou desenvolvimento de novas pesquisas. Percebe-se uma fragilidade muito grande no contexto público, uma dificuldade de abertura das pessoas. Recomenda-se, também, a continuidade do uso da PDT

como lente teórica bem como a ampliação de abordagens metodológicas (quantitativa ou mista) do mesmo fenômeno.

Finalmente, espera-se que esse trabalho possa ser reconhecido pela comunidade acadêmica como uma semente que poderá gerar muitos frutos ou, ainda, como uma porta para estudiosos e pesquisadores da área encontrarem novas lacunas a serem preenchidas. Acima de tudo, que esse e estudos futuros contribuam para a superação dos novos desafios que sempre se apresentam nas vivências cotidianas de trabalho.

REFERÊNCIAS

- 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, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.unb.br/handle/10482/13631>
- Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas*, 10(1), 1-19. doi: 10.1590/S1679-39512012000100003
- Bresser-Pereira, L. C. *Do estado patrimonial ao gerencial*. 2001. Recuperado de <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). O modelo estrutural de gerência pública. *Revista de Administração Pública*, 2(42), 391-410. doi: 10.1590/S0034-76122008000200009
- Brunoro, C. M., Bolis, I., Sigahi, T. F., Kawasaki, B. C., & Sznelwar, L. I. (2020). Defining the meaning of “sustainable work” from activity-centered ergonomics and psychodynamics of Work's perspectives. *Applied Ergonomics*, 89, 103209. doi: 10.1016/j.apergo.2020.103209
- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2020). Introducing the French psychodynamics of work perspective to critical management education: why do the work task and the organization of work matter? *Academy of Management Learning & Education*, 19(2), 131-146. doi: 10.5465/amle.2018.0128
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Produção*, 14(3), pp. 27-34. doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004
- Dejours, C. (2018). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6.ed. São Paulo: Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (2014). Work and Self-Development: The Point of View of the Psychodynamics of Work. *Critical Horizons*, 15(2), 115-130. doi: 10.1179/1440991714Z.00000000027

- Evaristo, J. L. S., Mota, M. O., & Batista-dos-Santos, A. C. (2020). Atualizações metodológicas para estudo do novo mundo do trabalho: revisiting da escala de indicadores de prazer e sofrimento no trabalho. *Research, Society and Development*, 9(8), e750986585. doi: 10.33448/rsd-v9i8.6585
- Evaristo, J. L. S., & Batista-dos-Santos, A. C. (2015). Mudanças na administração pública brasileira: do estado patrimonialista à nova gestão pública. *Anais da Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência – SBPC*. São Carlos, SP, Brasil, 67.
- Goldenberg, M. (1997). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais*. Record.
- Jovchelovich, S., & Bauer, M. W. (2002). Entrevista Narrativa. In: M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 90-113.
- Mattos, E. C., Merlo, Á. R. C., & Andreazza, J. P. (2019). “Ou tu é zero ou tu é dez”, entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco. *Trabalho (En)Cena*, 4(1), 154-175.
- Medina Maldonado, V. E. (2014). La mujer en la organización comunitaria y su articulación con instituciones del sector público y privado. *Avances en Enfermería*, 32(2), 228-234. <https://doi.org/10.15446/av.enferm.v32n2.46210>
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda.
- Merlo, A. R. C., & Mendes, A. M. B. (2009). Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 12(2) 141-156. [a02v12n2.pdf \(bvsalud.org\)](https://bvsalud.org/a02v12n2.pdf)
- Minayo, M.C.S. (2009). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes. <https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>
- Oliveira, A. C., Pinto, F. R., & de Mendonça, C. M. C. (2020). Políticas e práticas de gestão de pessoas no setor público: Estudo em uma instituição federal de ensino superior. *Revista de Administração de Roraima-RARR*, 10(1), 1-25.
- Pelladeau, E., & Marchand, J. B. (2018). Repetition in the service of the erotisation of suffering. When addiction enters into the relationship to work: Theoretical considerations on a clinical case. *The International Journal of Psychoanalysis*, 99(3), 627-641. doi: 10.1080/00207578.2018.1452569
- Pires, A. P. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: Ensaio teórico e metodológico. In: J. Poupart, et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Rio de Janeiro: Vozes.
- Pujara, V., & Joshi, B. P. (2020). Behavioral finance—a qualitative content analysis using Atlas.ti. *International Journal of Management (IJM)*, 11(11). https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJM/VOLUME_11_ISSUE_11/IJM_11_11_099.pdf. doi: 10.34218/IJM.11.11.2020.099

- Quirino, F. G. da S., Ribeiro, L. M. de P., Silva, A. F., & de Carvalho, G. A. (2020). Chega de Corrupção: Como os Programas de Governo dos Candidatos à Presidência da República em 2018 Abordaram o Tema. *Revista Ciências Administrativas*, 26(2). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.2.8941>
- Schebesta, H. (2018). Content Analysis Software in Legal Research: A Proof of Concept Using ATLAS.ti. *Tilburg Law Review*, 23(1-2). <https://tilburglawreview.com/article/10.5334/tilr.1/>
- Silva, J. B. D., Vasconcellos, P. A., & Figueiredo, V. C. N. (2020). Work and suffering: mental health challenges of social workers. *Psicologia em Estudo*, 23, e2307. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/39108/pdf>
- Sousa, J. C., & Batista-dos-Santos, A. C. (2017). A psicodinâmica do trabalho nas fases do capitalismo: análise comparativa do taylorismo-fordismo e do toyotismo nos contextos do capitalismo burocrático e do capitalismo flexível. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 186-216. <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/5260/pdf>
- Vinuto, J. (2014). (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203-220. <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>

Contribuição dos Autores	
Autor 1	Escrita: Primeira Redação
Autor 2	Escrita: Revisão e Edição
Autor 3	Curadoria dos Dados e Software
Autor 4	Investigação e Validação dos Dados.

