

**Universidade de Brasília**

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

**Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho  
em uma organização pública.**

**Verônica Brito Aguiar**

**Brasília**

**2013**

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma  
organização pública.

Verônica Brito Aguiar

Brasília

2013

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Curso de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações.

Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma  
organização pública.

Verônica Brito Aguiar

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-graduação do Instituto  
de Psicologia da Universidade de  
Brasília, como requisito parcial para  
obtenção do Título de Mestre em  
Psicologia Social, do Trabalho e das  
Organizações.

Orientadora: Ana Magnólia Bezerra Mendes

Brasília

Março de 2013

Esta dissertação de mestrado foi submetida à aprovação dos seguintes membros:

Professora Doutora Ana Magnólia Bezerra Mendes (Presidente)

Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília

Professora Elaine Rabelo Neiva (Examinadora)

Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília

Professor Sergio Henrique Barroca Costa (Examinador)

Departamento de Administração, Ciências Contábeis e Econômicas

Universidade Federal de Goiás

Professora Lêda Gonçalves de Freitas (Suplente)

Especialização em educação infantil (Pedagogia) e Programa de mestrado em Psicologia

Universidade Católica de Brasília

## **Dedicatória**

A Deus, que agracia meu viver e que guiou meus caminhos a mais essa conquista.  
Aos meus ternos Arnaldo Brito, Glaucia Brito e Rafael Olinto, que de pronto idealizaram uma conquista enquanto eu ainda nem havia percebido o quão longe chegaria; que me deram segurança para dedicar-me exclusivamente ao meu desenvolvimento; que compartilharam das minhas angústias durante meu percurso acadêmico; e que, com muito carinho, por todos os momentos, estiveram ao meu lado me oferecendo todos os recursos para que eu pudesse ter meus ideais realizados.

À minha família, pelo suporte emocional e pelo desejo de compartilhar comigo as minhas vitórias.

## **Agradecimentos**

Aos trabalhadores que participaram dessa pesquisa, que de modo singelo compartilharam tempo e sentimentos para colaborar com a construção de um saber.

Ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília; aos meus Mestres; e ao Grupo de Pesquisa do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho, que me acompanharam da graduação ao mestrado sempre corrigindo meus passos e mediando meus trabalhos.

À colega de mestrado Solene Medeiros que favoreceu a coleta de dados deste trabalho e apoiou esta pesquisa no reexame dos resultados levantados;

Às parceiras Ângela Ferreira, Juliana Nunes e Fernanda Duarte que dividiram momentos de crescimento e de alegrias nessa jornada de construção do saber;

À minha orientadora de graduação e de pós-graduação Ana Magnólia Mendes por tantas vezes acreditar no meu potencial; por me fazer refletir; por me proporcionar momentos únicos de aprendizado profissional e pessoal; e por torcer e, mais ainda, colaborar de modo expressivo para as minhas conquistas.

## Resumo

A Reestruturação Produtiva trouxe para a organização do trabalho contemporânea práticas de racionalização e impressão de estilos de gestão contraditórios (pautados, por exemplo, no enrijecimento das regras x na eleição de soluções criativas aos imprevistos do trabalho). Tais formas de organização do trabalho têm sido objeto de estudos da Psicodinâmica do Trabalho na tentativa de compreender as vivências de prazer e sofrimento de operários. Já este trabalho repousa sua atenção na figura do gestor, na análise das significações e experiências relatadas por ele e nos efeitos dos significados do trabalho descritos por tal sujeito na dinâmica com seus respectivos subordinados. Confirma-se a hipótese de que gestores, nas suas formas de trabalho – que demandam inteligência e permitem a subjetivação – têm maiores possibilidades de vivências de prazer.

Considerando que a pesquisa qualitativa aproxima o pesquisador da intimidade do sujeito, o trabalho em questão apoiou-se na Análise Psicodinâmica do Trabalho. Foram entrevistados individualmente três gestores e coletivamente suas equipes subordinadas nos tópicos: Contexto de trabalho; Significado do trabalho de gestão; Histórico de carreira e Relações de prazer e sofrimento. E as falas, transcritas, foram categorizadas nos temas: Organização do Trabalho, Mobilização subjetiva e Sofrimento, defesas e patologias.

Os resultados apontam que este instrumento de pesquisa oferece informações a respeito das condições do trabalho e das vivências de prazer e sofrimento com as quais o gestor se depara. A diversidade do trabalho, a complexidade da função, a qualificação requerida, a motivação e livre escolha da posição funcional fazem uma contraposição entre o trabalho do gestor e o do trabalhador de linha de base da produção. O prazer vivenciado no trabalho de gestão provém do conteúdo significativo elaborado mediante o reconhecimento. Percebe-se a identificação do gestor com suas tarefas e vivência de realização, alcançada pela própria posição funcional ocupada. Já, nas falas das equipes confirmam-se paradoxos presentes nas falas dos gestores – clarificando as estratégias de defesa por eles elencadas e, ainda, as fontes de sofrimento aos subordinados, oriundas da forma de gestão impostas pelas chefias.

Analisou-se a realidade de trabalho dos gestores em uma autarquia pública do Distrito Federal. Fator que possibilitou a compreensão da psicodinâmica do trabalho dos gestores em um contexto específico. E, ainda a confirmação de características e limitações de trabalho do serviço público – as quais cerceiam a atuação do líder, ao arraigar o modelo burocrático, porém demandando formas criativas de prestação do serviço. Logo, sendo esse estudo um prospecto pontual das formas de trabalho de determinada categoria de trabalhadores, demanda-se ampliação da análise para outras entidades e sujeitos. Condição que favoreceria um entendimento mais completo das formas de gestão impressas na administração moderna e nas relações dessas com o prazer e sofrimento no trabalho.

Os achados podem ajudar na proposição de formas de organização do trabalho que importem em menor sofrimento. E centram sua importância no fato de o Brasil não dispor de quantitativo significativo de estudos sobre a categoria dos gestores, inovando ao propor uma diferenciada perspectiva de análise.

Palavras-chave: Psicodinâmica do trabalho, Gestão, Prazer e sofrimento.

### Abstract

The Productive Restructuring brought to the contemporary work some practices of rationalization and the impression of contradictory management styles (guided, for example, in the tightening of the rules x in the election of creative solutions to unforeseen work). Such forms of work organization have been studied by Psychodynamics of Work in trying to understand the experiences of pleasure and suffering felt by workers. Already this research rests his attention on the figure of the manager, in the analysis of the meanings and experiences reported by him and in the effects of the meanings of the work described in relation with dynamics of work instituted with his subordinates. Furthermore this research confirms the hypothesis that managers in their ways of working – that require intelligence and allow subjectivity – are more likely to experience pleasure.

Whereas the qualitative research approaches the researcher to the intimacy of the subject, the work in question leaned itself in the Psychodynamic Analysis of Work. Individually, three managers were interviewed. And also, collectively, were their subordinate teams on the topics: Context of work; Meaning of management work, Career history and Relations of pleasure and suffering. And the speeches, transcribed, were categorized into themes: Work Organization; Subjective Mobilization and Suffering, defenses and pathologies.

The results indicate that this research tool provides privileged information about the conditions of work and about experiences of pleasure and suffering which the manager faces. The diversity of work, the complexity, the required qualification, the motivation and the free choice of position at work make a counter-position between the work of the manager and of employee from baseline production. The pleasure experienced in management work comes from pairs recognition. It is possible to see the manager's identification with their tasks and experience of accomplishment achieved by the functional position occupied. Already, in the words of the teams are confirmed paradoxes in the statements of managers; clarifying defense strategies, and also the sources of suffering arising from the form management imposed.

Was analyzed the reality of managers working in a public institution of Distrito Federal. It has allowed the psychodynamic understanding of work of managers, in a micro context. And, yet, confirmed specifics characteristics and limitations of public service work – that restricts the role of the leader because of the bureaucratic model, but, in the same time, demands innovations in service. So, this study prospects the work of a specific group of workers, condition that demands the expansion of analysis to other entities and subjects. This fact would be in favor of a more complete understanding about the ways of modern managing and in relations of managers with pleasure and suffering at work.

The findings may help in proposing ways of organizing work that may result in less suffering in this micro-context. And the importance of this study is in the fact that Brazil does not have significant quantitative studies in the category of managers, innovating to propose a new research perspective.

Keywords: Psychodynamics of Work, Management, Pleasure and Suffering.

## Sumário

Introdução .....	11
Objetivo Geral.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Capítulo I – O Trabalho de Gestão .....	24
1.1 O trabalho de gestão.....	24
1.2 O gestor .....	28
1.3 Os paradoxos do trabalho de gestão .....	30
Capítulo II – A Psicodinâmica do Trabalho .....	32
2.1 Organização do Trabalho .....	34
2.2 Mobilização subjetiva .....	36
2.2.1 Reconhecimento .....	38
2.2.2 Prazer.....	40
2.3 Sofrimento, Defesas e Patologias.....	41
Método .....	43
3.1 Contexto da pesquisa .....	43
3.1.1 Pré-pesquisa .....	45
3.2 Participantes.....	47
3.3 Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados .....	48
3.4 Análise dos dados .....	50
Resultados .....	52
4.1 Organização do Trabalho.....	52
4.2 Mobilização Subjetiva.....	56
4.3 Sofrimento, Defesas e Patologias .....	58
Discussão .....	62
5.1 A Organização do Trabalho.....	62
5.2 Mobilização subjetiva .....	66
5.3 Prazer e sofrimento no trabalho e Estratégias de defesa .....	70
5.3.1 Prazer.....	70
5.3.2 Sofrimento e Estratégias de defesa.....	71
5.4 Efeitos do trabalho do gestor na dinâmica com os subordinados. ....	76
Considerações Finais .....	79
Bibliografia .....	82
Anexos .....	87

Anexo A: Levantamento bibliográfico complementar em Psicodinâmica do Trabalho entre os anos de 2001 e 2008. ....	87
Anexo B: Levantamento bibliográfico sobre Psicodinâmica do Trabalho entre os anos de 2009 e novembro de 2012, nas bases SciELO Brasil e PePSIC. ....	89
Anexo C: Levantamento de publicações sobre "Psicodinâmica do Trabalho" entre os anos de 2001 e novembro de 2012, nas bases da BCE. ....	91
Anexo D: Publicações no site do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho entre 2001 e novembro de 2012. ....	94
Anexo E: Estudos sobre gestão publicados entre 2001 e novembro de 2012. ....	98
Anexo F: Modelo de carta de solicitação para autorização de pesquisa. ....	102
Anexo G: Termo de consentimento livre e esclarecido. ....	104
Anexo H: Roteiro de entrevista com os gestores. ....	107
Anexo I: Roteiro de entrevista com as equipes. ....	107

## Lista de Figuras

Figura 1: Dimensões do reconhecimento e processos mentais de compreensão .....	39
Figura 2: Posição da DIRAF no organograma institucional .....	46
Figura 3: Fluxo da Análise Clínica do Trabalho.....	51

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Quantitativo de publicações em outras bases sobre "Psicodinâmica do Trabalho". .....	16
Tabela 2: Linha de estudo do artigo “ <i>Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz</i> ” (I. Vanconcelos, O.Mascarenhas & S. C. Vasconcelos, 2004). .....	18
Tabela 3: Linha de estudo do artigo “ <i>Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real</i> ” (Opfer & Faria, 2006).....	18
Tabela 4: Linha de estudo do artigo “ <i>Gestão do trabalho na perfuração de poços de petróleo: usos de si e 'a vida por toda a vida</i> ” (Figueiredo & Alvares, 2011). .....	19
Tabela 5: Linha de estudo do artigo “ <i>Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional</i> ” (Mendes & Silva, 2006).....	19
Tabela 6: Linha de estudo do artigo “ <i>Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência</i> ” (Almeida & Merlo, 2008).....	20
Tabela 7; Linha de estudo do artigo “ <i>Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde</i> ” (Sá & Azevedo, 2010).....	20
Tabela 8: Linha de estudo do artigo “ <i>Configurações de poder organizacional e estilos de caráter</i> ” (Paz, Mendes, & Gabriel, 2001).....	21
Tabela 9: Linha de estudo do artigo “ <i>Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica: impacto dos valores organizacionais</i> ” (Pereira, 2003).....	21
Tabela 10: Linha de estudo do artigo “ <i>Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado</i> ” (Siqueira & Mendes, 2009).....	21
Tabela 11: Quantitativo de publicações sobre gestão. ....	25
Tabela 12: Linha de estudo do artigo “ <i>The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity</i> ” (Zhu, May, & Avolio, 2004). 26	
Tabela 13: Linha de estudo do artigo “ <i>O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho</i> ” (Brant & Minayo, 2005).....	26
Tabela 14: Linha de estudo do artigo “ <i>Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality</i> ” (Washington, Sutton, & Field, 2006) .....	27

## Introdução

A Revolução Industrial, no século XVIII, deu início à mecanização dos sistemas de produção, migrando das formas de fabricação manufaturadas para um modelo mais rentável. Diante do salto tecnológico nos transportes e máquinas, o mercado reordenou as indústrias em nichos de consumo e seguiu as etapas de produção de bens e serviços. Ademais, fomentou o desenvolvimento de estratégias mercadológicas de promoção do consumo massificado. Para tanto os modos de gestão do trabalho nos ambientes fabris, centrados na busca pelo aumento da capacidade de produção de cada trabalhador, promoveram uma reorganização do trabalho conforme a Administração Científica (Taylorismo e correlato Fordismo). Esta filosofia, de controle e monitoramento dos tempos e movimentos dos trabalhadores, arranhou o labor em ritmos determinados/ prescritos (Crainer, 1998/1999).

A Administração Científica visa ao rendimento ideal dos modos de produção e a maximização dos lucros; e insere nas fábricas as esteiras de produção e a figura do supervisor. Para tanto, prescreve um contexto de superespecialização do desempenho das tarefas, a qual desconsidera a capacidade intelectual e criativa dos operários diante da aceleração da produção – promovendo uma paralisia no funcionamento psíquico, agravada pelo não reconhecimento ou pela desvalorização da força de trabalho. Segundo Dejours (1992), o trabalho *taylorizado* apresenta uma organização tão rígida que domina a vida do trabalhador, inclusive quando fora dos limites físicos da organização. A fábrica, assim, apropria-se do “*saber-fazer*” coletivo dos trabalhadores, mediante a prescrição exacerbada e os instrumentos de controle, não permitindo a originalidade de invenção (Dejours, 1992).

O sistema capitalista, diante das revoluções industriais, expandiu-se e ganhou o cenário global, incentivando o consumo desmoderado e a exploração da classe operária. Dessa filosofia de produção deram-se como consequências – no campo da saúde mental dos trabalhadores – o agravamento do quantitativo de casos de patologias desenvolvidas pelo cansaço, de acidentes no trabalho e de doenças mentais. Logo, tornou-se latente a necessidade de compreender o papel do trabalho em relação à saúde daquele que o desempenha. Como sintoma da falência desse modo de organização do trabalho imposto, a classe operária organizou-se em sindicatos e deflagrou movimentos grevistas – na busca por melhores condições de trabalho. Acrescenta-se que nesse novo contexto marcado pelo baixo crescimento da produtividade e pelo aumento do desemprego, reduziram-se as margens de

lucro das principais nações do mundo – percebendo-se, conseqüentemente, o esgotamento dos modelos de gestão de capitais Taylorista/ Fordista. Assim, tem-se a Reestruturação Produtiva.

O Toyotismo, então, surgiu como uma inovadora forma de gestão: Nova hegemonia do capital, no plano da produção, que passou a articular a coerção capitalista e consentimento operário (Alves, 2000). Segundo Antunes (1999/ 2001, p. 54), o Toyotismo é uma forma de produção voltada às demandas dos clientes, que visa satisfazer às exigências mais individualizadas do consumidor. Este modelo diferencia-se da produção em série e de massa do Taylorismo/Fordismo e opera segundo os princípios do *Just in time* (produção por demanda ou produção puxada pela necessidade do consumidor) e do sistema *Kan-ban* (de controle de produção e supressão de falhas).

Conforme Marochi (2002), “*as últimas décadas têm se caracterizado por múltiplas e radicais transformações que ocorrem em ritmo sem precedentes na História, desafiando a capacidade de reação das pessoas*”. Diante do Toyotismo, emergente no último século, os organogramas institucionais assumiram uma tendência à horizontalização dos níveis hierárquicos, à desconcentração dos pólos de decisão, ao aumento da amplitude de controle dos trabalhadores nas atividades do labor e à formação de estruturas em rede – que, por sua vez, enfraqueceram os vínculos contratuais de trabalho mediante as formas de terceirizações e ampliaram o quantitativo das relações de trocas entre organização e ambiente externo, tornando as empresas mais flexíveis ao atendimento de suas respectivas necessidades. Nessa nova forma de planejamento produtivo os trabalhadores operacionais foram substituídos por colaboradores polivalentes, divididos em grupos de trabalho, que agregados de metas individuais e coletivas tendem à competição.

Contanto, a reorganização do fazer operativo foi mediada pela inteligência prática do trabalhador, e, de modo conjugado, deu-se a revisão do sentido atribuído ao trabalho. Ou seja, a Reestruturação Produtiva Pós-Moderna – caracterizada pela organização demográfica concentrada em grandes centros urbanos, pela inserção da força de trabalho feminino, pela criação de novas profissões, pela evolução do mercado tecnológico, etc. – trouxe mudanças nas dinâmicas das relações de trabalho, nas relações sociais e, conseqüentemente, no modo como o trabalhador vivencia sua realidade.

O mundo do trabalho contemporâneo centra-se na gestão por metas e resultados visando o sucesso institucional e ampara-se em ferramentas como planejamento estratégico e avaliação de desempenho, pensados conforme a missão da organização. Além disso, objetiva promover no trabalhador a sensação de pertencimento ao fluxo produtivo; pois firma com ele acordos de responsabilidades compartilhadas. Porém, há de se citar que o fluxo tecnológico

moderno, agregado ao modelo social, transformou a realidade de produção e as exigências estabelecidas aos trabalhadores, acelerando ainda mais os ritmos de trabalho e os processos de comunicação. Ampliando, também, as formas de controle social e institucional da produção.

Neste novo modelo de organização do trabalho, o operário é colocado na condição de co-responsável pelos resultados da empresa e é mobilizado a trabalhar sem horários específicos de entrada e saída na fábrica. Porém, de fato, mostra-se a “flexibilidade” uma retórica; pois as macro escalas de produção exigidas não permitem que o trabalhador tenha o “luxo” de parar para descansar. Confrontando o sujeito com a realidade de ter de se adequar à produção. O novo discurso de gestão institucional tende a firmar, também, que os altos níveis de produção são fonte para a “realização profissional”. Porém, mascara-se a contradição em que o indivíduo é, na verdade, coagido a adotar a aceleração como estratégia para a sobrevivência no mercado de trabalho, que não permite falhas e erros e nega a condição humana. E, diante da falta de oportunidades ou do desemprego estrutural, o trabalhador tem constantemente colocada à prova sua capacidade de prover recursos mínimos para a manutenção de suas respectivas necessidades básicas, como: moradia, alimentação, estudos, sustento da família, etc. Experimentando, conseqüentemente, a insegurança e o medo e submetendo-se incondicionalmente às regras institucionais.

Destaca-se, também, que condições de trabalho paradoxais em geral são fontes de sofrimento que podem culminar em uma crise de identidade dos trabalhadores. Isso, pois o liberalismo radical tem como referência um conceito de homem cujas condutas se relacionam diretamente a racionalidade econômica e aos interesses estratégicos, assim o sujeito é tratado pelo que faz e não pelo que é. Condição que revela a importância de se trazer à tona a discussão e análise do sofrimento no trabalho na Sociologia do Trabalho, na Ergonomia da Atividade, na Psicodinâmica do Trabalho, dentre outras.

A Psicodinâmica do Trabalho sugere que o labor tem posição central na formação da subjetividade do indivíduo, sendo fator de desenvolvimento e equilíbrio mental. Envolve os campos psicológico, social e biológico e considera a complexidade humana diante de suas interações. Ou seja, no trabalho, as forças da identidade e da subversão social são, além de mediadores da dinâmica de produção, constituidoras da personalidade do ser. Sendo que, nesse entendimento, trabalho compreende a aplicação de uma técnica instrumentalizada em um contexto real – a qual extrapola as prescrições pré-estabelecidas – e concomitantemente transforma o sujeito. Ideia que se opõe à gestão por metas – cuja produção cadenciada, ritmada e extremamente controlada coloca o trabalhador na posição de mero componente da engrenagem, destituído de desejo (Dejours, 1992); distanciando, assim, o trabalhador de sua

natureza subjetiva ao cercear sua criatividade e desconsiderar instabilidades emocionais, condições físicas e estados psicológicos.

Nas formas de gestão racionais, conforme o controle de produção por metas, os trabalhadores são tratados diante de modelos pré-estabelecidos de perfis, adequados ao cargo a ser ocupado na organização, e avaliados segundo padrões médios de comportamentos. Sendo assim, o processo de reconhecimento das contribuições individuais é diminuído, quando não são efetivamente abafado e negado em função da desestruturação do coletivo de trabalho em nome da manutenção dos padrões de qualidade.

A análise do trabalho, segundo afirma a Psicodinâmica do Trabalho, contribui para a identificação de fatores e mecanismos que colocam em risco a saúde dos indivíduos; favorecendo a prevenção de adoecimentos físicos e psíquicos. Nessa dinâmica, o trabalho – meio articulador dos desejos do sujeito – é favorável à saúde quando proporciona ao trabalhador possibilidades de ele mobilizar-se e transformar a si e ao contexto institucional. Logo, a organização deve ser suficientemente flexível para que o trabalhador possa extrapolar os limites das regras da produção nas adversidades do cotidiano; colocando o sujeito livre para organizar e adaptar o trabalho conforme sua inteligência prática. Ou seja, a saúde do trabalhador é resultado do equilíbrio entre o prazer e o sofrimento e não ausência deste sentimento. Logo, o sofrimento é fator crítico na mobilização de defesas e estratégias de superação das insatisfações – assumindo a função de força propulsora do comportamento adaptativo e criativo – ou na desestabilização das funções psíquicas daquele que desempenha o trabalho.

As pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho têm revelado diferenças entre os achados no Brasil e na França. Fato que ampliou o entendimento da influência da estrutura sociocultural sobre a gestão do trabalho e afastou o modelo de pensamento que responsabilizava apenas o indivíduo pelas consequências do trabalho sobre sua própria saúde. Como exemplo do impacto do ambiente sociocultural nas formas de gestão organizacionais, podemos citar os achados de Bertero (2004), que afirmam que o Brasil desenvolve uma forma de gestão própria, que leva em conta características de sua história. Sendo fatores positivos ao trabalho a flexibilidade e a informalidade. E fatores negativos a burocracia, o paternalismo e a impunidade imputada aos comandantes das cadeias hierárquicas.

Assim, sabendo-se da necessidade de análise da dinâmica do trabalho se dar em contextos delimitados e entendendo que o Brasil, país em desenvolvimento com ascensão dos campos e das vagas de trabalho, ainda demanda estudos para a compreensão das formas de produção e das respectivas relações inerentes a esses cenários, este trabalho ampara-se numa

análise bibliográfica das produções brasileiras com o tema “Psicodinâmica do Trabalho” nos últimos 15 anos (compreendidos entre 1996 e 2011). Destaca-se que os estudos nessa área tiveram início nos anos 80. Porém, o aporte teórico do livro “*A loucura do trabalho*”, de Dejours (1992), tornou-se referência e base para a disseminação de estudos na área e impulsionou a compreensão do modo como o trabalho se organiza e se relaciona à saúde psíquica (e física) dos trabalhadores.

Como ponto de partida de revisão de literatura, este trabalho embasa-se em um levantamento bibliográfico realizado por Merlo e Mendes (2009), que enumera as produções nacionais em Psicodinâmica do Trabalho compreendidas entre os anos de 1996 e 2009 – disponíveis à época da pesquisa nas bases de dados Scientific Electronic Library Online Brasil (SciELO Brasil) e Periódicos Eletrônicos em Psicologia (PePSIC). Tal análise encontrou como resultado 79 publicações sobre o tema, que em sua maioria – apesar de apoiarem-se no embasamento teórico da Psicodinâmica do Trabalho – não utilizaram entrevistas coletivas ou o método da Clínica do Trabalho (CT) para o levantamento de dados. Ressalta-se que a CT pode contribuir para novas formas de entendimento da psicodinâmica dos trabalhadores do país. Destaca-se, ainda, que o desenvolvimento da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil tem trazido achados importantes, que podem guiar o desenvolvimento saudável do trabalho ao orientar trabalhadores na constituição do coletivo de trabalho e ao alertar empresas para os riscos mentais associados aos processos de produção.

Das publicações citadas por Merlo e Mendes (2009) pode ser percebida a ascensão do campo de pesquisa no país a partir dos anos 2000. Dentre os trabalhos publicados em periódicos nacionais entre 1996 e 2009 apenas seis são referenciados no Século XX. Condição que pode ser compreendida como resultado da disseminação dos trabalhos desenvolvidos na França por Christophe Dejours. O maior quantitativo de publicações entre as áreas do saber vinculadas ao tema “Psicodinâmica do Trabalho” concentra-se entre a Administração, a Enfermagem, a Engenharia de Produção, a Psicologia e a Sociologia. Os principais temas tratados são a aceleração do trabalho vinculada à adesão de máquinas e tecnologias no contexto de produção; as condições precárias de trabalho; a relação entre metas e resultados institucionais e o sofrimento; a relação prazer e sofrimento no trabalho e formas de adoecimento de trabalhadores; e, também, o contexto laboral de profissionais da área da saúde. E entre as categorias de trabalhadores estudadas estão: Bancários, coletores de lixo, músicos, operários extratores de mármore, operários de indústria de cimento, policiais e seguranças, professores, profissionais da saúde (de enfermagem, fisioterapia e psicologia), profissionais de atendimento ao público, trabalhadores rurais e trabalhadores de tecnologia da informação.

Complementando os achados propostos no estudo acima citado, foi realizado em novembro de 2012; através do site da Biblioteca Virtual em Saúde Psicologia Brasil (BVSPSI BRASIL), onde também estão contidas as bases de dados da SciELO Brasil e PePSIC; análise complementar das publicações compreendidas entre 2001 e 2008. Tal arrolamento manteve o mesmo método do estudo descrito acima, e, encontrou mais 28 pesquisas; apresentadas no Anexo A. Ademais, considerando a representatividade da análise realizada e a extensão de abrangência de publicações dos periódicos previamente eleitos nos estudos de Merlo e Mendes (2009), este trabalho aprofundou-se em um novo levantamento bibliográfico com a finalidade de atualizar os dados situados entre 2009 e 2012. Assim, nas mesmas bases eleitas por tais autores (SciELO Brasil e PePSIC), foram encontradas recentes 27 referências sobre o tema “Psicodinâmica do Trabalho”, como mostra o Anexo B.

Destaca-se, além disso, que este trabalho – visando agregar valor à amostra – aprofundou-se sobre todas as bases de dados disponíveis na Biblioteca Central da Universidade de Brasília (BCE UnB). E, compreendendo todas as publicações no tema “Psicodinâmica do Trabalho” entre 2001 e 2012, foram encontradas, ainda, mais 46 publicações distribuídas em três periódicos diversos dos já citados; distribuídos quantitativamente conforme demonstrado a Tabela 1:

Tabela 1: Quantitativo de publicações em outras bases sobre "Psicodinâmica do Trabalho".

<b>Periódico</b>	<b>Quantitativo de artigos</b>
BVPSI	20
BDT	14
Lilacs	12
<b>Total</b>	<b>46</b>

Tais produções voltam-se ao entendimento psicodinâmico do trabalho de categorias de trabalhadores como artesãos, motoristas de ônibus, artistas, comerciários, controladores de tráfego aéreo, servidores públicos, dentre outros; além de estudarem as inter-relações entre dinâmicas de trabalho determinadas e vivências de familiares ou entendimentos da sociedade perante tais realidades (considerando, assim, os sujeitos de pesquisa como sendo também as esposas de operários, aposentados, etc.). O Anexo C apresenta os títulos encontrados.

Para finalizar o levantamento bibliográfico no tema “Psicodinâmica do Trabalho”, foram, ainda, elencadas mais 36 publicações na página eletrônica do Grupo de pesquisa em

Psicodinâmica do Trabalho da Universidade de Brasília (<http://lpct.com.br>). E foram encontrados, entre os anos de 2001 e 2012, os trabalhos descritos no Anexo D.

Os dados apontam que a maioria das pesquisas têm se dedicado ao entendimento das especificidades inerentes ao trabalho de determinadas categorias de trabalhadores – por exemplo, o trabalho de enfermagem, na construção civil e nos bancos – e as vivências de sofrimento comum ao desempenho nessas categorias de trabalho. Percebe-se, na maioria dos casos, a precarização das condições materiais necessárias à realização do trabalho e deficiências no reconhecimento do sofrimento relacionado aos modelos de organização do trabalho assentados nos princípios da Administração Científica do Trabalho.

A revisão bibliográfica das últimas décadas mostra que as publicações no campo da Psicodinâmica do Trabalho têm foco ou nas vivências de prazer e sofrimento relatadas por trabalhadores de base (subordinados a determinadas formas de organização do trabalho ou no adoecimento advindo das incongruências entre o trabalho real – da inteligência prática – e a prescrição – da supressão da subjetivação). Porém poucos estudos abordam a dinâmica do trabalho de gestores nas organizações.

Destaca-se assim a importância de perceber também os **gestores como operários formalmente imbuídos de maior poder de influencia e decisão. Sujeitos também pacientes dos modos de organização do trabalho e formas de trocas sociais.** Fato que os coloca em posição privilegiada politicamente, mas que também os subjeta às relações afetivas do labor. Exigindo, por parte dos pesquisadores, que os modelos de gestão e as formas de organização de trabalho sejam entendidos como constituintes da estrutura do trabalho de sujeitos afetivos, que sofrem ou vivenciam prazeres, e passíveis de falhas. Ou seja, humanos que demandam constituição de coletivo para a formação identitária e elaboração do trabalho.

Novas práticas de gestão e suas respectivas inter-relações com a saúde mental dos trabalhadores recentemente têm sido objeto de alguns estudos na Psicodinâmica do Trabalho. G. S. Costa (2011, p. 6) afirma a importância dessa análise ao citar que *“a sociedade contemporânea, palco de profundas e sucessivas transformações, faz repensar continuamente nossos meios de compreensão da realidade das relações humanas imbricadas na dinâmica gerencial”*. Por isso, este trabalho, de modo diverso aos citados, pretende ampliar as análises e repousar seu olhar na pessoa do gestor e na análise das significações e vivências relatadas por este. Logo, esta pesquisa pretende desvelar as seguintes **hipóteses**:

- 1) **Gestores**, diante de formas de trabalho que por natureza demandam inteligência e permitem a subjetivação, **deparam-se com maiores possibilidades de vivências**

**de prazer** (identificação e realização) permitindo que o sujeito se torne parte da ação.

**2) O sentido atribuído pelo gestor ao trabalho é fator modificador da dinâmica estabelecida com seus pares e com sua equipe subordinada.**

Além disso, sabe-se pouco a respeito da formação da identidade profissional do gestor, das formas de comando adotadas por eles ou das suas significações no contexto laboral. A partir desse raciocínio este trabalho centra-se no estudo da subjetividade, para a compreensão do singular do gestor. E entre as publicações citadas acima que se relacionam ao estudo do trabalho de gestão têm-se os descritos nas Tabelas 2 a 4:

Tabela 2: Linha de estudo do artigo “*Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz*” (I. Vanconcelos, O. Mascarenhas & S. C. Vasconcelos, 2004).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Contexto de gestão de pessoas no Brasil e a adoção dos modelos orgânicos de gestão; com ênfase no entendimento dos paradoxos entre o novo discurso e a dificuldade operacional na implementação dessas estruturas e comportamentos próprios aos novos modelos.	Estudo de caso em uma organização que passava por uma fase avançada no processo de implementação de um sistema de Recursos Humanos.	Na medida em que mudanças graduais permitiram a construção de novas competências e novos relacionamentos necessários à implementação de sistemas de informação, consolidou-se um novo sistema organizacional, mais propício à aprendizagem.

Tabela 3: Linha de estudo do artigo “*Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real*” (Opfer & Faria, 2006).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Contradições e conflitos inerentes às relações de trabalho submetidas à lógica do sistema capitalista de produção, por meio do controle social no trabalho.	Análise de quatro instâncias organizacionais – mítica, sócio-histórica, organizacional e grupal – de base psicossociológica.	Identificaram-se dissonâncias entre os ambientes prescrito e real. Além de controle social por resultados - via estímulo à competição, individualidade - e identificação individual ao sucesso organizacional.

Tabela 4: Linha de estudo do artigo “*Gestão do trabalho na perfuração de poços de petróleo: usos de si e 'a vida por toda a vida'*” (Figueiredo & Alvares, 2011).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Riscos potenciais à segurança e à saúde mental associados às características do processo de trabalho e ao modelo de gestão adotado pela multinacional Schlumberger.	O referencial teórico-metodológico privilegia a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho e trabalha com entrevistas.	O risco à saúde aliados aos processos de trabalho causam aos trabalhadores um aumento do custo psíquico (cognitivo, afetivo) em sua integridade biopsíquica (corpo-si).

Nas publicações referentes a tais modelos de gestão no trabalho encontrados, observa-se que a maioria trata do contexto de labor mediante padrões produtivos de controle de metas e de processos formais que favorecem o adoecimento dos trabalhadores. Distinguindo-se do trabalho proposto por esta dissertação que visa compreender a psicodinâmica do trabalho dos gestores. Porém cinco estudos destacam-se como base para este trabalho. São eles descritos nas Tabelas 5 a 10, abaixo:

Tabela 5: Linha de estudo do artigo “*Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional*” (Mendes & Silva, 2006).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Relação entre as transformações das organizações religiosas e a vivência de prazer e sofrimento de seus líderes.	Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas individuais com 10 líderes de cada uma das organizações.	O prazer associa-se à identificação, realização e reconhecimento e o sofrimento ao desgaste, desvalorização e culpa (atribuído à diversidade e quantidade de atividades, exigência moral, expectativas e trato com problemas sociais).

Tabela 6: Linha de estudo do artigo “*Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência*” (Almeida & Merlo, 2008).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Vivências na função de gestor e análise das contradições de uma posição que lhes permite mandar e lhes exige obedecer.	Pesquisa de caráter qualitativo: Aborda o tema prazer e sofrimento psíquico no trabalho desta categoria. Dando aos gerentes voz para falar sobre o conteúdo do seu trabalho, sobre as relações, sobre rotina profissional e sobre o papel que o trabalho desempenha em suas vidas.	Há grande demanda por autonomia e reconhecimento, o ressentimento pelo tempo em demasia dedicado ao trabalho e, conseqüentemente, o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional e chamam a atenção pela importância das relações interpessoais no trabalho como um fator capaz de fazê-lo pender para uma vivência positiva ou negativa.

Tabela 7; Linha de estudo do artigo “*Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde*” (Sá & Azevedo, 2010).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Apresentação da perspectiva teórica da gestão em saúde: O trabalho gerencial e o trabalho em saúde. Com ênfase na complexidade dos problemas relacionados à gestão dos serviços públicos de saúde e à qualidade do cuidado - importantes desafios da reforma sanitária	Procurou-se articular três eixos: a abordagem da psicossociologia francesa sobre as organizações e a sociedade contemporânea; a abordagem psicanalítica (processos intersubjetivos); e a psicodinâmica do trabalho.	Exploraram-se as mediações entre as realidades psíquicas, intersubjetivas, grupais e sociais, nas organizações de saúde, no trabalho gerencial e no trabalho em saúde, identificando os limites e possibilidades que elas estabelecem para o exercício da liderança.

Tabela 8: Linha de estudo do artigo “*Configurações de poder organizacional e estilos de caráter*” (Paz, Mendes, & Gabriel, 2001).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Contempla diferentes níveis de análise e diferentes metodologias e visa investigar as relações entre as configurações de poder organizacional - autocracia, missionária, instrumento partidário, sistema fechado e meritocracia - e os estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico, considerando o caráter como uma manifestação do comportamento organizacional, quando estabelecidas relações simbólicas entre o indivíduo e a organização, e o poder como a capacidade de afetar os resultados organizacionais.	Realizado em duas etapas, o primeiro estudo tem por finalidade analisar as configurações citadas; usa a Escala de Configuração do Poder Organizacional aplicada em duzentos empregados. O segundo estudo usa entrevistas coletivas e semi-estruturadas para identificar os estilos de caráter predominantes na empresa, tendo participado 16 funcionários divididos em dois grupos - chefes e subordinados.	Os indivíduos percebem sua organização como Sistema Fechado, com forte coalizão interna, tendo padrões de comportamentos associados ao estilo de caráter coletivista, que prima pela coesão grupal e homogeneidade organizacional.

Tabela 9: Linha de estudo do artigo “*Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica: impacto dos valores organizacionais*” (Pereira, 2003).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Investigara a influencia dos valores organizacionais no prazer-sofrimento vivenciado por trabalhadores de nível gerencial.	Integra abordagens quali e quantitativas. É validado e utilizado um instrumento, cuja pontuação é feita seguindo uma escala de frequência, tipo Likert, de cinco pontos, com itens distribuídos em quatro fatores: gratificação, liberdade, insegurança e desgaste.	Há predomínio das vivências do prazer, apesar do sofrimento moderado, oriundo o trabalho excessivo. Há autonomia e liberdade, orem vinculadas aos ideais da organização.

Tabela 10: Linha de estudo do artigo “*Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado*” (Siqueira & Mendes, 2009).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Analisar o processo de socialização de novos concursados no setor público, no contexto da reestruturação produtiva e da gestão de pessoas (eficiente, eficaz e estratégica).	A pesquisa exploratória foi realizada em um órgão público do poder judiciário, através de censo realizado com uma população de 20 novos servidores concursados, todos em fase de estágio probatório.	Não há no órgão um processo formal de socialização, o que fez com que, os concursados vivenciassem diversos conflitos com os membros da organização e com o próprio trabalho a ser executado, comprometendo o seu desempenho inicial.

Estas publicações são norteadores importantes desta pesquisa por oferecem ricas informações sobre os processos de trabalho dos gestores. Porém tratam de perfis profissionais específicos, como por exemplo, líderes religiosos e empresários de grandes empresas privadas; enquanto esta pesquisa centra-se subjetividade da figura do gestor e tem os seguintes objetivos:

### **Objetivo Geral**

Este trabalho visa **analisar a psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho dos gestores e seus efeitos sobre suas equipes de trabalho.**

### **Objetivos Específicos**

No contexto de uma autarquia do Distrito Federal (DF):

- 1) Caracterizar a organização do trabalho do gestor;
- 2) Avaliar a mobilização subjetiva: inteligência prática, cooperação e reconhecimento no trabalho de gestão;
- 3) Identificar as fontes de prazer e sofrimento no trabalho do gestor;
- 4) Descrever as estratégias de defesa usadas pelos gestores e
- 5) **Analisar os efeitos do trabalho do gestor nas suas equipes de trabalho.**

Reforça-se que é objeto de estudo da Psicodinâmica do Trabalho “*o estudo das relações entre a organização do trabalho e os processos de subjetivação*” (Mendes, 2007, p. 29). Assim, faz-se uma análise da relação entre a subjetividade do gestor e a organização de trabalho sobreposta à suas equipes de trabalho. Para acessar estas relações dinâmicas do trabalho fundamenta-se na palavra/ no discurso do trabalhador, partindo-se do pressuposto de que apenas aquele que vivencia a dinâmica, mediante o uso da palavra, é capaz de traduzir sua realidade de trabalho.

Assim, como fonte de dados, utiliza-se o julgamento do trabalho a partir do próprio trabalhador. Pois essa instrumentação de coleta de dados permite desenvolvimento eficaz do mecanismo de elaboração da realidade do trabalho pelo próprio sujeito imerso nesse contexto específico, além de concomitantemente ser ferramenta de suporte psicológico para a apropriação das vivências do trabalhador e base ao desenvolvimento de estratégias de enfrentamento. O discurso expreso possibilita a reelaboração das experiências e o desenvolvimento de estratégias de defesa ou a ressignificação do sofrimento.

Esta pesquisa foi realizada, em uma autarquia do DF mediante entrevistas semi-estruturadas e individuais com três gestores, acrescidas de três entrevistas coletivas com seus respectivos subordinados. Proporcionando um espaço para expressão dos trabalhadores sobre seus contextos laborais e a reflexão sobre as formas de relações sociais estabelecidas.

**E justifica-se pela necessidade de compreensão e geração de conhecimento formal sobre a categoria dos gestores, no que diz respeito à análise de suas subjetividades e consequentemente das relações constituídas mediante conteúdos e desejos internos desses profissionais no contexto de trabalho. Este entendimento vem fomentar os conhecimentos sobre a organização do trabalho e as dinâmicas de poder percebidas pelos agentes formalmente empoderados x os sujeitos submetidos a essa forma de poder.** Além de propiciar o espaço da fala no universo de pesquisa, sanando demandas, e, também, permitir o estudo das dinâmicas de trabalho sob uma nova ótica, a do chefe.

Para responder às questões de pesquisa, este estudo está dividido nas seguintes seções didáticas:

- Capítulo I- O Trabalho de Gestão: Sobre o entendimento teórico do processo intersubjetivo estabelecido nas relações de trabalho em paralelo às concepções elaboradas sobre o trabalho de gestão.
- Capítulo II- A Psicodinâmica do Trabalho: A respeito dos eixos da Análise Psicodinâmica do Trabalho: Organização do trabalho, mobilização subjetiva e Sofrimento, defesas e patologias.
- Método: Que apresenta as etapas, os instrumentos e as estratégias de pesquisa e as características do contexto e dos sujeitos participantes.
- Resultados: Trazendo os dados levantados com as entrevistas individuais e coletivas.
- Discussão: A qual traça a Análise Psicodinâmica do Trabalho (ACT) sobre os discursos das equipes de trabalho e seus respectivos gestores.

## Capítulo I – O Trabalho de Gestão

### 1.1 O trabalho de gestão

Gestão é um termo abrangente e que apresenta diversas dimensões, não necessariamente vinculadas especificamente ao trabalho do gestor, tais como: Gestão de tempo, de pessoas, das organizações, das finanças, de informações, etc. Barros (2003) define o trabalho como sendo a própria atividade de gestão – estando, neste contexto, implícitas as estratégias de cooperação entre trabalhadores. Vale complementar, então, que o termo gestão tem suas bases na variabilidade cruzada entre as demandas presentes no sistema (no caso deste estudo especificamente no ambiente laboral) e as ações humanas; visando a transformação de uma realidade em outra almejada. Portanto, ainda que a prescrição seja necessária ao trabalho, não se pode falar da prescrição da gestão, sem criarem-se estereótipos.

Em função da diversidade de sentidos que o termo gestão carrega, necessitou-se delimitar a pesquisa bibliográfica relacionada a este trabalho. Então, nas bases de dados, vinculou-se a pesquisa do termo “gestão” com os termos “liderança” ou “chefia”. Foram levantadas publicações nas línguas: Portuguesa, língua nativa do coletivo de pesquisadores deste trabalho; francesa, que detém a extensa base de publicações relacionadas à Psicodinâmica do Trabalho; espanhola, que traz achados sobre os países da América Latina (os quais apresentam realidades de trabalho próximas às do Brasil); e inglesa, que é a língua mais utilizada na comunidade científica e apresenta maior quantidade de estudos no campo da Administração. Destaca-se que tal levantamento aprofundou-se sobre todas as bases de dados disponíveis na BCE UnB, compreendendo as publicações entre 2001 e novembro de 2012. Assim, foram encontradas 135 publicações distribuídas em 11 periódicos; conforme demonstrado na Tabela 11:

Tabela 11: Quantitativo de publicações sobre gestão.

<b>Periódico</b>	<b>Quantitativo de artigos</b>
IBICT	5
Emerald	22
Gale- Academic on-line	5
JSTOR	2
Metabuscador Summon	1
Proquest	17
PsyInfo	27
SciELO	11
ASP – Academic Search Premier	18
Science Direct	10
Wiley	17
<b>Total</b>	<b>135</b>

Porém após leitura e exclusão das publicações em duplicidade foram totalizadas 126 publicações, elencadas no Anexo E. Dentre os trabalhos desenvolvidos destaca-se que a grande maioria tem seu olhar para os estudos dos estilos de liderança – incluindo-se neste grupo análises que tratam da comparação entre as formas de liderança ou a descrição dos estilos de liderança e da performance dos líderes. Com relação ao sofrimento no trabalho, foi identificado o estudo de Zhu, May e Avolio (2004), abordado na Tabela 12, que trata o tema mediante o olhar da Psicanálise. E, ainda, foram identificados alguns estudos sobre cuidados psicossociais com gestores sob estresse.

Em quase a totalidade dos artigos selecionados, encontraram-se estudos intencionados em compreender os modos de gestão/ liderança visando aumento da produtividade, mediante o alcance do desempenho ideal. Sendo, neste caso, o líder o intermediador entre as demandas organizacionais e a mobilização para o trabalho de suas equipes – numa preocupação produtivista; mas não social, de promoção da saúde do trabalhador, da identificação do operário com a tarefa realizada, ou do reconhecimento individual e/ou coletivo do próprio gestor ou da relação desse com seus subordinados no contexto laboral. Dentre as publicações supracitadas destaca-se o título *“Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais”* de Washington, Sutton e Feild (2006), detalhado na Tabela 19, que apesar de ainda se manter sob o viés organizacional, perpassa pelo campo da gestão do bem-estar.

Acrescenta-se, ainda, que destas publicações foi encontrado um estudo específico sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho sobre a subjetividade sofrimento do gestor de saúde (Sá & Azevedo, 2010) – já descrito na Tabela 7. E, também, um trabalho no viés psicanalítico sobre o sofrimento e o trabalho do gestor e suas implicações na vida funcional desses trabalhadores (Brant & Minayo, 2005) – apresentado na Tabela 13. Mas não foi identificado nenhum trabalho sobre a relação entre a psicodinâmica do trabalho do gestor e a relação com sua equipe de trabalho.

São as pesquisas balizadoras deste trabalho elencadas nas tabelas 12 a 14, abaixo posicionadas:

Tabela 12: Linha de estudo do artigo “*The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity*” (Zhu, May, & Avolio, 2004)

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Liderança e comportamento ético de líderes mediante uma capacitação para desenvolver confiança com os subordinados.	Discute as implicações teóricas e práticas do modelo proposto para o trabalho de liderança.	A liderança ética influencia a identidade moral dos seguidores, favorecendo o empoderamento do líder mediante os processos de identificação.

Tabela 13: Linha de estudo do artigo “*O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho*” (Brant & Minayo, 2005).

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Definição do sofrimento a partir da perspectiva freudiana e circunscrição dos seus destinos, quando manifestado no trabalho.	Foram realizadas entrevistas abertas com trabalhadores, gestores e profissionais da saúde de uma empresa pública de grande porte, do setor de serviços, em processo de reestruturação, na Região Metropolitana de Belo Horizonte, bem como com familiares dos trabalhadores. E a análise dos dados foi por meio do método hermenêutico-dialético.	Foi constatada a existência de um processo de transformação do sofrimento em adoecimento. A somatização, psiquiatriação, medicalização, licença médica, internação hospitalar e a aposentadoria por invalidez figuraram alguns destinos do sofrimento nesse processo. O adoecimento parece constituir, portanto, uma estratégia de quebra da resistência na gestão do trabalho.

Tabela 14: Linha de estudo do artigo "*Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality*" (Washington, Sutton, & Field, 2006)

<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Método</b>	<b>Resultado</b>
Suprir a falta de pesquisa empírica sobre liderança servidora, investigando as relações entre liderança servidora e quatro diferenças individuais - valores de empatia, integridade e competência e fator do modelo de cinco fatores de personalidade de afabilidade.	Foi utilizada a escala de Winston (uma revisão do instrumento de liderança de Page e Wong Servo com 288 seguidores e 126 líderes de três organizações).	A liderança servidora está positivamente relacionada com a empatia, integridade e competência.

Diante da literatura podemos compreender que a gestão é a forma de determinação e orientação do caminho a ser seguido pelos trabalhadores de uma organização para o alcance dos objetivos institucionais – que abarca um conjunto de análises, decisões, formas de comunicação, lideranças instituídas, estratégias de motivação, métodos de avaliação controle, entre outras atividades próprias do processo administrativo. Atende ao ciclo de atividades de planejamento; organização das rotinas – direcionamento das tarefas e da produção aos objetivos propostos internamente e controlando comportamentos e resultados alcançados. Segundo Chanlat (2000), os modos de gestão são práticas administrativas conjugadas pela direção de uma empresa no sentido de se atingirem objetivos por ela pré-fixados.

Em uma análise social, Barros (2003, p. 69) define os modos de gestão como “*as maneiras como se produzem realidades e jeitos de se produzir os estados de coisas*”. S. H. B. Costa (2011) complementa que “*a gestão do trabalho é a própria gestão dos processos de subjetivação, pois as atividades de trabalho não se limitam simplesmente a modos operatórios, mas também a criação, as experiências vividas no marco de uma história que lhe é própria e irreduzível*”. Assim, o trabalho, sendo uma atividade humana em nível consciente, extrapola as prescrições e perpassa constantemente pela subjetividade e pelo imprevisto expresso em muitas atitudes de “tomada de decisões”; que implicam na utilização da inteligência prática, e conseqüentemente do processo de mobilização subjetiva.

Diante de tais achados, este trabalho compreende a gestão/ gerência como sendo uma forma de sistematização e coordenação dos desempenhos, que exerce a função de mediação de conflitos entre os sujeitos e das contradições entre o trabalho real e o prescrito, por meio da impressão subjetividade daquele que personifica tal função.

## 1.2 O gestor

Uma organização é o modo de inter-relação entre o trabalho de diversos sujeitos na busca por um objetivo maior. Ou seja, compreende um sistema cultural, simbólico em que se destacam conjuntos de valores mediadores de processos grupais. Tal sistema permite que os sujeitos, vivenciadores de um contexto institucional, conformem um imaginário social definidor de uma realidade psicossocial de trabalho. Assim, pode-se afirmar que as organizações são um meio de multiplicação das forças individuais; que toma para si os conhecimentos dos sujeitos e usa-os como matéria-prima (Drucker, 1968).

Para tanto, toda organização dispõe uma estrutura de poderes formais, cargos e órgãos conforme um organograma. Assim, alinham-se as escalas de produção, ficando os níveis hierárquicos mais elevados no organograma responsáveis pelo planejamento e direcionamento da filosofia, dos objetivos e das metas da organização e os níveis abaixo pela produção em si. Considerando as hierarquias insurgentes das contemporâneas formas de organização dos poderes institucionais e as tendências tayloristas da Administração “Moderna”, surgem dois grupos distintos de trabalhadores: os gestores (ou gerentes) e os operários. Caravantes (1984) define a figura do gerente como aquele que toma decisões e tem função de obter o alcance dos objetivos organizacionais através de terceiros. Black (1976) destaca que o gerente é responsável pelo planejamento, direção, coordenação e controle do labor de seus subordinados; orientando e conjugando, assim, os esforços para a realização objetivo mutuamente almejado.

O gestor é o profissional que faz a mediação entre a alta direção e a equipe operacional, sendo a competência interpessoal a mais exigida em suas atividades. Ocupa nível tático e possui visão funcional das atividades a serem desempenhadas. Assim, o gerente assume a função de tradutor das macro metas empresariais em ações a serem desempenhadas pelos subordinados na produção. Mintzberg (1986, pp. 5-37) destaca o privilegio das frequentes e necessárias inter-relações intra-grupais e processuais no trabalho do gestor. Fato que subsidia sua tomada de decisão e a formulação de estratégias de operação.

Nakayama (1997) afirma que o papel do gerente é harmonizar as personalidades conflitantes e favorecer a cooperação. Codo *et. al.* (1993) diz que a função da gerência é administrar a força de trabalho e os demais materiais necessários à produção de capital; de forma a maximizar o desempenho dos recursos. Para Drucker (1968), os gestores são trabalhadores responsáveis em “*fazer com que as coisas sejam feitas*”. Porém o sujeito em posição hierárquica superior defronta-se com situações sobre as quais não exerce controle, mas ainda assim é intimado a dominar. Sá e Azevedo (2010) afirmam que “*a função psíquica*

*potencialmente exercida pelo chefe é estruturante, podendo ser propícia à coesão, à identificação e ao tratamento de conflitos*”. Para o alcance desse ideal, o gestor estabelece coordenação das atividades de sua equipe, servindo como um guia dos desempenhos de seus subordinados. Logo, sua performance não é reflexo da sua operação estritamente, mas da articulação entre sua equipe e os resultados institucionais. Este papel de mediação de objetivos e saldos lhe confere, então, grande responsabilidade pelas conquistas da área de trabalho que gerencia.

Diante do fato de o gestor comandar pessoas, é importante refletir sobre o impacto de sua figura no desempenho do trabalho daqueles que ele comanda. Esse, como direcionador estratégico, não operacionaliza o trabalho em sentido estrito, mas observa e corrige comportamentos, além de determinar ações/ tomar decisões diante de situações imprevistas. Percebe-se assim que seu labor consiste no paradoxo de alinhar os objetivos pessoais de cada funcionário que comanda aos objetivos institucionais. Além disso, o trabalho do gerente requer a gestão das relações interpessoais, uma vez que o coloca rendido a depositar sua confiança na cooperação de sua equipe. Assim, estudos demonstram que a forma de gestão é fator determinante para o desenvolvimento profissional e pessoal e para as vivências de prazer e sofrimento das pessoas sob sua gestão.

Há de se citar que a literatura aponta distinções entre o trabalho de chefia, formalmente instituída, e dos líderes. Dentre estas diferenças tem-se que a chefia exerce influência sobre seus subordinados mediante o poder que lhe é atribuído pelo cargo e pela função que desempenha. Podendo ou não a vir a ocupar posição de líder, que possui competência relacional para mobilizar o outro a fim de que se adotem comportamentos ou se cumpram tarefas em comum acordo, mesmo quando destituído de poder institucionalizado. O líder tende a analisar casualmente as circunstâncias colocadas, não estando estritamente vinculado às prescrições, e apresentar soluções ao trabalho, normalmente inéditas e providas de criatividade. Diversos estudos na Psicologia Social e do Trabalho, na Sociologia, na Ciência Política – entre outras áreas – tratam do impacto do uso do poder e da liderança no bem-estar no trabalho, sob a perspectiva do influenciado.

Destaca-se que este estudo tem seu foco na psicodinâmica do trabalho de uma equipe de gestores de uma autarquia do DF. Sendo que, neste caso os gestores possuem cargos formalmente instituídos, ou seja, são de fato chefes, mas podem ou não assumir papel de líderes. Além disso, as análises seguem no sentido de compreender a relação entre as formas de gestão instituídas a partir da singularidade de cada gestor, afastando-se assim das teorias de formas de liderança categóricas/ pré-concebidas.

### 1.3 Os paradoxos do trabalho de gestão

O fato de o gestor trabalhar em busca de uma homeostase entre dois sistemas complexos e de anseios distintos, a empresa e o trabalhador, coloca-o diante de um fator de sofrimento. Pois, considerando o discurso da produção moderna de que o trabalhador deve buscar a perfeição, de pronto, é posto em cheque o trabalho do gestor; que não pode conter a todo momento os comportamentos não harmônicos entre essas duas unidades de gestão. Assim, o gestor é confrontado com suas incapacidades e falhas; tendendo a buscar um comportamento obsessivo de repressão do caráter humano de seus trabalhadores. Caso contrário, o comportamento desse chefe corre o risco de ir de encontro às preposições organizacionais, assumindo, assim, ele a responsabilidade por permitir que sejam reveladas as limitações da organização e, ainda, que insurjam violações ao prescrito.

Há de se pensar, também, nos desejos ou no caráter humano do próprio gestor. Lima (1996) afirma que a figura do gerente apresenta vulnerabilidade de saúde mental maior do que as categorias de trabalhadores mais operacionais por ser ele o mediador das ideologias da organização. Há de se pensar que o contrato psicológico inerente a tal função exige deste trabalhador a sujeição à ideologia e aos interesses da empresa, em detrimento dos seus próprios interesses como um pré-requisito. Nessa linha de análise, o gestor utiliza-se da estratégia da racionalização para introjetar a cultura da organização; caso contrário não seria possível alinhar seus subordinados a uma linha de conduta ou, ainda, manter-se mentalmente saudável diante das incongruências do trabalho. Assim, apresenta o discurso de que o indivíduo no ambiente laboral deve ser estritamente um “ser profissional” – desprovido de afeto e dissociado do meio social. Defesa que traz, de modo arraigado, a dominação e o cerceamento às resistências dos sujeitos nesta função.

Compreendendo o poder vinculado às formas de gestão, Gaulejac (2007) delimita esta atividade como sendo um conjunto de técnicas para racionalizar e otimizar o funcionamento da organização. Black (1976) expõe, ainda, que o gestor é aquele que recebe ordens de uma chefia superior, porém não lhe é cabido a contestação de tais decisões, mas sim a vinculação a elas na forma com a qual deverá guiar sua equipe de trabalho. Pois seu rendimento é mensurado pelo que é produzido pelos seus subordinados. Ou seja, seu trabalho tende a ser reconhecido pela sua capacidade de treinar e dirigir outras pessoas a desempenharem com eficiência os preceitos organizacionais. Há concomitantemente a demanda de que o gerente lide com superiores (sendo neste caso subordinado), com sua equipe (agindo como um superior) e com seus pares. Esta condição múltipla é algo difícil, instável e, muitas vezes, conflitante; pois demanda deste sujeito o desafio atender de forma consistente e eficiente às

demandas destes vários públicos. Destaca-se, porém, que o modo como o gerente irá guiar sua equipe conta com certa margem de liberdade e maiores possibilidades de implementação de sua inteligência prática.

Outro paradoxo originário de sofrimento aos trabalhadores sob análise reside no fato de o gestor ter de conviver com a necessidade de pesar entre dedicar-se às tarefas internas ao seu setor de trabalho, normalmente de grande responsabilidade, ou delegá-las e focar-se nas atividades estratégicas, de alinhamento de desempenho e de tomada de decisões. Além disto, o próprio papel de definição das estratégias institucionais traz riscos. Pois os gestores deverão responder pelas incapacidades da exatidão de seus planejamentos. E, mais: alguns escolherão adotar ações não convencionais ou inéditas, que implicam mudanças que podem emanar resistências.

Isto posto, entende-se que o trabalho do gestor tem uma dinâmica própria, que envolve, além das funções coordenação, complexas condições que repercutem nas vivências de prazer-sofrimento dos seus subordinados. Estas inter-relações serão melhor discutidas à luz da Psicodinâmica do Trabalho, abordagem que fundamenta este estudo e será apresentada a seguir.

## Capítulo II – A Psicodinâmica do Trabalho

O significado do trabalho pode ser compreendido por diversas perspectivas. Resende (2003) aponta que os primeiros registros sobre o estudo do tema centram-se na filosofia, que trata o assunto como fator de distinção entre o homem e os animais, podendo ser – na visão dos antigos gregos – tanto físico quanto intelectual. Para Codo *et al.* (1993) o trabalho é ação humana capaz de promover transformação no homem e no mundo. Antunes (1999/ 2001) aprofunda tal análise ao expor que habilidades intelectuais empregadas pelo ser humano no labor o relacionam ao desenvolvimento de formas mais complexas da vida humana, construindo o homem de status social e livre.

Já, nas perspectivas da Administração Moderna, o trabalho é compreendido como a ação humana que objetiva fazer, transformar ou obter algo. Essa ótica, imersa na lógica de consumo capitalista, transacionou o entendimento da função primordial do trabalho, como processo de (re)construção da realidade humana, para a lógica da acumulação financeira por parte daquele que é sujeito da ação. Fazendo do amontoamento do capital o maior significado atribuído ao trabalho. Fato que tornou o sentido do trabalho fragmentado, demasiadamente normatizado, rotineiro e burocratizado.

Partindo da concepção proposta por Dejours (1993), o trabalho é tanto fonte de vivências de prazer quanto de sofrimento. A frustração no alcance do prazer e da perfeição é origem do sofrimento na dinâmica do trabalho. Para Dejours (1992), o sofrimento desvela-se com a confrontação entre os limites do corpo físico e as dificuldades das atividades no trabalho, também fragilizado pela privação do psiquismo. Pois estando o trabalhador imerso em um contexto que lhe exija a supressão de sua subjetividade, o corpo torna-se refém das rotinas operativas.

As características do contexto físico e psicológico representam a maneira como o trabalho se organiza e a subjetividade elencada neste processo é o próprio objeto da Psicodinâmica do Trabalho. A teoria da centralidade do trabalho, conforme proposto na obra "*Le Corps d'abord*" de Christophe Dejours (2001), coloca o sujeito no papel de ator de transformação, extrapolando os limites da mera execução de tarefas e assumindo uma função ativa na interação com o trabalho. Assim, o sujeito é definido não por condições de contexto externo, mas em relação a um processo interno. Nesse sentido, a história social do indivíduo coloca-se como processo estruturado de apreensão dos fatos que modera o modo como é elaborado o sentido das suas experiências de trabalho (Nardi, 2002 in Resende 2003). Coloca-

se, assim, o corpo como instrumento de ação no meio que opera no sentido de propiciar a experiência afetiva e que será em momento posterior compreendida e simbolizada. Desta experiência carnal e imediata, se origina concomitantemente o trabalho de construção do corpo vivido e da psique.

Ressalta-se, assim, a importância do trabalho para constituição da identidade e emancipação do sujeito. Pois tal processo de desenvolvimento demanda um engajamento e uma experiência física e afetiva fundamental à formação da psique. “*O meio que dá acesso à subjetividade é, então, o corpo do interventor*” (Molinier, 2003). Daí percebe-se a insurgência do trabalho vivo – termo cunhado por Marx para se referir ao trabalho “*não- alienado*” – que implica no poder de sentir, pensar e inventar a produção agregando-se um saber-fazer. O trabalho é nada menos que a experiência de escolha para a descoberta não apenas da verdade subjetiva, mas de verdade em geral. O trabalho é fundamental não apenas psíquica e socialmente, mas ainda epistemologicamente.

Ao investigar a saúde mental no trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho, supera uma simples análise de causalidade. Pois compreende de forma complexa a relação construída pelo trabalhador com o seu trabalho, por meio do sentido atribuído à ação. Portanto, a pesquisa nesta área deve estar focada na inter-relação laboral especificamente, com o objetivo de analisar a atividade produzida nas contradições entre o trabalho prescrito e o real na prática.

Por isso, a importância da reflexão sobre a afetação do contexto de trabalho pelas novas formas de organização do trabalho – caracterizadas pelo sequestro da subjetividade e pela desumanização das rotinas. Ou seja, no modelo produtivo atual, o trabalho e suas metas não são passíveis de negociação, sendo obrigação do trabalhador cumpri-las conforme normas e padrões de qualidade estabelecidos, sem questioná-las. Nessa realidade imposta há o cerceamento do espaço da fala e da elaboração do significado das atividades desempenhadas; ainda que o trabalhador conheça intimamente o processo de produção e disponha de inteligência prática para propor ajustes e alcançar saídas inusitadas. Desfavorecendo a maturação psíquica do trabalhador e constituindo uma realidade de crise de identidade, via alienação mental, social ou cultural.

A Psicodinâmica do Trabalho é um pressuposto teórico-metodológico que, no uso da fala daquele que age, permite a descrição dos processos subjetivos individuais e das estratégias coletivas mobilizadas na realidade de trabalho. Heloani e Lancman (2004, p. 82) afirmam que a apreensão e compreensão das relações de trabalho exigem, mais do que a simples observação, uma escuta qualificada do sofrimento. Pois esse processo implica relações subjetivas menos evidentes, que precisam ser desveladas. Para Mendes (2007) a escuta

permite a elaboração, que leva o trabalhador a recuperar sua capacidade de pensar e de agir, resgatando a sua emancipação mental. Segundo a autora, o tal método de pesquisa permite a mobilização do coletivo de trabalho para que este possa encontrar novas formas de cooperação na constituição dos membros desse coletivo enquanto sujeitos, a fim de possibilitar mudanças na organização do trabalho.

Dejours (2008c) afirma que os “*comentários*” são a “*matéria-prima*” de apropriação da subjetividade dos trabalhadores. Assim, na constituição dessa pesquisa procurou-se criar um espaço coletivo de discussão que favorecesse a verbalização. Pois por meio do discurso as estratégias individuais e coletivas construídas e as vivências de prazer-sofrimento emergentes da situação de trabalho destes atores são colocadas em evidência.

## 2.1 Organização do Trabalho

Considera-se a organização de trabalho como o contexto de operacionalização real das tarefas. Inclui dimensões como: os valores construídos, as relações interpessoais, a dominação ou a cooperação, as formas de comunicação e o controle do trabalho. E abarca a divisão do trabalho, o conteúdo das tarefas, as relações de poder, as modalidades de comando e as responsabilidades inerentes a cada labor (Dejours, 1992). Nesse mesmo sentido, Mendes e Araújo (2011) avançam na delimitação do tema e agregam que tal organização compreende: As relações sócio profissionais, as normas e controles, os tempos e ritmos, os modos de gestão (controles) e o conteúdo e as características das tarefas desempenhadas.

É preciso notar que a organização do trabalho coloca-se de frente ao processo de engajamento psíquico do trabalhador na *práxis* – derivado fundamentalmente da criatividade, na inventividade e na descoberta. Sendo cenário no qual o trabalhador elegerá estratégias para supressão de falhas e superação de imprevistos diante do trabalho efetivo, extrapolando os limites das prescrições inerentes à organização do trabalho e instituindo o trabalho vivo. Assim, as normas tendem a ser transgredidas constituindo uma realidade de ação distinta da planejada. Por tanto, é necessário, na análise do trabalho, compreender o trabalho prescrito x a realidade imediata em que os fatos se dão.

Entende-se o trabalho prescrito como uma dimensão necessária ao direcionamento e à segurança do trabalhador na execução do trabalho e que representa a divisão do trabalho, as rotinas, as normas, o tempo e o controle do desempenho do trabalhador no cumprimento da tarefa. Coloca-se em etapa anterior à execução da tarefa em si e constitui-se a partir de conhecimentos tácitos, de operários e gestores, de elementos balizadores do trabalho –

arquitetados para um contexto ideal de produção e formalizados em um discurso institucional. Segundo Oliveira (2006, pp. 118-122), o trabalho prescrito corresponde “*ao modo de utilizar as ferramentas e as máquinas, ao tempo concedido para cada operação... É o comando que a organização oferece para a execução desse trabalho*”. Tal dimensão favorece a fiscalização das tarefas, sendo meio de análise do desempenho das atividades e, ainda, origem do reconhecimento ou da punição. Destaca-se que para Dejours (2008) as prescrições, por mais específicas que sejam, não podem em hipótese alguma descrever o trabalho posto em atos; pois estas não dão conta das imprevisibilidades do contexto e, menos ainda, da subjetividade mobilizada para o labor.

Assim, labor operacionalizado ou o trabalho real é a dimensão da própria ação – capaz de mobilizar a subjetividade do trabalhador – colocando-se, conseqüentemente, como objeto central de análise da Psicodinâmica do Trabalho. Esse pressupõe a inviabilidade da ação caso sejam respeitadas todas as prescrições, instruções e os procedimentos dados pela organização do trabalho. Pois, a realidade abarca os limites do saber, do conhecimento e da concepção no confronto com os atos técnicos e as tarefas. De acordo com Brito (2009), o trabalho real “*é aquilo que é posto em jogo pelo(s) trabalhador(es) para realizar o trabalho prescrito (tarefa). Logo, trata-se de uma resposta às imposições determinadas externamente, que são, ao mesmo tempo, apreendidas e modificadas pela ação do próprio trabalhador*”. Assim, durante a execução da tarefa (essencialmente prescrita), utilizando-se de sua inteligência prática, o trabalhador é quem melhor pode fazer uma análise crítica sobre as condições de trabalho ofertadas pela organização.

Diante do trabalho real x prescrito, pode-se afirmar que apenas uma pequena parte do trabalho é visível. Neste caso, o processo de elaboração da prescrição cede espaço ao corpo, que age de maneira inconsciente deixando escapar à razão imensuráveis detalhes. Assim, trabalhar implica em atividades desempenhadas (em atos), a fim de alcançar os objetivos determinados pela prescrição; oriundos de ordens hierárquicas ou por termos de um contrato. O real do trabalho considera múltiplos fatores que impedem sua implementação conforme previsto. Nenhum plano, programa ou conjunto de regulamentos pode plenamente prever o elemento crítico do ato produtivo bem sucedido. As normas atêm-se ao processo de estabelecer relações entre as pessoas e os recursos disponíveis tendo em vista os objetivos e a filosofia organizacionais. Enquanto, o trabalho em si implica pensar, engajar-se, afetar-se pelo real e transformar a si mesmo e ao mundo.

Segundo Mendes (2007) as transformações na organização do trabalho incidem em distintas formas de subjetivação, de sofrimento, de patologias e de possibilidades de ação e

reação dos trabalhadores. Constituindo uma lógica de pensamento Dejours (2008c) salienta que as discrepâncias entre a organização do trabalho prescrita e real a que estão submetidos os trabalhadores desvelam a experiência do real, tendo-se na condição aplicada o trabalho efetivo ou “*afetivo*”. Diante dessa experiência o trabalhador vivencia o fracasso, que exige um alívio e uma transformação por parte do sujeito, para que este possa superá-lo. Tal conforto interpõe-se diante da mobilização de competências e capacidades dos sujeitos; que, pela criatividade, têm o potencial de intervir no ambiente ou fazem emergir estratégias de defesa na tentativa de afastar o adoecimento psíquico.

## **2.2 Mobilização subjetiva**

O desenvolvimento da identidade perpassa pela relação entre o sofrimento e a realidade do trabalho. O trabalhador, em uma experiência afetiva, imprime sua subjetividade nas ações transformacionais do ambiente, na busca por satisfação. Desse modo, o efeito da subjetivação no trabalho é particular, ou seja, única para cada indivíduo e seu respectivo modo de ação.

A análise da afetividade e correlata da subjetividade permite ao pesquisador conhecer as condições de engajamento do corpo, da inteligência e da personalidade no trabalho e ao sujeito tomar consciência sobre os processos de produção, elaborá-los e perlaborá-los; para então modificá-los. Dejours (2008, p. 37) considera ainda a importância deste foco de estudo ao citar que a análise da relação subjetiva com o trabalho revela que nenhum trabalho vivo é possível sem o engajamento da subjetividade. Karam (1997) reforça esse entendimento, ainda, ao esclarecer que o pesquisador, para entender a subjetividade humana no trabalho, deve perpassar pelas fantasias, pela imaginação, pela criatividade, pelo desejo, pelos valores e pela afetividade no nível das pulsões.

A mobilização subjetiva é o processo que permite perceber a maneira como o trabalhador organiza seus comportamentos diante das situações de trabalho; sendo esta uma contribuição específica e insubstituível do sujeito nos ajustes da produção, nas tomadas de decisões, na gestão das atividades, etc. Nesse sentido, a mobilização perpassa pela apreensão de regras práticas que irão promover a maturação da identidade daquele que opera no real de trabalho. Logo, a mobilização subjetiva – ou o engajamento para o trabalho – é o processo que permite a expansão da subjetividade, sendo, neste caso, o trabalho uma forma de investimento pulsional, de sublimação e ressonância simbólica (Mendes, 2007). Funcionando, ainda, como

meio de transformação de sofrimento em prazer, por meio da elaboração do sentido do trabalho.

A resposta obtida pelo sujeito em relação à sua contribuição no trabalho pela organização do trabalho impacta diretamente nessa dinâmica. A retribuição simbólica, para além da financeira, oferecida em termos de reconhecimento favorece o engajamento e o comprometimento do sujeito com o trabalho. Assim, quando a organização do trabalho permite a mobilização subjetiva, o trabalhador conta com a possibilidade de vivenciar situações de prazer; mas quando ela o bloqueia/ castra, acaba por favorecer as vivências de sofrimento em nome da “ordem produtiva”. Nesse sentido, pode-se compreender que ao engajar-se no trabalho e ao superar os bloqueios institucionais em favor da produção criativa, o sujeito pode vivenciar o processo de subjetivação e, também, alcançar o prazer.

Mendes (1995) caracteriza a mobilização subjetiva pelo uso da inteligência prática e do espaço público de discussão – inseridos em uma dinâmica de contribuição x retribuição simbólica sobre o trabalho desempenhado. Assim, por meio desse processo o trabalhador é capaz de articular conteúdos internos para a transformação do sofrimento e, também, de afirmar-se enquanto sujeito, reforçando sua identidade pessoal e profissional. Em estudos posteriores, ainda, Mendes (2007) esclarece que a inteligência prática está ligada aos recursos intelectuais e ao conhecimento da tarefa; sua insurgência ocorre diante de situações imprevistas e privilegia a habilidade para se inovar. E sua implementação significa a própria transgressão do trabalho prescrito na busca por êxito no trabalho real. Assim, quando os trabalhadores lidam com os problemas e enigmas, criam estratégias, inovadoras e engenhosas para superar a fonte de sofrimento (Lancman & Uchida, 2003). O saber fazer (Dejours, 2005), forma de inteligência prática, auxilia o trabalhador a equilibrar as divergências entre o trabalho prescrito e o trabalho real, possibilitando o desenvolvimento de técnicas próprias do sujeito para a realização do trabalho, mesmo que não haja as condições laborais ideais ou os equipamentos de produção adequados.

É importante destacar o quão estreito é o laço entre a mobilização subjetiva e a inteligência prática: É preciso que a tarefa tenha sentido para o sujeito, tendo em vista sua história singular. Pois a investidura no trabalho é um processo espontâneo – sob o efeito da “pulsão” psíquica. Assim, entende-se que a inteligência prática é uma saída sublimatória que possibilita que o trabalho ocorra; que abarca condições psicológicas individuais (ressonância simbólica), relações sociais e condições de trabalho. Então, segundo Dejours (2004), o fato de a instituição e de os pares do sujeito reconhecerem o valor da inteligência prática favorece a identidade e a auto-realização, promovendo a saúde.

Ou seja, é necessário que a inteligência prática seja validada socialmente – por meio do espaço de discussão. Demanda que pressupõe o reconhecimento da hierarquia (sendo este um processo de julgamento da utilidade da ação empenhada) e, também, dos pares (caracterizando o julgamento de beleza do comportamento laboral e dos resultados alcançados). Assim, há de se considerar a cooperação entre os sujeitos.

A cooperação expressa a vontade coletiva dos sujeitos de trabalharem de modo contíguo e de superarem conjuntamente as contradições do trabalho prescrito posto em prática. Logo, depende da confiança e da segurança estabelecidas pelo coletivo de trabalho em relação à organização do trabalho e aos limites motores e cognitivos dos desempenhos de cada sujeito. Assim, aquele que coopera compromete-se com o coletivo na construção, na estabilização, na adaptação, na transmissão e no respeito às regras de trabalho (Dejours, A banalização da injustiça social, 1999).

Ou seja, a cooperação perpassa pela instituição de acordos e regras informais de trabalho que podem até se opor e tomam o lugar das ordens de gestão. Já a confiança mútua é amparada pelo reconhecimento das contribuições para o trabalho dos ajustes singulares empregadas pelos sujeitos para fazer frente às insuficiências e às contradições do prescrito do trabalho. Assim; sendo que a relação com o trabalho não é estritamente técnica, cognitiva ou física, mas sim, antes de tudo, social e intersubjetiva; *“o trabalho supõe uma ação coordenada de pessoas que se compreendem, se opõem, lutam entre si ou concordam, sobre a base de princípios que não decorrem apenas da técnica, mas também da ética, dos valores e das crenças”* (Dejours, 2005, p. 95).

Nesse contexto coloca-se o reconhecimento como base para a confiança estabelecida e, conseqüentemente para construção de um coletivo de trabalho capaz de suportar as adversidades e os sofrimentos; buscando de modo compartilhado e criativo a transformação do sofrimento em prazer e, ainda, a satisfação dos desejos pulsionais e egóicos de cada indivíduo no trabalho.

### **2.2.1 Reconhecimento**

Processo necessário ao engajamento do trabalhador, que consiste em avaliar os resultados do labor e admirá-lo. O reconhecimento é a própria recompensa dada pelas contribuições proporcionadas pelos trabalhadores no ajustamento da organização do trabalho, sem o qual a produção seria impossível. Ou seja, é a dinâmica viabilizada pela mobilização subjetiva que se constitui através da retribuição simbólica entre aquilo que o trabalhador

recebe por seu aporte na organização do trabalho e o envolvimento com os objetivos do coletivo da organização do trabalho.

Tal retribuição, portanto, extrapola as formas materiais e financeiras (salários, gratificações, prêmios, benefícios, dentre outras). Sendo o significado atribuído a tal engajamento um elemento decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva para o trabalho. De modo consequente, é o sentido conferido ao reconhecimento que propicia ao trabalhador a realização. Além disso, o reconhecimento permite a ressignificação do sofrimento e o alcance da satisfação (Dejours, Abdoucheli, & Jayet, 2007).

Tal conceito abrange, então, três dimensões: A confiança no trabalho do outro; a cooperação entre colegas na realização da tarefa e distribuição de responsabilidades; e o espaço público de discussão – para que se relatem as dificuldades do trabalho e, de forma consciente, se possa transformá-lo ou se possam estabelecer estratégias para superar os sofrimentos. Tais dimensões são compreendidas por meio de dois processos mentais: A constatação da realização da tarefa ou do esforço individual para mudar o contexto de trabalho e a gratidão pela contribuição e pelos resultados alcançados no empenho de tais tarefas. Conforme mostra a Figura 1:

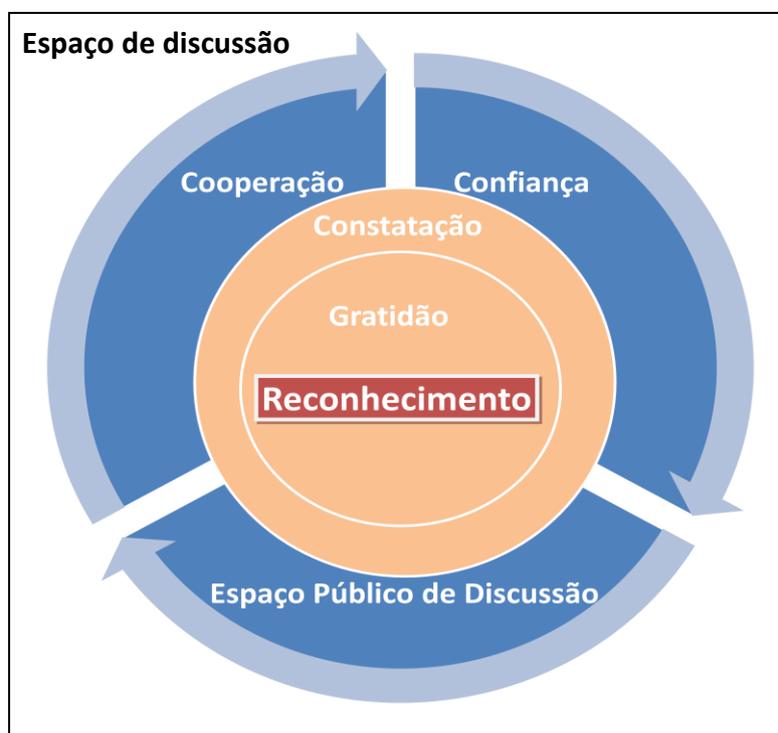


Figura 1: Dimensões do reconhecimento e processos mentais de compreensão

Destaca-se, ainda, que a dinâmica do reconhecimento conta com duas formas de julgamento – o de utilidade e o de estética (beleza). O julgamento de utilidade é um julgamento vertical proferido predominantemente pelos superiores hierárquicos, ainda que também possa ser expresso por subordinados ou clientes. Neste caso analisa-se a serventia social, econômica ou técnica da atividade. Já o julgamento de estética é proferido pelos pares; os quais detêm autoridade técnica para tal análise. Pois eles conhecem as limitações do ofício e compreendem, no campo real, o quão expressivo é o esforço para a execução de uma determinada tarefa de modo diferenciado. Assim, avalia-se o saber fazer com qualidade inquestionável e digna de admiração. O julgamento de beleza tem um impacto fundamental sobre a identidade e a saúde mental, já que confere ao trabalhador a sensação de pertencimento a um coletivo de trabalho – levando-o a conformar seus comportamentos e seu modo de pensar à relação com os semelhantes.

### **2.2.2 Prazer**

Prazer significa sensação ou sentimento agradável proveniente da satisfação de um desejo. Tal sentimento no contexto laboral desvela-se como um estado emocional ou uma resposta afetiva positiva resultante da consonância entre a subjetividade do trabalhador (sonhos, desejos, anseios) e o reconhecimento oferecido pelo contexto de trabalho. Anjos (2010) afirma que as condições de trabalho que permitam o prazer são naturalmente edificantes. Já o sofrimento, que ocorre em contextos em que o indivíduo é forçado a oferecer à organização mais do que é passível de mobilizar em seu processo psíquico, desestabiliza. Codo *et al.* (1993) afirma que “*o trabalho sempre será um exercício ‘metabólico’ entre o homem e o meio*”, que permite ao sujeito a elaboração da sua própria existência e o alcance de satisfação. Mendes (2004), afirma que as vivências de prazer no trabalho são decorrentes da inter-relação entre três dimensões:

- A subjetividade do trabalhador;
- A organização do trabalho;
- A coletividade: Normas e valores de convivência social os entre os pares e os superiores.

Coloca-se, assim, o reconhecimento como fator necessário ao alcance do prazer no trabalho, sendo a relação social não apenas base de avaliação das contribuições oferecidas à organização pelo fazer do operário; mas também alicerce para a inter-relação do sujeito com os demais trabalhadores da organização e fundamento dos processos de identificação e

distinção do sujeito com seu exterior.

Em contraposição com os modelos rígidos de organização do trabalho, percebe-se que a satisfação advém, sobretudo, da livre articulação do sujeito com o conteúdo da tarefa. Sendo, neste contexto, o trabalho fator contribuinte à saúde mental do trabalhador; pois permite a descarga da energia psíquica, podendo até levar ao posterior relaxamento. O alcance do prazer no trabalho requer que o sujeito lance mão de seu conhecimento, sua criatividade e sua inteligência para transgredir e adaptar o trabalho prescrito. O emprego da criatividade na solução de problemas, quando permitido pela organização do trabalho, favorece o reconhecimento do trabalhador e, assim, o fortalecimento de sua identidade. Reconhecimento, esse, decisivo na mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho – que torna o trabalhador um sujeito único.

Porém, é preciso ter em mente que, ainda diante da possibilidade de vivências de satisfação, o sofrimento é condição inerente à natureza humana e conexas à vivência de prazer no trabalho – sendo esse um desafio para o corpo e a mente. Pois coloca o sujeito diante da possibilidade de experimentar sensações desconexas às suas expectativas e à sua auto-imagem, formada à priori.

### **2.3 Sofrimento, Defesas e Patologias**

Oriundo do fracasso no trabalho real, e em contraposição às vivências de prazer, o sofrimento no trabalho pode ser entendido “*como o espaço de luta entre o bem-estar, a loucura*” (Dejours, 1993, p. 153). Este sentimento se constitui das adversidades impostas pelo ambiente, que exigem, no enfrentamento do estresse, superação dos limites pessoais em favor da solução da situação desencadeadora do desprazer. Para Dejours (1992), as exigências do trabalho podem se constituir ameaças ao trabalhador, pois frequentemente o privam de sua subjetividade; excluindo o sujeito de si mesmo; fazendo-o uma vítima do seu próprio trabalho.

Diante da vivência desprazerosa, o trabalhador poderá mobilizar-se para atribuir-lhe novo sentido; gerando novas maneiras de deparar-se com o contexto laboral; ao utilizar de estratégias sócio-psíquicas para o enfrentamento da condição adversa. Neste caso, o sofrimento – por meio da criatividade – funcionará como força propulsora de ação para a superação da condição limitadora; favorecendo o prazer e a emancipação, bem como o aprendizado e a experimentação da solidariedade e da democracia (Dejours, 1999).

Mas, também, poderá o sujeito, em contexto de sofrimento, estabelecer um padrão de comportamento defensivo que o permita apenas conviver e abster-se psicologicamente da

condição de desprazer; configurando assim o sofrimento patogênico – que pode ou não incorrer no adoecimento do sujeito. Nessa dinâmica as estratégias de defesa cumprem o papel de afastar o sofrimento do trabalhador mediante os processos de negação ou adaptação ao estado de desconforto; funcionando como uma tentativa dos trabalhadores de subversão das pressões patogênicas. O objetivo fundamental das estratégias de defesa consiste em fazer com que os sujeitos resistam psiquicamente às fontes de sofrimento no trabalho. Assim, não modificam a realidade, mas sim a percepção dos trabalhadores sobre este contexto. Essas podem ser individuais ou coletivas; entretanto, quando não são bem empregadas, podem levar os trabalhadores à alienação.

As falhas nas estratégias de defesa e o contínuo sofrimento vivenciado no trabalho podem, então, vir a romper o processo de mobilização para o trabalho, desencadeando danos à saúde física e mental. Pode-se definir patologia do trabalho como sendo a moléstia causada pelo trabalho ou pelas condições do ambiente em que é exercido. Tais danos podem ser diretos, provenientes de acidentes, ou indiretos, que afetam a saúde mental do trabalhador lentamente e o desgasta a ponto de poder deixá-lo física e psiquicamente inoperante.

Muitas patologias modernas foram registradas nos anos 70, dentre elas a Lesão por Esforço Repetitivo (LER), o Distúrbio Ósteo-muscular Relacionado ao Trabalho (DORT), a Dependência Química, as Depressões, as Úlceras, as Fadigas, o *Burnout*, o Estresse, entre outras. Tal ocorrência deu-se pelo fato de a automatização e aceleração do processo produtivo ter negado aos trabalhadores condições de trabalho adequadas e, assim, ter agravado o quantitativo de incidentes de modo a chamar a atenção dos pesquisadores em saúde e em questões laborais. Assim, os operários foram conduzidos à desconstituição dos coletivos de trabalho, dos espaços de discussão e do trabalho vivo/ criativo para manterem-se ritmados e alinhados às prescrições. A patologia da solidão apresenta na atualidade destaque no cenário das patologias sociais.

Martins (2008) afirma que durante o processo de adoecimento, o sofrimento vai assumindo variados sentidos. A dor percebida inicialmente como banal passa a limitar o movimento do corpo, forçando o trabalhador a reconhecê-la. Assim; da mesma forma que o trabalho vivo constitui a subjetividade do trabalhador e atribui-lhe importância social, por meio do reconhecimento; o trabalho impensado e morto confere ao homem uma condição alienante de produção, que necessita ser superada em nome da saúde mental do operário. Logo, a Psicodinâmica do Trabalho convida os gestores modernos a repensarem os modelos de produção prescritos; visando a supressão dos casos de assédio que desrespeitem as condições individuais de cada sujeito vinculado ao processo produtivo.

## **Método**

A pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho caracteriza-se pela análise e avaliação das inter-relações laborais humanas a partir de dados qualitativos centrados nas falas dos sujeitos sob estudo. Segundo Anjos (2010), o processo de escuta pode dar vazão a um conteúdo inconsciente, reconhecer o sofrimento e modificar a organização do trabalho, mediante o combate da alienação. Assim, nas pesquisas da área, a Clínica do Trabalho (CT) ocupa lugar privilegiado, mas também as entrevistas – individuais ou coletivas; estruturadas ou semi-estruturadas – são ferramentas de coleta de dados. Essas podem ser complementadas por análises de questionários, inventários, documentos e por observações sistemáticas. O espaço da fala expressa a dinâmica específica de cada contexto e favorece o acesso aos processos de subjetivação e às vivências de prazer e sofrimento dos sujeitos. Assim, a pesquisa qualitativa abre espaço para que o sujeito extrapole os limites da consciência e traga à superfície os seus conteúdos internos inerentes ao tema tratado.

Com o intuito de compreender o processo de subjetivação e os modos de organização do trabalho inerentes ao labor do gestor, além das inter-relações dinâmicas referentes à relação chefe-subordinado; esta pesquisa amparou-se em torno de entrevistas semi-estruturadas.

Destaca-se neste tipo de investigação a importância dos cuidados éticos no resguardo da identidade dos sujeitos e da instituição a que estes se vinculam. Pois os conteúdos tratados expõem as dinâmicas das relações e os modos de gestão das empresas estudadas e, além disso, tratam de conteúdos específicos aos casos, que se revelados na íntegra podem trazer impactos negativos diversos e graves, como por exemplo, a desestruturação psíquica dos sujeitos ou a exposição dos pontos críticos e diferenciais das organizações sob análise. Manter-se ético é um modo de proteção do pesquisador (quanto à sua culpabilização por consequências advindas da publicidade de conteúdos individuais) e do pesquisado (vinculado a uma instituição). A maneira segura de produção de conhecimento deve, neste caso, resguardar o tripé pesquisador x pesquisado x instituição.

### **3.1 Contexto da pesquisa**

A entidade na qual se deu esta pesquisa é responsável por grande parte da arrecadação de recursos públicos do DF e trabalha na execução de leis nacionais. O trabalho consiste na concessão de licenças específicas, regulação de entidades privadas que prestem serviços de

interesse públicos vinculados ao trabalho desta autarquia, fiscalização e controle dos atos da população sob os temas de responsabilidade a ela atribuídos. Esta autarquia subordina-se aos princípios do Programa Nacional de Gestão Pública – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378 (2005): Modelo de gestão regulado pela sociedade, que tem como objetivo o atendimento à população de forma eficiente e conforme legislação distrital e nacional.

Tal órgão é composto por aproximadamente 2000 funcionários . Dentre eles:

- Servidores públicos efetivos: Selecionados por concurso público e sujeitos à Lei n. 8112 aplicada ao DF (1991), aos quais se aplica a estabilidade no cargo ocupado depois de transcorrido o período de estágio probatório.
- Ocupantes de cargos em comissão: Ocupantes de cargos de confiança/ políticos, regidos pelas normas da Lei n. 8112 aplicada ao DF (1991), mas desprovidos de estabilidade no cargo.
- Estagiários: Vinculados à instituição como aprendizes, em regime de trabalho próprio dos estagiários e com contratos temporários – desde que apresentem vínculo com instituição de ensino.
- Terceirizados: Colaboradores contratados no regime de trabalho celetista, desprovidos de estabilidade na função e contratados para prestarem serviços de apoio.

Destaca-se que a grande maioria dos trabalhadores da autarquia são servidores públicos de cargo efetivo do quadro funcional do Governo do Distrito Federal (GDF), que em detrimento do regime jurídico ao qual se subordinam – diferentemente dos casos da iniciativa privada –, após período de estágio probatório e aprovação em avaliação de desempenho própria, adquirem estabilidade na administração pública; só podendo ser demitidos por sentença transitada em julgado em processo administrativo disciplinar ou judicial, ou ainda em casos extremos de falta de recursos no governo local. Sendo que nesta última situação, prevista na Lei Orgânica do DF (1993), devem ser cumpridos diversos requisitos. Fato que protege tais servidores de desvios de condutas e excesso de poder.

Vale citar que o órgão sob análise realizou novas nomeações de efetivos para cargos de nível médio e superior no ano de 2010, tendo boa parte de sua equipe de base menos de um ano de vínculo. Essa mão de obra foi lotada em unidades de trabalho diversas, respeitando-se, na medida do possível, a formação e os interesses de trabalho dos novos colaboradores.

Porém mediante o sistema cargos e funções governamental, os servidores públicos integram carreiras pré-estabelecidas, não podendo ascender entre cargos funcionais se não por

concurso público. Sendo assim, servidores que nomeados para o quadro de qualificação de nível médio não poderão transpor-se aos cargos de nível superior, ainda que preencham os requisitos para investidura no cargo previstos em lei; a não ser que sejam aprovados e convocados em novo concurso público. Assim sendo, gestores e servidores devem respeitar as atribuições de cada cargo, cuidando para não extrapolar os limites de atuação do servidor, ainda que este demonstre potencial para desenvolver tarefas de complexidade superior ao prescrito.

Há de se acrescentar que o quadro de pessoal do serviço público também reserva parte de suas vagas a cargos em comissão, os quais o governo ou dirigentes máximos das entidades estatais podem prover por livre nomeação e exoneração, sem a necessidade de provas de seleção ou justificativas formais para a contratação. Esses cargos são considerados de confiança e integram, em geral, a cúpula dos órgãos da administração pública. Têm ainda uma remuneração diferenciada, acima dos valores pagos ao pessoal do quadro efetivo, por, teoricamente, demandarem alta qualificação técnica para serem ocupados. De modo conjunto, são previstos exclusivamente aos servidores efetivos de cargos públicos algumas funções de confiança, com vantagens pecuniárias em formas de gratificação para aqueles que também assessorem ou assumam cargos de comando; como é o caso dos gestores sob análise neste trabalho; não caracterizando ascensão na carreira, mas sim remuneração por desempenho de maior complexidade e responsabilidade. Essas funções também são oferecidas ou cassadas por interesse da administração do órgão a qualquer tempo.

Vale destacar que a alta direção/ presidência dos órgãos da administração pública é integrada por cargos políticos. Ou seja, nomeados pelo governador do estado. Assim sendo, considerando o modelo de política nacional, em geral, a direção das entidades públicas tendem a ser modificadas a cada período eletivo não caracterizado pela reeleição do governo vigente. Sendo mais radical a mudança quando a troca de governo inclui a mudança de partido político vencedor do pleito. Fato que afeta a continuidade da prestação de serviços e exige dos servidores retrabalho e reconquista de confiança perante a chefia maior.

### ***3.1.1 Pré-pesquisa***

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi enviada à instituição uma carta de solicitação de autorização para a realização da pesquisa (Anexo F). Sendo formalmente permitida a pesquisa pelo diretor do órgão; foi agendada uma reunião de alinhamento com o departamento de gestão de pessoas para esclarecimentos sobre o objeto da pesquisa, o planejamento do

acesso dos pesquisadores a instalações da autarquia, a estruturação do cronograma de atividades e para o levantamento da demanda do órgão.

O departamento de gestão de pessoas demonstrou o interesse na difusão da pesquisa por todas as diretorias da entidade vinculadas à área meio. Porém, após esclarecimentos sobre a profundidade da pesquisa e sobre as possibilidades de atuação por parte da equipe de pesquisa, foi acertado com a organização que tal estudo não poderia se estender ao nível demandado – devido à necessidade focal deste trabalho de dissertação. Logo, foi solicitado que o departamento de gestão de pessoas elegeisse apenas uma Gerência interna à área administrativa para que o trabalho fosse desenvolvido. Foram escolhidos como potenciais sujeitos para esta pesquisa os chefes da Gerência de Orçamento e Finanças, vinculada a Diretoria Administrativa Financeira (DIRAF). Tal gerência conta com cinco núcleos e um gestor para cada uma dessas unidades organizacionais. A Figura 2 apresenta o organograma da organização, a extensão da Diretoria Administrativa, posição institucional da gerência sob análise e os núcleos no qual o grupo de pesquisa conseguiu coletar os dados.

Além disso, foram feitas visitas à página eletrônica e à intranet da autarquia, assim como ao seu regimento interno, para que o coletivo de pesquisa compreendesse a história, a razão de ser e a normatização dos processos de trabalho da instituição.

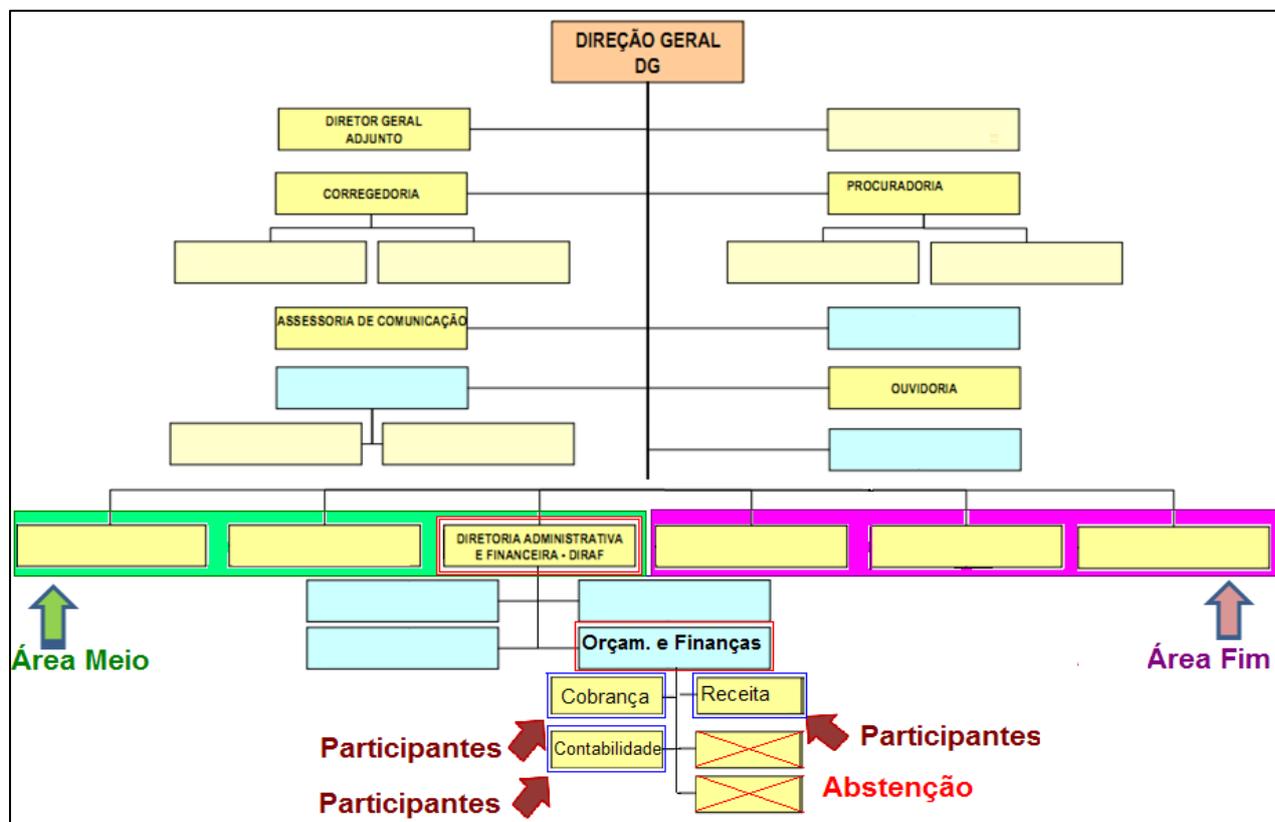


Figura 2: Posição da DIRAF no organograma institucional

Após a escolha do público alvo da pesquisa, a chefia de gestão de pessoas favoreceu o início dos trabalhos ao apresentar, de pronto, a equipe de pesquisa a todos os potenciais participantes. E em momento posterior, foi feito contato telefônico pela pesquisadora para o convite oficial aos gestores à participação na pesquisa e para o agendamento das entrevistas.

Conforme representa a Figura 2, participaram da pesquisa três gestores dentre os cinco pré-selecionados. Como os quarto e quinto participantes mostraram-se indisponíveis para os agendamentos tentados, o grupo de pesquisa, visando não extrapolar os limites éticos, evitou o comportamento coercitivo e abriu espaço para que o gerente, se interessado, o procurasse caso tivesse disponibilidade. Fato que não aconteceu. Considerou-se, conseqüentemente, o desinteresse nas participações.

### 3.2 Participantes

A escolha do universo de pesquisa se deu pela congruência entre:

- Os interesses no estudo do tema “relação gestores – subordinados” por parte da pesquisadora;
- A posição ocupada no mercado de trabalho pelos sujeitos, além da acessibilidade, compatibilidade de horários e concordância voluntária, livre e esclarecida dos sujeitos em participarem do estudo conforme os objetivos e método de pesquisa.
- A demanda da autarquia em fornecer aos seus servidores um espaço de discussão.

Foram realizadas uma entrevista individual com cada gestor e também uma entrevista coletiva com cada equipe de subordinados dos gestores previamente entrevistados. Então, participaram dessa pesquisa:

- Três profissionais com funções de gestão (chefes dos núcleos de Contabilidade, Receitas e Cobranças), com mais de um ano de vínculo institucional e nomeados para cargos de nível superior.
- Além do Gestor do núcleo de Contabilidade, mais quatro servidores a ele vinculados – um analista em contabilidade e três técnicos administrativos.
- Além do Gestor do núcleo de Receitas, mais cinco servidores a ele vinculados – um analista e mais quatro técnicos administrativos. Ficando de fora da pesquisa um estagiário e um servidor, ausente ao trabalho na data da pesquisa.
- Além do Gestor do núcleo de Cobranças, mais cinco servidores a ele vinculados – três técnicos administrativos, que trabalham no período vespertino, mais dois

estagiários. Ficando de fora da pesquisa a equipe do núcleo de Cobranças que trabalha pelas manhãs.

Destaca-se que os profissionais participantes da pesquisa eram em sua maioria servidores públicos do DF aprovados em concurso público para nível médio ou superior de escolaridade e com vínculo institucional conforme legislação específica dos servidores públicos – prevista na Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e Lei 8112 aplicada ao Distrito Federal (1991) –, que diferencia essa relação de trabalho estatutário das relações de trabalho do mercado privado – regido pela CLT (Consolidação das Leis de Trabalho, 1943). Os gestores eram todos estáveis na carreira pública, enquanto maioria dos demais estava em período de estágio probatório, com tempo de trabalho na instituição próximo de um ano.

As pesquisas levaram em torno de 60 minutos e foram gravadas e degravadas na íntegra.

### **3.3 Instrumentos e Procedimentos de coleta de dados**

De início, realizou-se uma análise da legislação e dos documentos institucionais disponíveis na internet e, ainda, fez-se uma visita à Gestão de Pessoas. Em momento posterior iniciou-se o trabalho de intervenção, em si, como o andamento das entrevistas e a consequente concessão do espaço da fala. As entrevistas foram realizadas em uma sala cedida pela organização. E no ato do convite foi salientada a necessidade de se realizar a entrevista com os gestores em momento distinto da entrevista com suas respectivas equipes subordinadas. Assim, de pronto, todos os gestores interessados em participar da pesquisa disponibilizaram horários para o trabalho consigo e com os demais integrantes de suas equipes de trabalho. Fato que favoreceu a confiança das equipes para se ausentarem de seus locais de trabalho para a participação na pesquisa.

Em função da pouca disponibilidade de tempo inerente à organização do trabalho dos gestores, as entrevistas com os chefes de equipes foram realizadas em datas e horários eleitos por eles mesmos, sendo a entrevista individual conduzida apenas pela pesquisadora responsável por este projeto de estudo. Essa estratégia foi adotada para que o gestor na entrevista individual não fosse intimidado pelo coletivo de pesquisa com o quantitativo de pesquisadores superior à quantidade de sujeitos entrevistados, com isso, favoreceu-se o *happort*. O agendamento de horários para entrevistas conforme interesse dos participantes justificou-se pelo fato de os gestores possuírem grande carga e trabalho e responsabilidades e não poderem ausentar-se do trabalho em determinadas situações, caso contrário não se conseguiria conjugar suas agendas com a agenda de pesquisa.

Já as equipes foram convidadas a voluntariamente comparecer à sala de entrevista em data e horários pré-definidos, e todos os membros das equipes presentes no local de trabalho na data agendada participaram; sendo assim, para as equipes de trabalho não se observou abstenções ou resistências. Todas as entrevistas foram realizadas no período da tarde, horário em que a instituição conta com a maior parte de seu efetivo. E as entrevistas coletivas foram realizadas em um mesmo dia, sendo a carga de conteúdos tratadas bastante onerosas ao grupo de pesquisa (composto de uma pesquisadora – aluna de mestrado do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília e uma estagiária – estudante de graduação vinculada a essa mesma universidade).

Para a realização do trabalho de campo utilizaram-se os seguintes instrumentos:

- Carta de apresentação da pesquisa e solicitação de autorização para o trabalho (Anexo F) – a qual foi encaminhada à Diretoria Geral da autarquia;
- Termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo G), elaborado conforme Modelo II, publicado na página eletrônica da Universidade Federal de Santa Maria (Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM) – que permitiu que os participantes confirmassem seus interesses de colaborar com a pesquisa e se tornassem conscientes de seus direitos; e
- Roteiros de entrevistas semi-estruturadas – diferenciados entre os gestores e as equipes subordinadas (anexos H e I).

Nas entrevistas individuais, após preenchimento do termo de consentimento livre e esclarecido, foram tratados assuntos como a identificação dos gestores com o trabalho desenvolvido, as vivências de prazer e sofrimento inerentes ao cargo e o histórico profissional do gestor. O roteiro de entrevista contava com as seguintes perguntas:

1. Conte sobre a história da sua vida, resumo da trajetória profissional, escolha da profissão, como você chegou a sua função atual, etc.
2. Fale sobre seu trabalho, como profissional/ gestor(a). Como é sua rotina e quais são as responsabilidades de um gestor(a)?
3. Para você, qual significado tem o trabalho de gestão?
4. Qual a sua importância na sua equipe? Você sente que seu trabalho é reconhecido por seus colegas e subordinados?
5. Como são suas relações de trabalho com colegas, pares e subordinados, no contexto de trabalho?
6. Conte sobre as relações de prazer e sofrimento vivenciadas na posição de gestor.

Nas entrevistas coletivas seguiu-se o mesmo padrão das entrevistas individuais, porém as

questões foram amoldadas conforme o seguinte roteiro:

1. Fale sobre seu trabalho. Como é a rotina do seu trabalho e quais são as responsabilidades da equipe de trabalho?
2. Para você, qual significado tem o trabalho de gestão?
3. Qual a sua importância na sua equipe? Você sente que seu trabalho é reconhecido?
4. Como são suas relações de trabalho com colegas, pares e superiores, no contexto de trabalho?
5. Conte sobre as relações de prazer e sofrimento vivenciadas no trabalho.

### 3.4 Análise dos dados

A coleta de dados, amparada em entrevistas individuais e coletivas nos eixos gestão e subordinação respectivamente, serviu de subsídio para a Análise Clínica do Trabalho (ACT) desenvolvida por Mendes e Araújo (2011). A ACT é uma técnica utilizada para organizar o conteúdo das falas dos entrevistados conforme a qualidade e significado do discurso. Considerando a centralidade da fala coletiva, as verbalizações são analisadas no contexto em que são elaboradas, não sendo o sujeito, individualmente, objeto de atenções, mas sim o significado socialmente atribuído nas relações de trabalho. Nesse sentido, as sessões são analisadas de forma articulada, tentando identificar as especificidades das discussões. Por isso, no caso dessa pesquisa os dados referentes aos gestores foram analisados em parceria aos dados elencados por suas respectivas equipes de trabalho, apesar da coleta de dados ter ocorrido em separado.

Destaca-se que a ACT foi desenvolvida para dar conta dos conteúdos da Clínica do Trabalho. Por isso, esta técnica está organizada em três etapas (Mendes & Araújo, 2011, pp. 76-79):

- I- Dispositivos para a prática clínica: Referente à análise da demanda, do processo de elaboração e perlaboração e da constituição dos laços afetivos da clínica.
- II- Análise Psicodinâmica do Trabalho: Que organiza as falas dos trabalhadores em três seguintes eixos de significados: Organização do Trabalho, Mobilização Subjetiva e Sofrimento, defesas e patologias.
- III- Análise clínica da mobilização do coletivo de trabalho: Que trata da relação entre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e da mobilização do coletivo para a transformação das experiências negativas, originárias de patologias.

A Figura 4 demonstra em fluxo as relações entre os eixos e etapas da ACT.

Destaca-se que a pesquisa em questão, por não desenvolver a Clínica do Trabalho em si, mas amparar-se em entrevistas semi-estruturadas, utilizou apenas a Etapa II (Análise Psicodinâmica do Trabalho) da ACT para a interpretação dos resultados; contando, também com o auxílio de um grupo de pesquisadores do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho da Universidade de Brasília para a análise da categorização das falas, nos temas pré-estabelecidos, feitas pela pesquisadora.

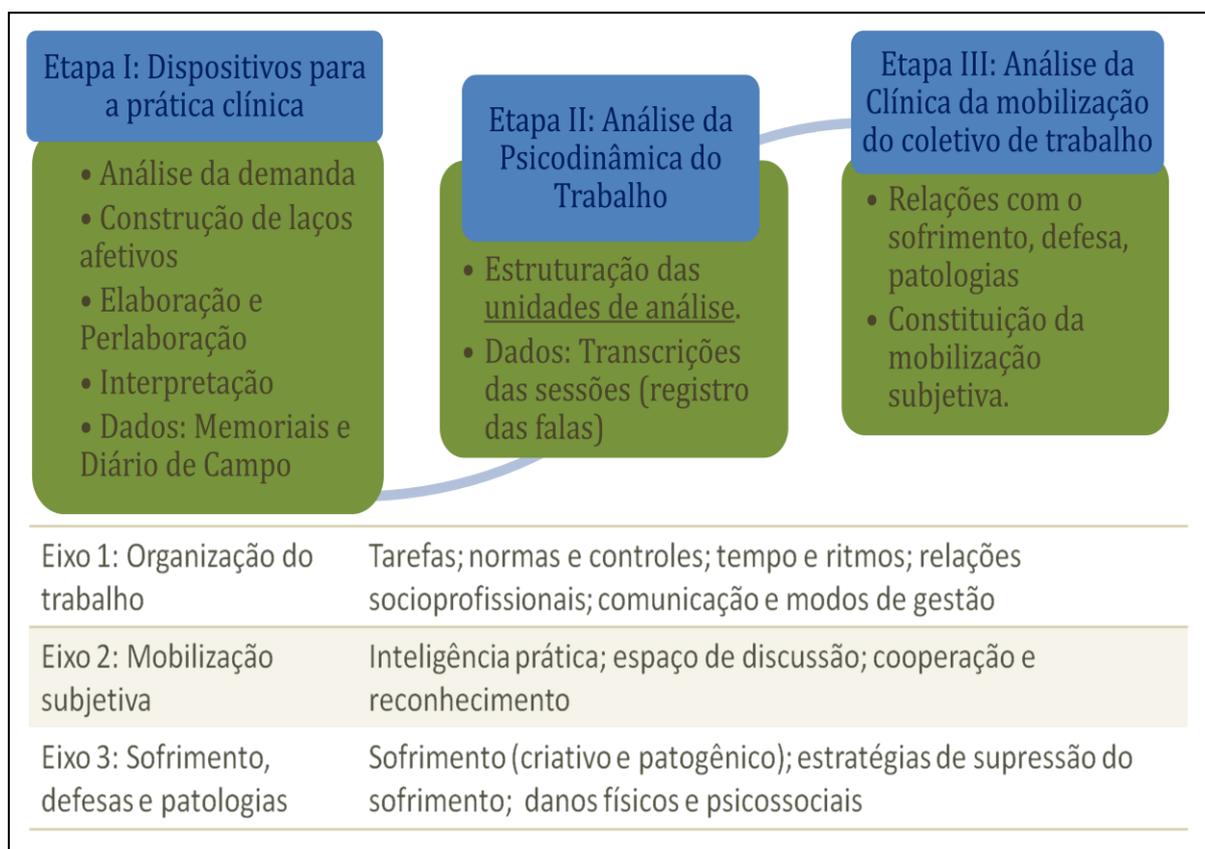


Figura 3: Fluxo da Análise Clínica do Trabalho

Dejours (2008c) explica que o material da interpretação da fala dos trabalhadores, na Análise Psicodinâmica do Trabalho, consiste em uma observação comentada. Assim, este estudo diante de tais procedimentos metodológicos, pretende revelar as relações intersubjetivas existentes no encontro do trabalhador com a organização do trabalho e as consequências dela decorrentes no contexto gestor – equipe de trabalho.

Já, os dados da pesquisa documental – referentes ao trabalho prescrito – são descritos no Capítulo de Resultados conjuntamente aos dados das entrevistas. Fato que auxilia na amplitude de análise nas discrepâncias existentes entre a norma e a prática, ao permitir que o pesquisador extrapole a análise das falas expressas e possa contextualizá-las.

## Resultados

Diante da análise das verbalizações de cada gestor e respectivas equipes, seguimentaram-se os dados conforme os significados de seus conteúdos em três eixos, propostos pela Etapa II do método de ACT– A Análise Psicodinâmica do Trabalho: Organização do Trabalho; Mobilização Subjetiva; e Sofrimento, Defesas e Patologias. Destaca-se que, nestes eixos temáticos, os discursos são, ainda, apresentados separadamente por núcleo institucional (Contabilidade, Receitas e Cobranças). E pareiam-se, nestes últimos casos, os discursos dos gestores e das equipes subordinadas.

### 4.1 Organização do Trabalho

Conforme demonstrado no organograma da autarquia analisada, há uma cúpula (a Direção Geral) e vinculadas a essa diversas outras diretorias funcionais, dentre elas a Diretoria Administrativa Financeira. Regimentalmente, a DIRAF é responsável por dirigir, coordenar e supervisionar o exercício das atividades dos núcleos ao qual estão vinculados os sujeitos dessa pesquisa. Vale destacar que na data da pesquisa a DIRAF encontrava-se em fase de transição de poderes políticos. Assim, os trabalhos a ela dirimidos apresentavam-se, ainda, desconexos e em período de mudanças nos processos.

Logo, abaixo da DIRAF tem-se a Gerência de Orçamento e Finanças que concentra, ainda, cinco núcleos funcionais, dentre os quais estão os analisados. Cada gestor entrevistado nesta pesquisa responde por um destes núcleos, assumindo funções de confiança em tais diretorias. As formas de organização do trabalho; incluindo tarefas, rotinas e responsabilidades – além do contexto de trabalho, são descritas abaixo, de modo contextualizado.

#### Núcleo de Contabilidade

O regimento interno da autarquia prevê que a Contabilidade é responsável por estimar a receita de créditos orçamentários e adicionais da instituição; registrar o orçamento no fluxo de caixa oriundo das atividades internas; escriturar as variações patrimoniais; elaborar demonstrativos e a prestação de contas anuais. Além de proceder à tomada de contas dos responsáveis por bens e valores da autarquia.

O processo de trabalho desse núcleo – que conta com o gestor, mais um analista contábil e dois técnicos administrativos – inicia-se com o recebimento de um alerta enviado

pelo núcleo de Receitas sobre a arrecadação da dotação orçamentária. Tal alerta é dado por uma ficha de notificação. A partir desse momento é providenciado o registro contábil e habilita-se a possibilidade de realização dessas finanças aos demais núcleos da autarquia. Fato que coloca a Contabilidade como referência na análise dos gastos e como suporte para as tomadas de decisões gerenciais sobre recursos financeiros, projetos a serem desenvolvidos e demais ações que demandem dispêndios de recursos.

Tanto o gestor quanto a equipe de trabalho afirmam que o quantitativo de pessoal não é suficiente para o desenvolvimento das tarefas; pois é atribuição desta unidade conferir todos os processos administrativos que remetem às contas da organização, prestando ainda assessoria para diversas unidades de trabalho gestoras de contratos sobre os gastos internos. Porém há certo consenso de que a rotina, por contar com prazos pré-determinados, mesmo nas condições de carência de pessoal é passível de ser gerida. Fato que não afasta, ao contrário – amplia, os imprevistos inerentes ao trabalho real e à quebra de concentração diante das minúcias dos processos e o estancamento das atividades de conferência pela interveniência de demandas casuais.

As operações de rotina podem ser distribuídas para qualquer integrante da equipe; para isso, é feita uma análise do quantitativo de trabalho sendo desempenhada por cada um no momento do recebimento das novas demandas. Mas percebem-se também divisões internas informais do trabalho que consideram o nível de formação dos servidores da equipe. O Gestor nesse contexto atua como um supervisor, conferindo as atividades e alertando a equipe sobre prazos e as tarefas a serem cumpridas.

Destaca-se que o gestor demonstra anseios pelo desenvolvimento de sua equipe de trabalho. Então, para que todos os servidores alcancem seus melhores desempenhos, oferece maior atenção aos menos estudados. Assim, a equipe percebe tal gestor como um líder, ou seja, como a pessoa que assume a direção da equipe; que conhece as minúcias do trabalho e coloca-se como colega de trabalho no mesmo nível de saber dos demais.

### **Núcleo de Receitas**

Formalmente as atribuições do núcleo de Receitas são:

- A gestão das receitas e das despesas da autarquia;
- O pagamento de despesas;
- A inspeção e orientação dos agentes arrecadadores, quanto ao recolhimento das receitas de competência da autarquia;

- O controle das aplicações financeiras da entidade e
- A abertura de contas bancárias e controle de suas movimentações.

Ou seja, o núcleo de Receitas cuida dos créditos financeiros relativos ao órgão. Tais receitas são oriundas de taxas ou impostos pagos pela população do DF, recolhidas diretamente pela instituição ou por meio de repasses. Faz-se a gestão dos recursos, organizando a documentação, para dar-lhes destinação na execução de políticas públicas elaboradas em conjunto com o Governo Federal. Feito isso, informações sobre o recebimento e destinação dessa verba são passadas à Contabilidade – que faz o controle de taxas, impostos, pagamentos obrigatórios, etc.– e às unidades executivas da entidade em questão. O núcleo de Receitas trata também da documentação para a aquisição de créditos e prestação de contas, de contatos com bancos e do controle das cartas de fianças. E, ainda, do atendimento ao público que deseja restituições financeiras, análise dos processos, etc.

Para tanto, a rotina diária é amparada em um sistema de dados integrado com o GDF (essencial para o desempenho do trabalho e correta gestão dos recursos públicos). Porém tal sistema, por vezes, deixa de funcionar e os funcionários têm que trabalhar em esquemas manuais não previstos no regimento do órgão ou em portarias/ circulares internas.

A unidade de Receitas é composta por sete colaboradores, dentre eles o chefe e uma estagiária. Os processos de trabalho são divididos por tarefas, sendo os servidores de nível médio responsáveis por atualizar o sistema eletrônico de gestão financeira, os analistas pelo esboço e análise de planejamentos orçamentários e prestação de contas (além de demandas diversas oriundas das diretorias) e a estagiária por fornecer apoio às atividades menos complexas. Porém, por vezes, a divisão de tarefas não respeita as formas de contratação dos funcionários, sendo que ao chegarem demandas distintas das previstas ou pessoas para serem atendidas podem os analistas ou os técnicos desempenhar as tarefas de modo semelhante.

Neste núcleo o quantitativo de pessoal revela-se pequeno quando comparado ao ritmo de trabalho imposto pelos prazos legais. Fato que corrobora para a aceleração do trabalho. Então, os servidores colocam a frustração em não darem conta dos processos da área, estando diversos desses guardados em armários há meses ou anos sem o devido andamento. Destaca-se, também, que tal setor possui grande parte da atenção por parte das diretorias da organização, por tratar da entrada e saída de recursos. Assim, trocas de chefias diretas e, mais ainda, de diretorias superiores afetam completamente a rotina de trabalho do núcleo.

### Núcleo de Cobranças

Ao núcleo de Cobranças cabe a programação, execução e o acompanhamento da cobrança de débitos para com a autarquia, além do registro de inscrições e baixas de pessoas na Dívida Ativa Pública. Por tratar de recursos institucionais, opera em conjunto com os núcleos de Contabilidade e de Receitas. Dessa maneira o núcleo em questão faz a gestão de processos contra particulares que devem ao GDF em determinados assuntos relativos ao órgão sob análise. Para tanto é expedida uma carta de notificação ao devedor que não tenha resolvido suas questões no prazo legal. Caso o devedor de pronto quite a dívida, o processo é arquivado. Caso contrário a Procuradoria desta autarquia é provocada a ajuizar um processo judicial. Se necessário, a administração pública recebe em troca dessas dívidas bens móveis e imóveis. Fato que exige que a unidade de Cobranças realize, também, leilões para transformar os bens particulares apreendidos nos processos judiciais em recursos financeiros.

Acontece que muitos dos devedores ao serem surpreendidos com a notificação comparecem ao setor solicitando informações sobre a dívida, andamento do processo, etc. O que demanda grande tempo da equipe de trabalho nesses atendimentos.

O prazo para a cobrança de tais valores prescreve à Administração no prazo de dez anos da ocorrência do fato gerador. E, em função da falta de pessoal e do excesso de trabalho, esta unidade trabalha no limite temporal das cobranças. Assim, no ano de 2011 o núcleo estava trabalhando com os processos de 2005 a 2007. Logo, a instituição dispõe de uma sala para guarda dos processos não-conclusos, onde trabalham os estagiários na emissão de cartas aos devedores e no controle de arquivo. A rotina de cobranças é morosa e cíclica e os servidores alternam suas tarefas de análises e de conferências processuais com atividades de atendimento ao público e preparo de leilões. Em função disso, a equipe não trabalha por metas individuais.

Esta equipe conta com dez servidores de nível médio, mais dois estagiários e o gestor. Esses trabalham divididos em dois turnos: matutino e vespertino. Ficando à disposição da população nos horários entre sete às treze horas e das treze às dezenove horas, ininterruptamente. Porém, formalmente, a Diretoria Geral da autarquia não entende este serviço como sendo de atendimento ao público. Assim tais servidores deixam de receber gratificações e podem ter seus horários de trabalho alterados a qualquer momento.

As entrevistas dessa pesquisa ativeram-se aos servidores que trabalham no turno da tarde. Alcançando, além da gestora, mais três técnicos e dois estagiários. O discurso da equipe de trabalho revelou clara divisão de tarefas entre os servidores contratados e os estagiários; incluindo a distinção entre os ambientes de trabalho no qual se colocavam fisicamente. Ou

seja, os servidores efetivos têm seus postos de trabalho na frente de atendimento ao público, enquanto a equipe de estagiários trabalha no depósito de processos, em condições de contato com poeira e de sensação extremo calor.

## **4.2 Mobilização Subjetiva**

### **Núcleo de Contabilidade**

A equipe do núcleo de Contabilidade esclareceu que as rotinas e divisão de tarefas foram naturalmente estabelecidas, não havendo imposições ou grandes discordâncias. Nesse sentido foram respeitados os interesses e aptidões de cada servidor na divisão de tarefas. Demonstrando, assim, o aproveitamento do potencial de cada sujeito no desempenho das atividades. A equipe articula-se de modo dinâmico, não havendo interposições de interesses ou discordâncias sobre o modo de realização do trabalho. Além disso, a equipe afirma que tal forma de trabalho foi estabelecida culturalmente entre o gestor atual e as gestões anteriores.

O fato de o gestor atual ser organizado e atento às demandas da área favorece a harmonia no clima de trabalho. À equipe é apresentado espaço para discussão de idéias, fato que não exime o gestor de por vezes assumir as decisões de forma autocrática. Mas tal processo é imbuído de explicações lógicas e respeito pelo trabalho da equipe. Além disso, é expressa a vivência de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo núcleo. De modo conjunto às vivências da equipe, o gestor sente-se parte do coletivo de trabalho, alegando que sente que o convívio social com sua equipe de trabalho é satisfatório, apesar da rotina diária, por vezes, desgastar as relações.

Há de se citar a vivência de prazer do gestor mediante sensação de reconhecimento por seu trabalho. Em suas falas ele explicita que sua promoção ao cargo atual se deu por mérito e confiança em seu trabalho.

### **Núcleo de Receitas**

Tanto o chefe, quanto a equipe de trabalho demonstram a aplicabilidade de suas inteligências práticas no cotidiano de trabalho. O gestor, em suas falas, retrata que as experiências anteriores em outros cargos de chefia e que nessas funções apreendidas são frequentemente elencadas para superar os problemas de trabalho e as cobranças por parte das diretorias superiores e de sua equipe subordinada. Já a equipe articula-se em um coletivo, desconhecido pelo gestor, trabalhando na cobertura dos serviços e falhas dos colegas, na

eleição de espaços de fala (com significação e ressignificação do sentido do trabalho desempenhado), nas insurgências de novas respostas a demandas solicitadas pelas diretorias, etc. Há grande expectativa por parte do gestor e da equipe pelo estabelecimento de regras de trabalho que favoreçam a redução dos atrasos no trabalho.

Nos atendimentos ao público, aqueles que são mais antigos no núcleo demonstram maiores habilidades para enfrentar as situações inusitadas. Sendo assim, suas estratégias de trabalho minimizam sofrimentos e apoiam os novos servidores no desenvolvimento de conhecimentos e repertório comportamental para enfrentar tais demandas.

Em contraposição ao discurso do chefe, a equipe revela que o gestor do núcleo gosta da função ocupada; sendo, por ele, o nível hierárquico comumente recordado e salientado na tentativa de impor sua autoridade. O gestor afirma que almeja da Diretoria Geral tratamento diferenciado, conforme modelos de gestão mais modernos e que promovam maior reconhecimento ao trabalho dos gestores da instituição – ou seja, que sirvam de referência para demais unidades organizacionais ou entidades públicas e privadas.

### **Núcleo de Cobranças**

Há consenso sobre a importância do trabalho desempenhado pelo núcleo de Cobranças. Para os servidores suas atribuições auxiliam a manutenção do patrimônio público e colaboram com a ordem social do DF. A equipe é bastante qualificada formalmente e apesar de os servidores terem pouco tempo de vínculo com a autarquia eles conhecem bem da importância da eficiência no trabalho para a administração pública. Assim, sentem-se reconhecidos pelas demais unidades organizacionais e demonstram presteza no trato com o público externo. Porém esse reconhecimento não é expresso por parte das chefias diretas. Assim, os servidores afirmam que realizam o serviço conforme julgam ideal, mas não recebem retornos sobre seus desempenhos ou reconhecimento institucional formal pelo trabalho realizado.

O significado do trabalho para o gestor dessa equipe inclui, também, o desafio vencido por ele na implementação do setor de trabalho e das rotinas internas. Este ressalta a grande experiência adquirida nesse processo e a importância do trabalho para o aprimoramento da gestão de recursos da autarquia sob análise. Além disso, o gestor afirma que conta com a confiança daqueles que o colocaram no cargo, sendo seus conhecimentos adquiridos por experiências vividas com tais superiores. Seu discurso atina, ainda, para a necessidade de este setor prestar apoio a outros núcleos que podem vir a ter problemas de cobranças judiciais, agregando, com isso, valor à instituição e importância neste trabalho de gestão.

### **4.3 Sofrimento, Defesas e Patologias**

#### **Núcleo de Contabilidade**

A equipe de trabalho demonstra que se sente constrangida em ter que trabalhar no ritmo imposto pelo gestor. Condição que, por vezes, soa aos subordinados como uma cobrança ou desconfiança. Porém, tais servidores, afirmam que estas atitudes são características inerentes à pessoa desse gestor e que apesar de sofrerem com tais supervisões, elegem facilmente explicações para aceitarem tal imposição à organização do trabalho; demonstrando a ação de estratégias de defesa necessárias para superar com essa forma de sofrimento imposto pelo modo de gestão.

Já para o gestor, grande parte do sofrimento é oriunda do baixo quantitativo de pessoal para o desempenho de tarefas técnicas. Fato que não o permite permanecer exclusivamente na função de coordenador de equipe e supervisor de atividades laborais; exigindo-lhe que este realize tarefas menos estratégicas, de rotina da unidade. Apesar de a área estar com os serviços em dia, o gestor afirma que carrega grande responsabilidade e gostaria de se dedicar mais às análises das contas da autarquia, para minimizar erros e subsidiar melhor as análises financeiras na gestão de projetos e tomadas de decisões. Considerando a fala do gestor, percebe-se a necessidade de mais dois servidores no quadro deste núcleo, para reduzir as preocupações por parte do chefe.

Há um consenso de que as instalações físicas e os materiais de trabalho são precários, fato que não tem comprometido a qualidade da produção do núcleo; mas que onera a equipe de trabalho, torna os processos mais lentos e gera a sensação de descaso por parte da alta direção do GDF para com seus servidores. Os trabalhadores demandam sistemas eletrônicos mais modernos, salas acústicas e refrigeradas, programas de qualidade de vida e saúde do trabalhador, materiais de trabalho, etc. Além disso, percebe-se no discurso dos servidores falta de motivação para o trabalho diante dessas condições e sensação de descaso da organização para com seus funcionários.

#### **Núcleo de Receitas**

Durante as entrevistas, o gestor desta unidade afirmou que foi promovido a contragosto; pois já tinha outras experiências anteriores em cargos semelhantes e apresentava sentimento desprazeroso pelo quantitativo de responsabilidades. Além disso, sua fala ressaltou vivência de sofrimento por sentir que sua equipe de trabalho tinha dificuldades para percebê-lo no comando das atividades do núcleo. Em discurso transversal, sua equipe de trabalho

demonstrou angústia pelo fato de o gestor não assumir papel de liderança, mas de um chefe rígido e autoritário; desconhecedor das necessidades daqueles que trabalham com ele.

A equipe reclama que o gerente não tem habilidade para mobilizá-la. Além disso, são cerceadas conversas paralelas; impossibilitando a insurgência de espaços da fala. Há medo por parte dos servidores de se reportarem ao gestor, mesmo em caráter formal. Além disso, foram percebidas formas distintas de tratamento entre o chefe e alguns subordinados; fato que incorria em constrangimentos ao grupo de trabalho. Percebeu-se o gestor bastante acelerado e, ainda, angustiado pelo descolamento de discurso entre ele e sua equipe e entre sua equipe e a DIRAF.

O gestor afirma não se sentir reconhecido por parte das diretorias, pois em função do caráter politizado da cúpula da organização e das constantes mudanças de diretrizes internas, “*não há espaço para promoção*” por mérito para os próximos níveis hierárquicos da organização. Em função disso, o gestor sente que não integra um núcleo estratégico da organização, cumprindo, no caso, um mero papel de agente executor. Fazendo a intermediação entre as solicitações das diretorias e a gestão de sua equipe.

Ainda, o gestor demonstra falta de confiança no trabalho de sua equipe e relata dificuldades no trato social com aqueles que eram seus antigos pares e hoje estão sob seu comando. Situação que caracteriza problemas na delegação de tarefas e aceleração do ritmo de produção. Assim, o gestor envolve-se com os processos internos de trabalho, perdendo a visão do todo que deve gerenciar, não podendo dedicar seu tempo ao planejamento dos objetivos e metas ou no delineamento de seu discurso ao da Direção Geral.

Juntamente à equipe de trabalho, o gestor ressenete-se da falta de um prescrito para a normatização e orientação do trabalho. Em função disso, ele percebe um alto quantitativo de retrabalho e falhas no atendimento de demandas por parte de sua equipe. Além disso, não há oportunidades para a capacitação de pessoal. Assim, pelo fato de os funcionários não contarem com conhecimento suficiente sobre os processos internos e com condições de trabalho com recursos suficientes ao desempenho das atividades prescritas, o trabalho demanda bastante criatividade por parte dos que o desempenham para que seja realizado em um padrão mínimo de qualidade.

### **Núcleo de Cobranças**

O discurso da equipe subordinada atinou para o sentido de que a falta de investimento em espaços físicos de trabalho mais ergonômicos causava-lhes desmotivação para o trabalho.

Dentre os espaços críticos, eles citam o arquivo, onde são guardados todos os processos de cobranças. Nesta sala não há ventilação nem estações de trabalho apropriadas, ficam ali alocados dois estagiários.

Percebem-se desafetos e competições entre as equipes dos turnos da manhã e a da tarde. A equipe de trabalho vespertina afirmou que essa indisposição é alimentada por tratamentos diferenciados por parte do gestor. Assim, cada equipe, constitui um coletivo de trabalho distinto. Sendo que diversos desgastes e bate bocas já se deram em função dessa desarmonia. O gestor mostra-se ciente de tal questão e afirma que, por vezes, tenta fazer festas de confraternização para unir a equipe. Porém não há um esforço mais pontual para que as equipes tenham possibilidade de refletir sobre a divisão de tarefas, de conversar sobre o trabalho ou, ainda, de constituir um grupo homogêneo.

No discurso do gestor percebe-se a dificuldade de se relacionar com a equipe e de mediar um espaço da fala entre os colegas que competem entre si, então ele coloca a responsabilidade pelas dificuldades de trabalho como sendo oriunda dos próprios servidores subordinados. Ademais o gestor afirma que tem dificuldades no trato com a equipe, por percebê-los muito mais qualificados do que o cargo exige. Em função disso, o gestor coloca-se indisponível para muitas reclamações e não consegue comunicação fluida com seus subordinados. Percebe-os, assim, como indisciplinados e demasiado questionadores. Fato que acaba o distanciando do contato e da relação de confiança com seus subordinados.

O gestor desse núcleo ressaltou seu desenvolvimento profissional no âmbito da autarquia, sendo ele o responsável pelo surgimento do núcleo que coordenava. Assim, sentia-se reconhecido pelos pares e superiores e satisfeito em colocar-se na direção de sua equipe. Assim, ele fez questão de assumir os principais desafios da área e espera ser considerado para outras promoções futuras. Porém paradoxalmente o gestor mostrou-se desmotivado pela mudança constante da administração superior. Fato que dificulta que seus superiores reconheçam sua competência e lhe proporcionem maiores desenvolvimentos na carreira, almejados.

É possível, de pronto, perceber a complexidade dos temas elencados pelos participantes da pesquisa. Fato que comprova que o instrumento utilizado agrega possibilidades de geração de conhecimentos e de intervenções no campo da Psicodinâmica do Trabalho. Os sujeitos, por meio da entrevista semi-estruturada, revelaram conteúdos subjetivos e coletivos do trabalho, permitindo a compreensão das rotinas, das relações sócio-profissionais e das discrepâncias entre os discursos dos gestores e das equipes subordinadas. Além disso, puderam ser compreendidas as vivências de prazer e sofrimento as quais o gestor

se depara. Tais achados vão no sentido do que Anjos (2010), em seu trabalho empírico, havia afirmado: A escuta é o meio de acesso aos conteúdos inconscientes dos trabalhadores e, de modo conexo, instrumento de intervenção no trabalho no qual a Psicodinâmica do Trabalho se ampara.

Reforçando o entendimento de que apenas aquele que vivencia o labor, mediante o uso da palavra, é capaz de traduzir sua realidade de trabalho; o espaço da fala oferecido por esta pesquisa revelou a dinâmica específica de produção da área administrativa de uma autarquia do DF. Foram constatados o acelerado ritmo de trabalho, as condições precárias do ambiente físico e tecnológico, as demandas por prescrições que se aproximem do trabalho real e a necessidade de reconhecimento do trabalho daqueles que são a força-tarefa do GDF por parte das autoridades públicas. E ainda, o contexto de trabalho burocrático, instável e com poucas oportunidades de implementação de soluções criativas. Tal realidade é fator que corrobora diretamente na psicodinâmica do trabalho do gestor e nos modos como o sujeito opera em seu contexto de trabalho.

## Discussão

Retomando os objetivos dessa pesquisa (Geral: **analisar a psicodinâmica do prazer-sofrimento no trabalho dos gestores e seus efeitos sobre suas equipes de trabalho**; e Específicos: No contexto de uma autarquia do DF, caracterizar a organização do trabalho do gestor, avaliar a mobilização subjetiva, identificar as fontes de prazer e sofrimento no trabalho, descrever as estratégias de defesa usadas e **analisar os efeitos do trabalho do gestor nas suas equipes de trabalho**), apresenta-se a discussão nos tópicos: Organização do trabalho; Mobilização subjetiva; Prazer e sofrimento no trabalho e Estratégias de defesa; e Efeitos do trabalho do gestor na dinâmica com os subordinados.

### 5.1 A Organização do Trabalho

Segundo Drucker (1968), as organizações, ao congregarem a presteza física e intelectual daqueles que nelas operam, são um meio de multiplicação de forças individuais com foco em metas determinadas. No direcionamento dessas ações, tais instituições dispõem de estruturas de poderes, cargos e órgãos, e, assim, estabelecem as escalas de produção. Os modelos eleitos para o desempenho de tarefas e o potencial de mobilização de forças na transformação do ambiente em uma realidade que atenda aos anseios das empresas são bases da organização do trabalho em cada contexto. Tais modelos incluem, além das prescrições laborais para a performance das tarefas: as hierarquias política e de influência; os cargos de chefia, coordenação, deliberação; e as funções estratégicas. Tais estruturas operam no sentido de otimizar a produção, na base da organização, e direcionar o comportamento institucional rumo aos objetivos e visão estabelecidos. Os cargos de gestão, mais especificamente, assumem a função de agregar energias e contribuições dos subordinados para constituírem operações laborais adjacentes aos desejos da empresa e alcançar/ superar resultados pré-estabelecidos.

Pode-se destacar que a autarquia analisada neste trabalho, conforme demonstrado na Figura 2, apresenta um organograma verticalizado e com muitos níveis de poder; sendo os níveis mais elevados também os mais políticos e menos meritocráticos. Além disso, no modelo de gestão da administração pública, dentre as ferramentas institucionais de prescrição e organização do trabalho estão: o regimento interno, as leis federais e estaduais, portarias do GDF e a própria intranet.

Barros (2003) define a gestão como a forma de produzir os estados de coisas – partindo, assim, da análise do trabalho como o esforço na transformação da realidade. Nesse contexto, o gestor agrega a função de alinhar as demandas da organização do trabalho e as ações e desejos humanos. Assim, estando em jogo um processo dual de alinhamento entre os desejos institucionais e as pulsões dos subordinados, o gestor apresenta a tendência natural de, *a priori*, negar seus próprios desejos como estratégia de operacionalização do seu próprio trabalho. Os estudos de Lima (1996) declaram a vulnerabilidade na saúde mental da figura do gerente em função de seu cargo que exigir uma apreensão unidirecional e impensada das ideologias da organização.

Sendo a função básica do gerente a tomada decisões e o controle de comportamentos, a organização do trabalho de chefia coloca-se basicamente sobre os imprevistos oriundos da implementação de decisões institucionais na operação do labor por seus subordinados. Havendo assim a constante tentativa de confluência para o cumprimento de prescrições institucionais. Como é o caso observado no núcleo de Receitas analisado neste trabalho. Setor de distinto interesse por parte da alta administração da autarquia que constantemente é solicitado a mudar sua forma de operações laborais a depender dos interesses das diretorias da instituição. Condição que exige do gestor maior busca por controle das atividades e imprime ao trabalho dele demanda frequente por convivência com as frustrações de seus subordinados. Neste caso, o gestor na tentativa de manter a equipe operando em um único sentido, perpassa pelas queixas de seus subordinados negando-as ou minimizando-as, suprimindo espaços para a fala.

Assim, confirma-se a impossibilidade da estrita prescrição do trabalho de gestão. Fato que merece destaque e análise com relação ao processo saúde-doença, em função de a prescrição mínima e flexível do trabalho ser fator promotor de saúde mental. Por isso, pode-se justificar a emersão, apesar do caráter desprezioso na análise da saúde mental, do alto quantitativo de estudos na área da Administração e da Engenharia de Produção sobre o tema gestão. Ou seja, a ciência compreende a necessidade de revelar o invisível do trabalho de gerência e formalizá-lo, esses conhecimentos podem vir a subsidiar intervenções psicodinâmicas promotoras de saúde no trabalho de gerentes; porém tais análises não podem dar conta das adversidades diárias do trabalho dessa categoria uma vez que o imprevisto impera.

Os estudos de Abrahão e Sznalwar (2007) afirmam que a evolução dos modelos de gestão baseados em tecnologias reduziu os tempos produtivos e invadiu o intelecto do trabalhador de modo a comprimir suas subjetividades. Os sistemas de controle reduziram a

margem de manobra, tornando o trabalho monótono. Nesse entendimento parte do trabalho moderno origina-se justamente da operacionalização de normas. Porém, nos achados deste estudo, as falas dos sujeitos refletem a ausência de um padrão mínimo de prescrição para o trabalho e, ainda, a ineficiência dos sistemas tecnológicos para a prestação do serviço. Fator que, de modo paradoxal, coloca-os constantemente em condição de risco. Isso, porque tais trabalhadores podem ser responsabilizados por estarem extrapolando ou faltando com suas obrigações trabalhistas e, ainda, ficam à mercê das vontades da alta administração, que se utiliza essa condição como instrumento político de manipulação dos recursos da autarquia.

Os gestores analisados, por serem servidores egressos por concurso público na autarquia, assumem funções de chefia intermediária – entre a alta direção ou administração política e os demais servidores que agregam menores responsabilidades nas atividades de trabalho. Fato que os coloca, ainda mais diante das carências de prescrições básicas de seus trabalhos. Pois se incube à alta direção o planejamento estratégico institucional e aos trabalhadores de base o cumprimento das atividades previstas no regimento interno e nas decisões de cúpula da instituição. E ao gestor intermediário cabe o processo decisório e criativo de superação das limitações da organização do trabalho para o atendimento das expectativas institucionais em paralelo à satisfação dos desejos daqueles que trabalham sob sua subordinação. Achado que corrobora com os estudos de Black (1976) e Gulejac (2007) que afirmam que o gestor é aquele que recebe ordens da alta administração, não lhe cabendo a contestação de tais decisões, mas sim a racionalização das solicitações institucionais e o direcionamento dos esforços de sua equipe. Que pode ocorrer por modelos de dominação e assédio ou de persuasão.

Os gestores e subordinados entrevistados relatam a generalidade das responsabilidades de cada núcleo de trabalho abarcada pelo regimento interno ao qual eles se submetem. Este documento não se aproxima do cotidiano de produção, e apenas traça atividades e atribuições genéricas para cada unidade institucional. Assim, os subordinados vivenciam situações de estresse por não saberem de fato a tarefa a ser desempenhada, exigindo constantemente respostas dos gestores. Essa generalidade documental deixa, ainda, a alta administração mais à vontade para descontinuar ações e produções já iniciadas e alternarem entre as demandas solicitadas. Mudando formas e ritmos de trabalho com frequência; gerando, assim, retrabalho, frustração; e, conseqüentemente, exigindo dos gestores o diário enfrentamento condições adversas. Fato que aumenta a sensação de impotência do sujeito diante do trabalho. Destaca-se que os estudos de Nakayama (1997) apontam para esta condição ao afirmem que o trabalho do gerente é harmonizar conflitos.

Para superar conflitos e precariedades da organização do trabalho, os núcleos analisados neste trabalho operam de modo integrado no que tange aos processos internos e à eficiência na comunicação. Pois, diante da cooperação, seus trabalhos assumem maior potencial de alcance dos resultados exigidos (controle das finanças da autarquia). Porém esta interligação de tarefas; além da demanda por serviços por parte da própria população do DF; eleva os ritmos de trabalho e o nível de exigência por qualidade. Em contrapartida, tal colaboração é base para o reconhecimento entre os pares.

Todos os núcleos entrevistados, nos discursos das chefias e das equipes de trabalho, afirmam que o trabalho posto em prática demanda maior quantitativo de pessoal para que sejam realizados. O núcleo de Contabilidade, apesar da pesada carga de trabalho, consegue se organizar melhor em função de suas atividades laborais contarem com prazos pré-estabelecidos. Já o núcleo de Cobranças trabalha no limite dos prazos previstos pela legislação que regulamenta os trabalhos da autarquia; isso significa que o trabalho desempenhado hoje se refere a cobranças de créditos referentes a anos anteriores. E, em nível mais crítico, o núcleo de Receitas demonstra a completa impossibilidade de dar andamento aos trabalhos. Sendo que as rotinas diárias dos trabalhadores cumprem apenas com as demandas específicas da alta direção ou mediante a cobrança do público que comparece à autarquia para cobrar andamento de determinados processos. Não foram percebidos casos de adoecimento físico-psíquico, como nos estudos com bancários de Rossi (2008), em que a extrema cobrança por aceleração desencadeou casos de LER/DORT nos trabalhadores, mas notaram-se similaridades entre o contexto de trabalho da autarquia da administração pública e a organização do trabalho bancário.

Além da aceleração, podemos perceber como fator de desgaste emocional e de percepção de injustiça o fato de alguns servidores serem contratados para executarem tarefas de nível médio de complexidade e, de fato, desempenharem tarefas que se equiparam às dos colegas contratados para atuarem em atividades mais complexas e que exigem um título de nível superior. Condição agravante é que o serviço público não permite a promoção desses servidores aos cargos de analistas; e as chefias muitas vezes são cobradas a esvaziar os trabalhos dos técnicos. Gerando frustração no trabalhador e no gerente.

Disso, surge um paradoxo ainda maior: Os gestores que anseiam promover crescimento profissional e o desenvolvimento pessoal e intelectual dos seus subordinados correm o risco de, na tentativa de promover realização no trabalho, confrontar sua equipe com as incapacidades da organização do trabalho e com a discrepância entre o trabalho real e o prescrito. Assim, alguns assumem o risco de promover o desenvolvimento, enquanto outros

simplesmente ausentam-se dessa questão; deixando de refletir sobre elas e tratando seus subordinados como meros operadores do sistema produtivo desprovidos de desejos. Ou seja, semeiam-se as fontes de sofrimento no trabalho e as possibilidades de assédio moral. Destaca-se que o anseio, por parte do gestor, pelo auto e hetero desenvolvimento já foi relatado em estudos anteriores, dentre eles o de G. S. Costa (2011, p. 82), que exprime que o desejo do gestor em aprender e em estimular o outro nesse sentido extrapola os limites institucionais fazendo parte da característica do sujeito. Tal particularidade é demonstrada, em geral, na escolha da formação acadêmica do gerente e na sua história institucional.

Todos os gestores afirmam que suas tarefas pendulam entre a análise de conjecturas/ tomada de decisões – de grandes responsabilidades – e a operacionalização de trabalhos técnicos e de atendimento ao público. Ainda, eles ressaltam que essa dupla função lhes agrega a necessidade de conviver com situações que podem lhes desconcentrar e permitir que eles deixem passar despercebidos detalhes importantes para a autarquia. Além disso, o processo decisório implícito na escolha de quais os trabalhos, prazos e formas operacionais serão seguidos incidem no risco de o gestor incorrer falhas ou inexatidões, mas também os desafiam e engajam para o trabalho.

Então, esta análise da organização do trabalho avança academicamente – delimitando condições e, ainda, aprofundando conhecimentos – por evidenciar as ambiguidades do labor dos gestores. Diante deste estudo é possível compreender que o gestor, figura eminentemente racionalizada, tende ao individualismo e ao cinismo, mesmo sendo a todo instante cobrado à intermediação entre desejos, decisões e trabalhos ou à inter-relação com os colegas de trabalho. Pois, sendo a organização do trabalho elemento propulsor da sua anulação ou da negação de si na projeção de desejos externos, o sujeito tenderá a elencar estratégias de defesa. Assumindo, de modo desconexo e descontínuo, as máscaras do indivíduo imbuído de autoridade que sacrifica seus desejos em nome da organização ou do sujeito crítico, pulsional e impotente no cumprimento da vontade institucional – ou naturalmente humano.

## **5.2 Mobilização subjetiva**

O engajamento psíquico é um processo que direciona as pulsões do indivíduo nas situações de labor e que a subjetividade do operário é expressa pelo corpo; e conseqüentemente, por ações; a mobilização subjetiva dos gestores deve ser analisada de modo uníssono para cada indivíduo. Porém, há de se levar em conta que a organização do trabalho opera diretamente nessa dinâmica. Então, faz-se necessário considerar que a própria

posição hierárquica agrega aos gestores características específicas como: engenhosidade para a proposição de soluções criativas a questões complexas; habilidades interpessoais desenvolvidas, para gerir personalidades e desejos diversos; competência de interpor uma comunicação fluida, para que haja coordenação das atividades; disposição para fazer gestão de diversas informações e tarefas ao mesmo tempo; audácia para tomar decisões de grandes impactos organizacionais; dentre outras.

Logo, é possível perceber que a organização do trabalho, mesmo nos moldes da Administração Taylorista, requer do gestor a operação de um trabalho vivo e engajado. Diante dos fatos, este estudo evidencia, ainda, um paradoxo: a quantidade de demandas ao gestor colocadas exige que estratégias de defesa sejam utilizadas na superação do trabalho. Caso contrário, o sujeito será conduzido à estagnação do pensamento pela grande carga psíquica exigida. Tendo, sua inventividade cerceada e comprometidos os padrões de qualidade, que o próprio gestor deveria buscar. Desse modo, o trabalho do gestor coloca o sujeito em uma condição de superação da contradição diária, na qual o sujeito deve refletir e aparentar estar alinhado aos padrões tayloristas e às diretrizes institucionais, enquanto supera a carga de trabalho, dispondo de sua inteligência prática para a supressão das inconsistências entre o trabalho prescrito e o trabalho real elencadas por seus subordinados.

Contudo, assim como também demonstram os achados de Silva e Mendes (2006), deve-se ter em mente que a retribuição simbólica, oriunda de seus pares e superiores em resposta aos investimentos no ambiente institucional feitos pelo sujeito, oferecida em termos de reconhecimento, favorece o engajamento e o comprometimento do sujeito com o trabalho. E, ainda, coloca-se como condição salutar no desenvolvimento da identidade pessoal e social entre os trabalhadores. Assim, conforme declara a literatura (Mendes, 1995) o engajamento da mobilização subjetiva pelo uso da inteligência prática e do espaço público de discussão – inseridos em uma dinâmica de contribuição x retribuição – favorece a articulação de conteúdos internos para a transformação do sofrimento e, ainda, para a expressão de si no trabalho. No caso dos gestores essa retribuição coloca-se em posição de destaque, pois seus próprios cargos institucionais já lhes contemplam determinado poder formal e a expressão de suas individualidades. Sendo assim, a eleição das estratégias de superação supracitadas e o reconhecimento atribuído à sua função são base para a preservação dos processos criativos do gestor e para o prazer no trabalho. Fato que nos leva a confirmação da primeira hipótese deste trabalho: Gestores, diante de formas de trabalho que por natureza demandam inteligência e permitem a subjetivação, deparam-se com maiores possibilidades de vivências de prazer (identificação e realização) permitindo que o sujeito se torne parte da ação.

São aparentes as vivências de prazer oriundas do reconhecimento do trabalho dos sujeitos sob análise: Os gestores em questão são antigos no quadro funcional da autarquia e afirmam ocupar a função atual por mérito próprio, conjugado à consideração demonstrada por parte da organização aos resultados de seus trabalhos. Destaca-se, em contrapartida, o investimento pulsional desses sujeitos na busca pela concretização desses fatos. Pois, em suas falas eles explicitam que direcionaram suas formações e carreiras ao alcance de conhecimentos, competências e experiências necessárias para desempenhar cargos de chefia. Sendo assim, a formação deles inclui, além de cursos técnicos, conhecimentos em administração de recursos e de pessoas. É relatado que suas posturas profissionais na autarquia foram expressas conscientemente de modo a convergir com as necessidades da organização, para que o reconhecimento fosse estabelecido. Tais comportamentos clarificam a necessidade destes sujeitos experienciarem processos de subjetivação no trabalho; que, quando reconhecidas pela organização e pelos pares como formas de contribuição, favorecem a formação da identidade e a auto-realização, promovendo a saúde. Tais resultados estão em consonância com o trabalho de G. S. Costa (2011) que demonstra comportamentos semelhantes nos relatos de gestores escolares.

Há de se citar que, como nos casos dos sujeitos de pesquisa de G. S. Costa (2011), todos os gestores analisados neste trabalho possuíam experiências anteriores em cargos de chefia – ocupados em épocas e instituições diversas. Ainda, constatou-se a livre opção pela ocupação do cargo de gerência; mesmo quando o gerente do núcleo de Receitas afirmou que aceitou a função como forma de não contrariar a DIRAF. Pois seu discurso foi elencado pela equipe de trabalho como “modéstia” e o gestor, apesar de reclamar da alta carga de trabalho e estresse, em um discurso polivalente demonstrou continuar buscando comportamento de excelência e reconhecimento na função ocupada. Tais achados corroboram com o entendimento psicodinâmico de que a investidura no trabalho é um processo espontâneo – sob o efeito da “pulsão” psíquica. De modo contíguo a tal raciocínio, o significado do trabalho para o gestor do núcleo de Cobranças inclui, também, o desafio vencido por ele na implementação do setor de trabalho na instituição; que promove retorno de recursos à administração pública, desempenhando um importante trabalho de interesse público. O gestor afirma que a posição funcional por ele ocupada atualmente demonstra a confiança das diretorias superiores em seu labor. Resultados similares são observados no estudo de Mendes e Silva (2006), no qual líderes religiosos assumem o “*caráter vocacional*” das funções ocupadas. Dando, assim, destaque à utilidade da função que desempenham e do prazer em

sentir que “*fazem diferença e assumem um papel de propulsores de desenvolvimento*” na sociedade que trabalham.

Esses processos de mobilização subjetiva e engajamento no trabalho perpassam pela inteligência prática; que no caso de ser base para de reconhecimento, serão fonte de prazer no trabalho. Os esclarecimentos de Mendes (2007) reforçam que a inteligência prática está ligada aos recursos intelectuais e operacionais da tarefa e que sua insurgência ocorre diante de situações imprevistas e privilegia a habilidade para se inovar. Entende-se que a inteligência prática é uma saída sublimatória que possibilita que o trabalho ocorra. De forma conexa, percebe-se a aplicação de conhecimentos e habilidades dos sujeitos desta pesquisa na dinâmica de trabalho. Os três gestores, em suas entrevistas individuais, afirmam que aprenderam a lidar com as responsabilidades e desenvolveram estratégias (de defesa ou de mobilização subjetiva) e habilidades interpessoais em experiências de trabalho.

Mais do que isso, fica nítida a impossibilidade de que gestores adquiram competências necessárias para seus trabalhos unicamente através de capacitações. Pois não se pode afastar a imprevisibilidade de diversos acontecimentos; que lhe demandam cotidianamente repensar o modo de fazer as tarefas, criar novas estratégias para a superação de problemas e inovar nas formas de direcionar o comportamento/ desempenho de seus subordinados. Tais achados convergem com o ideal proposto por Dejours (2005), que afirma que a inteligência prática auxilia o trabalhador a equilibrar as divergências entre o trabalho prescrito e o trabalho real, possibilitando o desenvolvimento de técnicas próprias do sujeito na realização do trabalho.

Dentre as condições que demandam do gestor a eleição de estratégias criativas para a superação de dificuldades coloca-se as funções do gerente de harmonizar as personalidades conflitantes e favorecer a cooperação, salientadas por Nakayama (1997). Destaca-se, assim, que a capacidade de reinvenção dos modos de gestão é demandada com maior intensidade quando se trata dos processos de gestão de pessoas. Pois gerenciar sujeitos implica lidar com desejos; variações de humores; sentidos distintos atribuídos ao trabalho. Fator que impacta diretamente na estratégia de gestão a ser implementada por cada gerente em cada contexto.

Em um entendimento complexo da dinâmica do trabalho do gestor e das relações intersubjetivas laborais estabelecidas, é destacado o desejo dos gestores de cooperação entre eles e suas equipes. Até porque essa cooperação perpassa pelo reconhecimento do trabalho, importante fonte de prazer, conforme afirma Dejours (2004): o fato de a instituição e de os pares do sujeito reconhecerem o valor da inteligência prática favorece a identidade e a auto-realização, promovendo a saúde. Tal cooperação é percebida em apenas uma das equipes, na qual a chefia estabeleceu uma relação de confiança e permitiu o estabelecimento de um espaço

de discussão; é o caso do núcleo de Contabilidade. A equipe do núcleo esclareceu que as rotinas e divisão de tarefas foram naturalmente estabelecidas, não havendo imposições ou grandes discordâncias. Sendo assim, há o respeito pelos desejos daqueles que operam o trabalho conjuntamente ao gestor. Nesse sentido, há o aproveitamento das potencialidades de cada sujeito no desempenho das atividades e promovem-se, na medida do possível, vivências de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelo núcleo, internamente e externamente à equipe de trabalho.

### **5.3 Prazer e sofrimento no trabalho e Estratégias de defesa**

#### **5.3.1 Prazer**

A mobilização subjetiva é o processo que permite a expansão da subjetividade, sendo, neste caso, o trabalho uma forma de investimento pulsional, de sublimação e ressonância simbólica (Mendes, 2007). Funcionando, ainda, como meio de transformação de sofrimento em prazer, por meio da elaboração do sentido do labor. A academia relata que, no contexto de trabalho, o contentamento sobrevém da livre articulação do sujeito com o conteúdo da tarefa.

Na análise de dados deste trabalho pode-se perceber que o modo como o gerente irá guiar sua equipe de trabalho conta com certa margem de liberdade e possibilidades de implementação de sua inteligência prática. Pois as direções superiores apenas lhe atribuem a responsabilidade de cumprir macro metas institucionais, enquanto os próprios gestores irão pensar, adaptar e controlar formas de desempenhos, regras e ritmos a serem seguidos por suas equipes. Fato que permite dizer que o trabalho do gestor, acima do trabalho do operário – focado na tarefa –, permite a criação e o engajamento subjetivo mais fluidos.

Além das características do trabalho de gestão, que lhe agregam a possibilidade de engajar-se e inventar-se de modo menos rígido e padronizado; destaca-se, como ponto de partida da análise do prazer no trabalho dos gestores o fato de a posição funcional, no caso da meritocracia, a priori, já abarcar a relação de reconhecimento da beleza e da utilidade do trabalho dos gestores. Nos casos aqui discutidos, a satisfação dos desejos dos gerentes perpassa por suas próprias ascensões à “função de confiança” na autarquia. Havendo consonância entre os anseios do trabalhador e o reconhecimento oferecido pelo contexto de trabalho; sendo, então, elencadas respostas afetivas positivas (prazer).

Fato que corrobora em um processo de reforço natural aos ideais do gestor sobre a importância da promoção de capacitações e desenvolvimento próprio e de seus subordinados. Pois, são os desempenhos dos gerentes reflexos da eficiência e efetividade alcançada por suas

equipes de apoio. Achados semelhantes também são descritos na psicanálise (Freud, 1921) que aponta que o reconhecimento de um líder baseia-se na projeção de seu investimento libidinal no ideal de ego de um coletivo e, ainda, no processo de identificação mútua.

Há de se considerar, assim, que a figura do gestor na formação da identidade do sujeito extrapola a concepção de si x do outro. Expandindo suas auto-realizações para a equipe de subordinados e colocando nos operários a demanda por produção de modo conformado e síncrono àquele que está no comando. Assim, o gestor convive com a necessidade de equilibrar-se entre desventuras de outros sujeitos e tende à neurotização como meio de minimizar as variações egóicas. Assim, percebe-se nos discursos dos gestores entrevistados a hiper-valorização de suas performances e dos resultados alcançados, quando comparamos essas às falas de suas equipes de trabalho; uma vez que o gestor, em sua psique, entende os ganhos da equipe como conquistas oriundas – em sua maioria – do seu comando interno, de suas decisões e dos riscos por ele assumidos. De modo conexo destaca-se a identificação dos gestores com suas atividades e o prazer vivenciado proveniente do conteúdo significativo elaborado, ainda que as tarefas que deram origem aos resultados alcançados não tenham sido, de fato, oriundas de seus próprios comportamentos. Neste caso, pode-se interpretar que os gestores tomam para si os ganhos oriundos da intersubjetividade estabelecida. Os entendimentos de G. S. Costa (2011, p. 153) esclarecem esse processo ao citar que a singularidade no trabalho é permeada pela distinção de personalidades entre os indivíduos, em um determinado modelo de produção e contexto de trabalho.

Deve-se rememorar Codo *et. al.* (1993) que cita que o trabalho, mediador da relação homem x meio, permite ao sujeito a elaboração da sua própria existência. Nesse sentido, nota-se que os gestores analisados apresentam uma necessidade de manutenção do reconhecimento alcançado, para a estabilidade de sua saúde mental. Uma vez que, em função de seus históricos de busca por notabilidade, seus artifícios psíquicos passam a buscar com maior frequência e intensidade satisfação por meio desse processo de reconhecimento. Apreende-se, assim, uma tendência ao narcisismo na identidade de tais sujeitos em um movimento cíclico de sua pulsão entre o desejo e a satisfação. Porém tal busca torna-se acirrada quando existem divergências subjetivas entre os sujeitos da equipe subordinada; pois esta pode ser condição compreendida como entrave ao alcance do reconhecimento almejado pelo gerente.

### **5.3.2 Sofrimento e Estratégias de defesa**

O sofrimento, elemento natural e essencial na busca pela manutenção da vida humana,

opera na dinâmica laboral de modo arraigado ao prazer. Segundo Dejours (1993, p. 153) o sofrimento revela-se nas experiências do trabalho, e – em contraposição às vivências de prazer; pode ser entendido como o elemento central entre o bem-estar e a loucura. O mesmo autor explana que as exigências do trabalho, quando afastadas da possibilidade de entregas reais, podem se constituir ameaças ao trabalhador, por privá-lo de sua subjetividade. No contexto desta pesquisa percebeu-se que a sensação de impotência e a experiência do fracasso do gestor advêm do fato dele não conseguir estabelecer consenso entre os desejos de seus subordinados e as ordens das diretorias; em especial no caso do núcleo de Receitas, que trabalha especificamente com a entrada de verbas para a autarquia. A grande maioria dos trabalhos deste núcleo não pode ser realizada no tempo hábil, pois a DIRAF em demasia analisa os casos e, por muitas vezes, se atrasa ou interrompe o fluxo de produção.

Outro fator fonte de sofrimento provém do discurso da Administração Moderna de que o trabalhador deve apresentar comportamentos padrões e ideais à produção, sem falhas ou erros. Exigindo do sujeito uma postura de “super-humano” impassível de ser alcançada. O trabalhador (operário ou gerente) deve planejar, organizar e controlar suas ações para que se minimizem os erros. Porém, diante do fato de a busca pelo sujeito ideal deparar-se com as condições e limitações do sujeito real, o sofrimento é imposto e a filosofia de supressão das falhas atua de modo a catalisar a propulsão do adoecimento. Ainda, mais fortemente no caso dos gestores, o modelo de produção perfeito coloca-se inalcançável: pois não é possível que os comportamentos e as pulsões da equipe subordinada sejam castrados ao ponto de serem controlados ou previstos e, mais, não se podem alinhar diretamente os anseios institucionais aos dos operários; tão pouco aos do gestor. Logo, o gerente, confrontado com suas incapacidades, passa a assumir um comportamento obsessivo de repressão. Negando o caráter humano de seus trabalhadores. Como é o caso apresentado nos dados da unidade de Receitas, em que o gestor mostra-se rigoroso e irritadiço diante da sensação que ele tem de desidentificação perante seus subordinados e de perda de controle dos processos de trabalho.

Ademais, do gerente, mesmo diante de condições adversas, é cobrada a literal expressão do discurso organizacional. Ou seja, mesmo na condição em que ele se depare com suas fraquezas, ainda assim deverá manter-se sólido na filosofia institucional em nome do “trabalho perfeito”. Passando por cima de si mesmo e agravando a vivência da sensação desagradável. Retornando aos estudos de Lima (1996), percebe-se convergência nos achados deste trabalho ao entendimento de que a figura do gerente apresenta vulnerabilidade de saúde mental maior do que as categorias de trabalhadores mais operacionais, por ser ele o mediador das ideologias da organização. Por exemplo, no caso do núcleo de Receitas, mesmo diante das

inconvenientes mudanças de orientações das diretorias, o gestor deve manter-se firme – ainda que sua equipe reclame um trabalho mais organizado e com condições mais eficientes de produção – reproduzindo, fielmente e racionalmente o desejo da diretoria superior na conduta do desempenho de seus subordinados.

Nesta pesquisa, o gestor da Contabilidade agrega grande parte do sofrimento ao baixo quantitativo de pessoal para o desempenho de tarefas técnicas. Fato que não o permite permanecer exclusivamente na função de coordenador de equipe e supervisor de atividades laborais; exigindo-lhe que realize tarefas menos estratégicas, de rotina da unidade. Apesar de a área estar com os serviços em dia, o gestor afirma que carrega grande responsabilidade e gostaria de se dedicar mais ao exame das contas da autarquia, para minimizar erros e subsidiar melhor as análises financeiras na gestão de projetos e tomadas de decisões.

Destaca-se a alta carga de trabalho e a necessidade que os gestores apresentam de terem suas equipes ampliadas em número de servidores. Pois, todos afirmam que o ritmo de trabalho é acelerado e que operam no limite de suas capacidades. Além disso, os gestores ressentem-se pela falta de oportunidades de treinamentos e capacitações para seus subordinados e afirmam que essa ausência, por parte da administração pública, conjuntamente às condições precárias de trabalho representam falta de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pela equipe de base.

Agrava-se o entendimento dessa realidade ao se refletir sobre o caráter “político” e de interesses que as diretorias dessa autarquia têm para si e para com o GDF. Nessa relação, os gestores intermediários afirmam que as decisões internas à instituição ficam comprometidas, sendo desviadas para fins externos não vinculados à missão da autarquia e em favor de interesses pessoais ou de estratégias eleitoreiras. Considerando os estudos de Abrahão e Sznelwar (2007), pode-se entender que a restrição ou o afastamento dos trabalhadores em processos de deliberação é condição determinante para o desenvolvimento de variadas doenças do trabalho e contribui para a emersão de sentimentos de insatisfação, frustração e incapacidade.

Além disso, no contexto dessa autarquia, é expresso o desinteresse da alta direção em investir recursos nos cargos efetivos enquanto os cargos de confiança podem ser favorecidos. Fator que demonstra a falta de reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos servidores efetivos desta instituição. Destaca-se que Mendes (2006) confirma a centralidade do reconhecimento no processo saúde-adoecimento, sendo, assim, necessário repensar o modelo de organização do trabalho imposto de modo a não gerar sensações de inferioridade e consequentes adoecimentos. Para Castro (2006) o não reconhecimento do trabalho é fonte de

sofrimento por não permitir a ressignificação. Enquanto, Ferreira (2007), estudando os bancários, afirmou que a falta de reconhecimento no trabalho é a base para as patologias sociais, pois à medida que o sofrimento, decorrente das precarizações da organização do trabalho, é negligenciado, os trabalhadores elegem defesas. Que ao longo do tempo tornam-se ineficientes e não conseguem resistir à insurgência de patologias como a sobrecarga, a violência e a servidão. Vieira (2005) apresenta achados semelhantes no que trata do sofrimento oriundo da falta de reconhecimento no trabalho de tele-atendentes, o qual não oferece margem para o jogo entre o desejo do trabalhador x o desejo da organização. Essa sensação ainda é vivenciada de outro modo pelo gestor da área de Cobranças: Seu núcleo não é aceito como setor de atendimento ao público, e por isso são perdidas oportunidades de que sejam geradas melhores condições de trabalho à equipe de trabalho e maiores possibilidades de reconhecimento.

Para suportar as inconsistências e precariedades da organização do trabalho e manter a saúde mental, os trabalhadores precisam eleger formas de proteção psíquica, mobilizando-se para reelaborar condições adversas e transformar a realidade de trabalho ou para manter-se subjetivamente afastado da condição que condena seu equilíbrio psíquico. Logo, como defesa, os gestores apresentam um discurso bastante racionalizado, em que suas identidades e desejos são afastados da realidade do trabalho. A fala, de modo esvaziado de sentido, apenas confirma a obrigação de operacionalizar comportamentos para alcançar os resultados institucionais, não importando o que os demais ou ele mesmo pensem. Assim, não lhe é auto-atribuída a culpa e evita-se o autoflagelo por estar onerando suas equipes de trabalho ou cerceando espaços da fala. Destaca-se que esses processos de racionalização e negação do sofrimento diante da organização do trabalho também são observados em outras categorias de trabalhadores vinculados ao setor público, como por exemplo: bancários e professores. Assim, podemos entender, nos avanços deste estudo, que a organização do trabalho do gestor e o modo como são elencadas suas estratégias de defesa não os difere de outras categorias.

O gestor de Cobranças, ainda no sentido de tirar de si a responsabilidade pelo sofrimento gerado no trabalho, culpabiliza sua equipe pelas inconsistências na comunicação ou por problemas de entendimento. Então, na tentativa de reaproximar de sua equipe promove confraternizações. Calgaro e Siqueira (2007), em seus estudos sobre a administração pública, descrevem essa estratégia como sendo um modo de encobrir a vontade administrativa de que os trabalhadores se submetam aos desejos da instituição, promovendo neles a sensação de “*reconhecimento*” no trabalho tendo como discurso o ideal de que os servidores são “*parte fundamental da estrutura organizacional*”. Ou seja, nesse caso, o gestor acaba por mascarar a

necessidade de alinhamento da equipe aos moldes da autarquia e elege o discurso da necessidade de constituição de um coletivo integrado (que não conta com espaço da fala, mas apenas com estratégias de encantamento, sendo assim inviável).

Nesse sentido, Gaulejac (2006) explana que o gerencialismo objetiva gerar no trabalhador a sensação de adesão voluntária ao trabalho, afastando a ideia de obrigação. Assim, o controle do desempenho passa a ser menos visível, mas a gestão em si privilegia as relações de dominação. Mendes (2006), no mesmo sentido, explana que as contradições, em geral, favorecem a rivalidade entre os colegas. Assim, em um contexto de trabalho em que a competitividade – velada – desconstitui o coletivo de trabalho, não se pode estabelecer a confiança e a cooperação por meio de ações gerenciais que, de modo perverso e sedutor, desconstituem o espaço de fala e reflexão. Ainda, Dejours (1999) afirma que a cooperação no trabalho depende da construção de um coletivo que abarque confiança e segurança no trabalho do outro. Fato que não se dá diante da promoção de eventos recreativos, que eximam os trabalhadores de seus pensamentos. Aquele que coopera compromete-se com o coletivo, mas o gestor – com suas defesas que tendem a individualização, a negação e a racionalização, conforme o caso analisado – não apresenta comportamentos reais de busca por uma intersubjetividade.

Ainda, tal gestor afirma que seus servidores são insubordinados, por questionarem demais as tarefas e as formas impostas de performance. Como justificativa ele verbaliza que os concursos públicos são muito competitivos e estão selecionando candidatos super qualificados para os cargos de nível intermediário de formação. Mais uma vez elegendo defesas de racionalização e negação que impactam na sua forma de trabalho e na inter-relação com seus subordinados.

Já o gestor do núcleo de Receitas repete categoricamente que sua posição na chefia é uma forma de cumprimento de ordens superiores. Desse modo ele afasta-se da ideia de que trabalha exacerbadamente por opção, chegando a uma forma de serventia voluntária. Além disso, este mesmo gestor busca reprimir seus funcionários para que o espaço de discussão não afete tal defesa. Tais achados e análises apresentam inter-relação com os resultados encontrados nas pesquisas de Mendes e Silva (2006), em que os líderes religiosos apelam para estratégias de defesa de individualismo para a superação dos sofrimentos e do estresse das decisões e gestão de conflitos diários. Além disso, para os líderes religiosos também é percebido um discurso de tendência à competição e à adaptação à Administração Taylorizada. E assim como nos grupo de bancários, feirantes, professores, profissionais terceirizados,

líderes religiosos, dentre outras categorias estudadas pela Psicodinâmica do Trabalho são identificados o desgaste físico e o emocional.

#### **5.4 Efeitos do trabalho do gestor na dinâmica com os subordinados.**

A essência do trabalho do gestor consiste nas trocas interpessoais, uma vez que sua função o coloca rendido a depositar sua confiança na sua equipe e exige comunicação com seus subordinados para que os seguimentos produtivos alcancem metas globais. Mintzberg (1986, pp. 5-37) confirma tal raciocínio ao salientar como privilegio do labor dessa categoria a necessidade por inter-relações intra-grupais, como subsídios para o processo de tomada de decisão e para a formulação de estratégias de operação.

Analisando a importância de tais inter-relações para o trabalho do próprio gestor e considerando que a função de comando exercida sobre os subordinados percebe-se que o modo como chefe atribui sentido ao trabalho determinará condições específicas da organização do trabalho. Diante das exigências desse profissional, a equipe de trabalho pode operar sob um ambiente de extremo controle (permeado pelo medo da falha e por perseguições) ou de fluidez/ flexibilidade nos processos de trabalho; de ritmo acelerado ou conformado às necessidades psíquicas da equipe; de silêncio, racionalização e, até, de maior potencial a acidentes no trabalho ou de saúde – advinda da eleição do espaço da fala e das possibilidades de elaboração e reelaboração das condições de trabalho. Então, este trabalho, amparado na literatura e nos dados observados, entende que se confirma a hipótese de que o sentido atribuído pelo gestor ao trabalho é fator modificador da dinâmica estabelecida com seus pares e com sua equipe subordinada.

A Psicodinâmica reforça que o coletivo de trabalho, constituído pela cooperação entre sujeitos na execução de atividades de produção, perpassa pela constituição da intersubjetividade; fundada na correlação dos significados do trabalho atribuídos por cada ator e reelaborada no espaço coletivo da fala. Então, entende-se que o trabalho, superando os limites do corpo e da cognição, é social e intersubjetivo; conforme confirma Dejours (2005): O trabalho supõe uma ação coordenada aparada em princípios que decorrem da técnica, mas também, da ética, dos valores e das crenças. Assim, também é importante considerar o sentido atribuído pelo gestor ao trabalho como fator determinante para o desenvolvimento da identidade e para as vivências de prazer e sofrimento das pessoas sob sua gestão; pois é esse sujeito um comandante das performances organizacionais.

Nas verbalizações dos gestores podemos perceber a grande carga de responsabilidades e tarefas assumidas por cada um desses chefes. Fato que muitas vezes os afasta da possibilidade estarem com suas famílias ou dedicando um tempo exclusivamente para sua saúde. Como explicação para terem chegado à função e nela manterem-se, mesmo diante dessas condições, é ressaltada a necessidade financeira. Porém percebem-se inconsistências nesse discurso; pois primeiro eles afirmam a livre e desejada busca por estas posições, direcionando suas formações profissionais para isso; segundo, mostram-se reconhecidos e satisfeitos perante pares e chefias por assumirem; e terceiro, apresentam estratégias de defesa que os mantém afastados de pensamentos críticos e do contato com suas individualidades. Então é possível que tais sujeitos busquem no trabalho compensações para desejos frustrados externos ao trabalho no reconhecimento que abarca a figura do gestor.

Ainda, segundo Calgaro e Siqueira (2007) o neoliberalismo trouxe ao setor público práticas gerencialistas, que visam transferir, da iniciativa privada, os instrumentos de competição, eficiência e eficácia; buscando melhores resultados produtivos. Tal condição opera na organização do trabalho de modo a favorecer o totalitarismo e a alienação. Nesse sentido nota-se, nos gestores entrevistados, o pensamento racionalizado sobre os sistemas de produção e a própria personificação, em atos, do modelo de produção da Administração Moderna. Estes personagens tomam como realidade de trabalho concepções Tayloristas. Isso, pois, lhes é cobrada a internalização e representação das filosofias institucionais modernas de modo fiel e integral. Fato que afasta o gestor da subjetividade e desejos de seus subordinados; desconstruindo relações interpessoais e gerando desgastes mentais no gestor, que passa a apresentar tentativas insistentes de aproximação com suas equipes.

Esta condição é analisada no caso do chefe da unidade de Cobranças, que afirma que já tentou por diversas vezes integrar e mobilizar sua equipe de trabalho, mas que, ainda assim, seus subordinados se sentem perseguidos e questionam sua autoridade. Já no núcleo de Receitas o chefe atribui essa lacuna ao fato de seus subordinados não aceitarem sua nova posição hierárquica, diversa da condição paritária anterior – quando ele desempenhava as mesmas tarefas que sua equipe de trabalho.

Tal forma de discurso é percebido em menor escala na fala do gestor da Contabilidade. Nesse caso, em contraposição aos demais, o gestor é visto como um líder – empoderado de modo independente da sua posição formal, mas por ser reconhecido por seus conhecimentos e comportamentos. Assim, há uma relação de confiança e, mais que isso, um coletivo de trabalho estabelecidos. O gestor afirma buscar respeitar as diferenças individuais e os desejos de seus subordinados; favorecendo a emersão do espaços da fala, necessários à ressignificação

do trabalho. Mas, apesar de a equipe já ter elaborado o fato de as características inerentes à subjetividade desse gerente impactarem diretamente na organização do trabalho e na inter-relação chefe x subordinado, ainda assim, o gestor não consegue se afastar do fato de ser fonte de sofrimento à sua equipe de trabalho ao impor seu ritmo e controle na organização do trabalho.

Este estudo em comparação com a literatura confirma que os gestores apesar de estarem mais propícios a vivenciar com maior fluidez sensações de prazer, oriundas da possibilidade da utilização de suas inteligências práticas, também são colocados em condição de maior risco psíquico; por não contarem com uma prescrição mínima de suas rotinas, atuarem constantemente sob condições de estresse e terem que anular seus pensamentos críticos em nome da filosofia institucional. Tais achados fazem uma contraposição relativa aos estudos de Abrahão e Lacman (2007), que se colocaram a analisar outra extremidade: a exacerbação da prescrição no mercado de trabalho moderno e tecnológico.

Porém, as estratégias de defesa eleitas diante de um trabalho precarizado e acelerado mostraram-se semelhantes aquelas usadas pelos trabalhadores de base. Fato que ressalta a importância de analisar os gestores como sujeitos também pacientes dos modos de organização do trabalho, apesar de deterem, formalmente, maior poder de influência e decisão.

É preciso atentar ao fato de que o processo de individualização colocado no trabalho do gestor moderno – em função de levá-lo à desidentificação e à negação de seu sofrimento e do sofrimento do outro – apresenta limite tênue com as patologias sociais. Então, do mesmo modo que líder opera na organização do trabalho no sentido de imprimir seu ritmo de produção à equipe de trabalho podendo causar sofrimento, também o faz na mediação entre as demandas institucionais e o respeito ao limites de seus subordinados, promovendo reconhecimento e prazer no trabalho. Então, um modelo de gestão focado na saúde mental dos indivíduos e do coletivo de trabalho deve pautar-se na ética (respeitando a singularidade, a subjetividade, a diversidade, a autonomia, etc.), na qual o trabalhador significará seu trabalho e seu crescimento pessoal.

## Considerações Finais

A proposta deste estudo foi analisar a realidade de trabalho dos gestores em uma autarquia pública do DF e justificou-se pela necessidade de compreensão e geração de conhecimento formal sobre esta categoria de trabalhadores, no que diz respeito à análise da psicodinâmica do trabalho do gestor, verificando as relações de prazer e sofrimento, e as vivências de suas equipes. E, ainda, à caracterização da organização do trabalho do gestor; à avaliação da mobilização subjetiva: inteligência prática, cooperação e reconhecimento no trabalho de gestão; à identificação das fontes de prazer e sofrimento no trabalho do gestor; à descrição das estratégias de defesa usadas; e à análise dos efeitos do trabalho do gestor vivências dos subordinados. Sendo esses propósitos reforçados pelo fato de não haverem produções, na Psicodinâmica do Trabalho, suficientes para explicar a função desses atores nas organizações de trabalho modernas e nas relações intersubjetivas constituídas.

Foram reveladas limitações nas formas de gestão do serviço público brasileiro. Em que os jogos políticos estabelecidos a cada mandato governamental ou presidencial dificultam a produção eficiente e rompem com as cadeias e o ritmo de trabalho estabelecidos; sendo assim fonte de sofrimento. Ademais, jogos políticos na cúpula das instituições públicas colocam-se como barreiras à promoção funcional por mérito de técnicos ou especialistas efetivos. Fato que compromete diretamente a mobilização subjetiva dos servidores para o trabalho e impacta na forma como o gestor deve atuar para manter sua equipe ativa. Nesse sentido, este estudo, demonstra a frustração dos gestores diante das limitações de suas próprias possibilidades de ascensão na carreira e comprova a necessidade desses gerentes elencarem estratégias criativas para demonstrar reconhecimento de utilidade à sua equipe e promover saúde no trabalho. Assim, sugere-se que a área de Administração Pública para além da GESPÚBLICA e dos estudos sobre a Administração Gerencialista foque suas pesquisas na análise de institucionalizações mais justas, eficientes e saudáveis.

Percebe-se que o modelo burocrático cerceia a atuação do gestor e que, paradoxalmente, o discurso da Administração Moderna, demanda dos sujeitos em ação inovações ao serviço prestado. Sendo assim, as atribuições do gestor nesse contexto lhes agregam uma busca interminável e impossível pela harmonização desse modelo. Exigindo assim que tais sujeitos apóiem-se em estratégias de defesa para a manutenção de suas sanidades. Além disso, é inevitável deixar de citar o elevado grau de violações à organização

do trabalho, nesse caso formalizadas pelas leis nacionais e distritais e também pelo regimento interno do órgão. Pois a prescrição exacerbada não permite que o labor seja operacionalizado.

Cita-se como agravante o fato de os servidores subordinados entrevistados relatarem a falta de orientações organizacionais e de ferramentas básicas para o desempenho de micro-tarefas, como por exemplo, a utilização de sistemas de tecnologia da informação. Neste caso o gerente, cobrado pelo alcance das macro-metas de modo inovador e eficaz, passa a ser comprimido, do outro lado, por sua equipe, em função da precariedade do ambiente laboral inclusive para a operacionalização de rotinas simples. Condição que compromete a produção e coloca sobre o gestor exigências que não podem ser cumpridas. Tendo o chefe que estreitar sua atenção na transgressão e no redobrado cuidado com as tarefas internas de seus núcleos. Então, é preciso que o Governo do Distrito Federal juntamente à autarquia repensem a efetividade dos processos de trabalho postos a tais servidores e reflitam sobre as condições de adoecimento que esta ausência do estado pode provocar.

Ainda, há de se destacar, dos achados desta pesquisa, a correlação entre o sentido do trabalho instituído pelo gestor e as formas como o trabalho se organiza (em tempo, fluxo e ritmo). Os discursos comparados entre os gerentes e os servidores subordinados revelam um impacto direto na produção a depender de como a chefia aproprie-se da realidade laboral e, ainda, vivencie prazer e sofrimento. Na linha desse raciocínio podemos tomar como exemplo o fato de que caso o gestor venha a tomar como estratégia de defesa a banalização, em função de uma organização do trabalho “agressiva”, os efeitos dessa defesa podem vir a implicar em um controle laboral amparado em práticas de assédio moral. Outras defesas a se destacarem são o individualismo, o cinismo e a servidão voluntária, que podem produzir subjetividades narcisistas e levar os gestores a agirem por meio da opressão e o domínio, além do autoritarismo, bloqueando os efeitos da mobilização subjetiva dos subordinados. Assim, é preciso que a Psicodinâmica do Trabalho direcione seus esforços na tentativa de aclarar a forma como se dá tal processo, elencando os fatores objetivos do contexto do trabalho e da organização do labor; subjetivos do sujeito de comando; e intersubjetivos (entre o gestor e os subordinados) que impactem em formas de gestão mais ou menos opressivas.

Sendo esse estudo um prospecto pontual de análise psicodinâmica das formas de trabalho de determinada categoria de trabalhadores – em um micro contexto – dominantes de certo poder, demanda-se ampliação dessa forma de estudo para outros campos produtivos e outras entidades – em especial as nacionais. Condição que favoreceria um entendimento mais completo da organização do trabalho colocada entre as Administrações Pública e Privada Brasileiras. É importante ressaltar, também, a demanda por entendimentos mais profundos e

específicos sobre as formas de gestão e suas respectivas relações com o prazer e sofrimento no trabalho de gestores e subordinados. Pela perspectiva dinâmica do trabalho é necessário sedimentar o saber sobre o modo como se desenvolvem as identidades e se direcionam os desejos dos gestores, para que assim, a academia possa tentar estabelecer conexões teóricas sobre a inter-relação subjetiva entre chefes e subordinados. Porém para isso, é necessário diversificar o trabalho realizado nesta pesquisa, de modo a ampliar o quantitativo de sujeitos analisados.

Além disso, acrescentariam bastante à Psicodinâmica do Trabalho a promoção de estudos na mesma linha de questionamentos deste trabalho, porém embasados em métodos distintos do adotado. Em destaque tem-se a ACT que se propõe a, mediante sessões coletivas de reflexões e elaborações das falas dos sujeitos, constituir um coletivo de trabalho capaz de superar as adversidades oriundas das organizações do trabalho, para além da pura identificação de fontes de sofrimento e proposição do ideal do espaço da fala.

Os achados permitem que a autarquia reflita sobre suas formas de gestão, que os gerentes conheçam mais de suas subjetividades e que os dados sejam base para mudanças e ressignificações neste ambiente de trabalho. Além disso, é possível, se pensar em formas de organização do trabalho que importem em menor sofrimento, nesta realidade organizacional.

## Bibliografia

- Abrahão, J. I., & Sznclwar, L. I. (2007). Entre a tarefa e a atividade, a dor do trabalhar. In: A. M. Mendes, *Trabalho e Saúde o sujeito entre a emancipação e a servidão*. Brasília.
- Almeida, L. L., & Merlo, A. R. (2008). Manda quem pode, obedece quem tem juízo: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 11 (2), pp. 139-157.
- Alves, G. (2000). *O novo e (precário) mundo do trabalho: reestruturação*. São Paulo: Boitempo.
- Anjos, F. B. (2010). *Trabalho Prescrito, Real e Mediação do Sofrimento: o caso dos jornalistas de um Órgão Público. 107f*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra.
- Antunes, R. (1999/ 2001). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. (5ª ed.). São Paulo: Boitempo.
- Barros, M. E. (2003). Modos de gestão-produção de subjetividade na sociedade contemporânea. *Revista do Departamento de Psicologia UFF*, 14, nº 2, pp. 59-74.
- Bertero, C. O. (2004). Gestão à brasileira. *Revista GV Executivo*, 3, nº 3, pp. 46-52.
- Black, J. (1976). *Prática gerencial para supervisores*. (H. G. Silva, Trad.) São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Brant, L. C., & Minayo, C. (2005). O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho. *Ciência e saúde coletiva*, 10 (4), pp. 939-952.
- Brito, J. C. (2009). *Trabalho real*. Acesso em 5 de outubro de 2012, disponível em Dicionário da Educação Profissional em Saúde (Pereira, I. B. & Lima, J. C. F. orgs.): <http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/trarea.html>
- BVSPSI BRASIL. (s.d.). Acesso em 10 de dezembro de 2011, disponível em Biblioteca Virtual em Saúde Brasil: <http://www.bvs-psi.org.br/php/index.php>
- Calgaro, J. C., & Siqueira, M. V. (2007). Servidão e Fascinação: duas faces do gerencialismo contemporâneo. In: A. M. Mendes, *Trabalho e saúde o sujeito entre a emancipação e a servidão*. Brasília.
- Caravantes, G. (1984). *Administração por objetivos : uma abordagem sócio-técnica*. Porto Alegre: FDRH.
- Castro, L. M. (2006). *Casos de afastamento por LER/DORT e retorno ao trabalho bancário: uma análise psicodinâmica*. Brasília: Dissertação de Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.
- Chanlat, J. F. (2000). *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas.

Codo, W. et al. (1993). *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM. (s.d.). Acesso em 3 de abril de 2011, disponível em <http://jararaca.ufsm.br/websites/cep/14ec2533d86cb203a7fa656cfa04d0ff.htm>

Consolidação das Leis de Trabalho. (1º de maio de 1943). *Decreto nº 5.452*. Brasil: Congresso Nacional.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasil: Congresso Nacional.

Costa, G. S. (2011). *Subjetividade e complexidade na gestão escolar: um estudo de caso com participantes da escola de gestores 2010*. Tese de Doutorado.

Costa, S. H. B. (2011). *Carnaval: Trabalho ou diversão? Atividades, gestão e bem-estar nas escolas de samba do Rio de Janeiro*. Tese de Doutorado.

Crainer, S. (1998/1999). *Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas ideias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios*. (R. Galdman, Trad.) São Paulo: Negócio Editora.

Decreto 5.378. (23 de fevereiro de 2005). Brasil: Presidência da República.

Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: um estudo de psicopatologia do trabalho*. (A. I. Ferreira, & A. I. Paraguay, Trans.) São Paulo: Cortez (Trabalho original publicado em 1980).

Dejours, C. (1993). *Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (1999). A banalização da injustiça social. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Cap. 2 e 3, pp. 27-59.

Dejours, C. (2001). *Le corps d'abord*. Paris: Payot.

Dejours, C. (2005). *O fator humano* (5ª ed.). São Paulo: FGV (Trabalho original publicado em 1997).

Dejours, C. (2004). A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: S. Lacman, & L. Sznelwar, *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho* (pp. 105-126). Rio de Janeiro: Fiocruz.

Dejours, C. (2008). Trabalho, tecnologia e organização. In: L. & Sznelwar, *Avaliação do trabalho submetida à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. São Paulo: Blucher Editora.

Dejours, C. (2008c). Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: S. e. In: Lancman, *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Editora Fiocruz.

Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação de prazer e sofrimento no trabalho*. São Paulo: Atlas.

Drucker, P. (1968). *O gerente eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar.

Ferreira, J. B. (2007). *Trabalho, sofrimento e patologias sociais*. Brasília: Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília.

- Figueiredo, M., & Alvares, D. (2011). Gestão do trabalho na perfuração de poços de petróleo: usos de si e 'a vida por toda a vida'. *Trab. educ. saúde*, 9, suppl.1, pp. 299-326.
- Freud, S. (1921). *Psicologia de grupo e análise do ego* (Vol. 18). Edição Standard Brasileira das Obras Completas. Original publicado em 1921. Rio de Janeiro: Imago (1974).
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias e letras.
- Gaulejac, V. (2006). *La société malade de la gestion: idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Seuil.
- Heloani, J. R., & Lancman, S. (2004). *Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação* (Vol. 14).
- Karam, H. M. (1997). *Travail, Souffrance, Silence. Analyse psychodynamique et nouvelles orientations thérapeutiques de l'alcoolisme*. Paris: Tese de doutorado em Psicologia Clínica.
- Lancman, S., & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de psicologia social e do trabalho*, 6, pp. 79-90.
- Lei 8112 de 11 de dezembro de 1990 aplicável ao Distrito Federal. (4 de dezembro de 1991). *Lei Distrital 197 de 4 de dezembro de 1991*. Brasília, Distrito Federal: Câmara Legislativa.
- Lei Orgânica do Distrito Federal. (08 de junho de 1993). Brasília, Distrito Federal: Câmara Legislativa.
- Lima, M. E. (1996). *Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa*. Petrópolis: Vozes.
- Marochi, M. L. (2002). Considerações sobre modelos de produção e a psicologia do trabalho. *Revista FAE*, 5 (1, janeiro/ abril 2002), pp. 15-28.
- Martins, S. R. (2008). *Perversão social e adoecimento: uma escuta psicanalítica do sofrimento no trabalho*. Acessado em 10 de junho de 2011, disponível em [http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=6770](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=6770).
- Mendes, A. M. (1995). Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia Ciência e Profissão* [online]. 15, n°1-3, pp. 34-38.
- Mendes, A. M. (2004). *Cultura organizacional e prazer-sofrimento no trabalho: uma abordagem psicodinâmica*. Porto Alegre: Artmed.
- Mendes, A. M. (2006). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In: A. M. Mendes, *Trabalho e saúde o sujeito entre a emancipação e a servidão*. Brasília.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas* (1 ed., Vol. 1). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Mendes, A. M., & Araújo, K. R. (2011). *Clínica da psicodinâmica do Trabalho: práticas brasileiras*. Brasília: ExLibris.

- Mendes, A. M., & Silva, R. R. (2006). Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. *Psico-USF*, 11 (1), pp. 103 - 112.
- 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, pp. 141 - 156.
- Minzberg, H. (1986). Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*, nº 3, pp. 5-37.
- Molinier, P. (2003). Sujeito e subjetividade: questões metodológicas em psicodinâmica do trabalho. *Rev. Ter. Ocup. Universidade de São Paulo*, 14, nº 1, abril. Acesso em 07 outubro de 2012, disponível em [http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-91042003000100007&lng=pt](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-91042003000100007&lng=pt).
- Nakayama, M. (1997). *A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional*. Porto Alegre: Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Nardi, H. T. (2002). Subjetividade e Trabalho. In: S. Resende (2003), *Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho bancário: O impacto dos valores individuais e das variáveis demográficas*. Brasília, DF: Dissertação de mestrado na área de concentração "Psicologia Social e do Trabalho", linha de pesquisa "Ergonomia" pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília.
- Oliveira, P. A. (2006). Ergonomia. In: Cattani, A. D. e Holzmann, L. *Dicionário de trabalho e tecnologia*. EDUFRGS, pp. 118-122.
- Opfer, K. R., & Faria, J. H. (2006). Controle por resultados no local de trabalho: dissonâncias entre o prescrito e o real. *RAE-eletrônica*, 5, nº 1 (jan./ jun.).
- Paz, M. G., Mendes, A. M., & Gabriel, Y. (2001). Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 1, nº 1, pp. 141-169.
- Pereira, J. A. (2003). *Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica: impacto dos valores organizacionais*. 135 f. Dissertação de Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.
- Resende, S. (2003). *Prazer-sofrimento no trabalho bancário: impacto dos valores individuais e de variáveis demográficas*. 130 f. Dissertação de Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.
- ROSSI, E. Z. (2008). *Reabilitação e reinserção no trabalho de bancários portadores de LER/DORT: Análise Psicodinâmica*. Tese de Doutorado Pela Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.
- Sá, M. C., & Azevedo, C. S. (2010). Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde. *Ciênc Saúde Colet.*, 15, nº 5, pp. 2345-2354.
- Siqueira, M. V., & Mendes, A. M. (2009). Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. *Revista do Serviço Público*, 60, nº 3, pp. 241-250, Jul./ Set.
- Site do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho*. (s.d.). Acesso em 05 de maio de 2012, disponível em <http://lpct.com.br>

Vanconcelos, I., O.Mascarenhas, A., & Vasconcelos, S. C. (2004). Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. *RAE - eletrônica* , 3, nº 2, Art. 25, jul/ dez.

Vieira, A. P. (2005). *Prazer, sofrimento e saúde no trabalho de teleatendimento*. Brasília: Dissertação de Mestrado em Psicologia pela Universidade de Brasília. Orientador: Ana Magnólia Bezerra Mendes.

Washington, R. R., Sutton, C. D., & Field, S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal* , 27, Iss. 8, pp. 700-716.

Zhu, W., May, D. R., & Avolio, B. J. (2004). The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 11, pp. 16-26.

## Anexos

### Anexo A: Levantamento bibliográfico complementar em Psicodinâmica do Trabalho entre os anos de 2001 e 2008.

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
The early impact of therapeutic alliance in brief psychodynamic psychotherapy.	2003	Revista Brasileira de Psiquiatria
Considerações sobre cuidado paliativo e trabalho hospitalar: uma abordagem plural sobre o processo de trabalho de enfermagem.	2003	Psicologia USP
O sujeito entre a alcoolização e a cidadania: perspectiva clínica do trabalho	2003	Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul
Psicodinâmica do trabalho: o método clínico de intervenção e investigação.	2004	Revista Produção
Análise do trabalho e serviço de limpeza hospitalar: contribuições da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho.	2004	Revista Produção
"Você liga demais para os sentimentos" "bem-estar animal", repressão da afetividade, sofrimento dos pecuaristas.	2004	Revista Produção
Subjetividade, trabalho e ação.	2004	Revista Produção
Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: um itinerário interdisciplinar. 1988-2002.	2004	Revista Produção
Forclusão do feminino na organização do trabalho: um assédio de gênero.	2004	Revista Produção
Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho.	2005	Cadernos de Saúde Pública
Profissionais de enfermagem frente ao processo de morte em unidades de terapia intensiva.	2006	Revista Acta Paulista de Enfermagem
Viver do lixo ou no lixo?: a relação entre saúde e trabalho na ocupação de catadores de material reciclável cooperativos no Distrito Federal estudo exploratório.	2006	Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho
Vulnerabilidade e sofrimento no trabalho do agente comunitário de saúde no programa de saúde da família.	2007	Revista da Escola de Enfermagem da USP
Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera Offshore da bacia de campos (RJ).	2007	Gestão & Produção
Tecnologias da informação e cuidado hospitalar: reflexões sobre o sentido do trabalho.	2007	Revista Ciência & Saúde Coletiva
Processo de trabalho e saúde de trabalhadores de uma unidade de alimentação e nutrição: entre a prescrição e o real do trabalho.	2007	Cadernos de Saúde Pública
O processo de trabalho do militar estadual e a saúde mental.	2008	Revista Saúde e Sociedade
Influências das condições e organização do trabalho de uma indústria de transformação de cana-de-açúcar na ocorrência de acidentes de trabalho.	2008	Revista Saúde e Sociedade
Influências das condições e organização do trabalho de uma indústria de transformação de cana-de-açúcar na ocorrência de acidentes de trabalho.	2008	Revista Saúde e Sociedade
Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues.	2008	Revista Saúde e Sociedade
"Lobo mau": analisador da transversalidade entre organização do trabalho & saúde mental?	2008	Fractal: Revista de Psicologia

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Limites do cuidado: representações e processos inconscientes sobre a população na porta de entrada de um hospital de emergência.	2008	Cadernos de Saúde Pública
A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção.	2008	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho	2008	Cadernos em Psicologia Social
Influências das condições e organização do trabalho de uma indústria de transformação de cana-de-açúcar na ocorrência de acidentes de trabalho.	2008	Revista Saúde e Sociedade
Limites do cuidado: representações e processos inconscientes sobre a população na porta de entrada de um hospital de emergência.	2008	Cadernos de Saúde Pública
A dimensão do cuidar no trabalho hospitalar: abordagem psicodinâmica do trabalho de enfermagem e dos serviços de manutenção.	2008	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho	2008	Cadernos em Psicologia Social

**Anexo B: Levantamento bibliográfico sobre Psicodinâmica do Trabalho entre os anos de 2009 e novembro de 2012, nas bases SciELO Brasil e PePSIC.**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Repercussões da violência na saúde mental de trabalhadores do programa saúde da família.	2009	Revista Saúde Pública
Da perversão à expiação: uma mudança de perspective.	2009	Revista Latino Americana de Psicopatologia Fundamental
Nurses' work in intensive care units: feelings of suffering.	2009	Revista Latino Americana de Enfermagem
Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção.	2009	Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa
Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de call center.	2009	Psicologia USP
Biossegurança e a dimensão subjetiva do trabalho e do risco.	2009	Physis
A fraternidade em questão: um olhar psicossociológico sobre o cuidado e a "humanização" das práticas de saúde.	2009	Revista Interface (Botucatu)
Aspectos subjetivos do morar e trabalhar na mesma comunidade: a realidade vivenciada pelo agente comunitário de saúde.	2009	Revista Interface (Botucatu)
Maneiras de padecer, de fruir e de (se) construir: sobre a psicodinâmica do trabalho e seu sujeito.	2009	Revista História, ciência e saúde Manguinhos
Subjetividade e gestão: explorando as articulações psicossociais no trabalho gerencial e no trabalho em saúde.	2010	Revista Ciência e saúde coletiva
Riscos ocupacionais: das metodologias tradicionais à análise das situações de trabalho.	2010	Fractal: Revista de Psicologia
Prazer e sofrimento no trabalho da equipe de enfermagem: reflexão à luz da psicodinâmica Dejouriana.	2010	Revista da escola de enfermagem USP
Tramas do cotidiano: a psicodinâmica do trabalho em um conselho tutelar.	2010	Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa
Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: "o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador".	2010	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional
Gestão do trabalho na perfuração de poços de petróleo: usos de si e 'a vida por toda a vida'.	2011	Revista Trabalho, Educação e Saúde
Competências, sofrimento e construção de sentido na atividade de auxiliares de enfermagem em Utin.	2011	Revista Trabalho, Educação e Saúde
A subjetividade no trabalho em questão.	2011	Revista Tempo Sociedade
Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho.	2011	Revista da escola de enfermagem USP
Motivação na aprendizagem organizacional: construindo as categorias afetiva, cognitiva e social.	2011	Revista de Administração – Mackenzie
Trabalho e riscos de adoecimento: um estudo entre policiais civis.	2011	Revista Psicologia, Teoria e Pesquisa
Sofrimento psíquico do trabalhador da saúde da família na organização do trabalho.	2011	Revista Psicologia e Estudos
Da alcoolização ao verbo: ensaio da psicodinâmica do trabalho.	2011	Revista Acta Paulista de Enfermagem
Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas.	2012	Revista Psicologia e Estudos

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Work and inter-subjectivity: a theoretical reflection on its dialectics in the field of health and nursing.	2012	Revista Latino-Americana de Enfermagem
A saúde mental dos profissionais de um Centro de Atenção Psicossocial.	2012	Physis
Vivências de trabalhadores com deficiência: uma análise à luz da Psicodinâmica do Trabalho.	2012	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional

**Anexo C: Levantamento de publicações sobre "Psicodinâmica do Trabalho" entre os anos de 2001 e novembro de 2012, nas bases da BCE.**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Psicodinâmica do trabalho como instrumento de gerência na enfermagem.	2001	HU Revista
Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores.	2001	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
A histeria e os DORT's: expressões do sofrimento psíquico de uma época.	2002	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
A psicodinâmica da esposa do trabalhador sob turnos de revezamento.	2002	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
Incompatibilidade trabalho prescrito - trabalho real: um diálogo entre a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho.	2002	Aletheia
O trabalho com o fumo: subjetivação e precarização na atividade das trabalhadoras safristas.	2002	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Metodista de São Paulo)
A psicodinâmica do trabalho em uma organização comercial com contexto de qualidade de vida no trabalho.	2003	Dissertação de Mestrado (Universidade Católica de Goiás)
Trabalho imaterial e contemporaneidade: um estudo na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho.	2003	Arquivos Brasileiros de Psicologia
A inserção do acadêmico de enfermagem em uma unidade de emergência: a psicodinâmica do trabalho.	2004	Revista de Enfermagem da UERJ
Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: trajetórias da escola francesa.	2004	Revista Psicologia
Estratégias defensivas e manutenção da saúde num grupo de trabalhadores do setor de transporte: uma análise Dejouriana.	2004	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Metodista de São Paulo)
Estudo da eficácia adaptativa de executivos e suas relações com o trabalho.	2004	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Metodista de São Paulo)
O impacto da organização do trabalho na saúde mental: um estudo em psicodinâmica do trabalho.	2004	Revista de Terapia Ocupacional
Sofrimento psíquico em trabalhadores do lixo: um olhar da psicodinâmica do trabalho.	2005	Dissertação de Mestrado (Universidade Metodista de São Paulo)
Processo de saúde-adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual.	2006	Tese de Doutorado em Psicologia (Universidade de Brasília)
Quando o trabalho é na casa do outro: um estudo sobre empregadas domésticas.	2006	Tese de Doutorado em Psicologia (Universidade de Brasília)
As vivências dos trabalhadores de uma organização de entretenimento: uma abordagem psicossociológica e psicodinâmica.	2007	Dissertação de Mestrado (Universidade Católica de Goiás)
Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de call center: um estudo descritivo em uma empresa no Rio Grande do Sul.	2007	Dissertação de Mestrado (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Sufrimento e prazer no trabalho docente em escola pública.	2007	Dissertação de Mestrado (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
Nos caminhos do labirinto: saúde mental e trabalho das artesãs de Juarez Távora – PB.	2007	Dissertação de mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
Trabalho, sofrimento e patologias sociais: estudo com trabalhadores bancários e anistiados políticos de uma empresa pública.	2007	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade de Brasília)
Vivências subjetivas de professores da Universidade Federal da Paraíba no processo de aposentadoria e na utilização do tempo livre.	2007	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
Perversão social e adoecimento: uma escuta psicanalítica do sofrimento no trabalho.	2008	Tese de Doutorado (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo)
Estilos de liderança e sua relação com comprometimento e clima organizacional - estudo de caso em um hospital público e de ensino.	2008	Dissertação de Mestrado (Universidade Federal do Ceará)
Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho.	2008	Cadernos de Psicologia Social e do Trabalho
Saúde mental e trabalho: estratégias dos motoristas de ônibus frente à insegurança.	2008	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
Organização do trabalho e prazer-sofrimento dos profissionais de um centro de atenção psicossocial.	2009	Dissertação de Mestrado (Universidade de Brasília)
Sob o peso dos grilhões: um estudo sobre a psicodinâmica do trabalho em um hospital psiquiátrico público.	2009	Dissertação de Mestrado (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)
“Cheguei a sentir prazer, hoje sei o que isso me custou”: a atividade de trabalho e a saúde de mulheres em uma indústria de calçados.	2009	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
A atividade de trabalho e a saúde das enfermeiras na Estratégia Saúde da Família – ESF.	2009	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
Cultura organizacional e saúde: contribuições da psicodinâmica do trabalho.	2009	Boletim - Academia Paulista de Psicologia
O trabalho pastoral numa análise da psicodinâmica do trabalho.	2009	Aletheia
Reestruturação produtiva e intermediação de mão-de-obra: a atividade de trabalhadoras de consultorias organizacionais em João Pessoa-PB.	2009	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
“Cheguei a sentir prazer, hoje sei o que isso me custou”: a atividade de trabalho e a saúde de mulheres em uma indústria de calçados.	2009	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
A atividade de trabalho e a saúde das enfermeiras na estratégia saúde da família – ESF.	2009	Dissertação de Mestrado em Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (Universidade Federal da Paraíba)
Cultura organizacional e saúde: contribuições da psicodinâmica do trabalho.	2009	Boletim - Academia Paulista de Psicologia
O trabalho de músicos de uma banda de blues sob o olhar da psicodinâmica do trabalho.	2010	Revista Psicologia das Organizações e do Trabalho
"Eu suporto tudo para me sentir artista" as vivências dos profissionais de uma companhia de teatro em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica.	2011	Tese de Doutorado (Universidade Católica de Goiás)
A subjetividade na gestão de pessoas: estudo exploratório com servidores públicos.	2011	Tese de Doutorado (Universidade do Vale do Rio do Sinos)
Saúde mental do trabalhador: a proteção normativa insuficiente como óbice para um regime jurídico preventivo dos riscos psicossociais.	2011	Dissertação de Mestrado (Universidade Presbiteriana Mackenzie)
Avaliação do contexto de trabalho em terapia intensiva sob o olhar da psicodinâmica do trabalho.	2011	Revista de Enfermagem da UERJ
Gestão democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho - estudo exploratório com professores de escola pública do Distrito Federal.	2011	Dissertação de Mestrado em Psicologia (Universidade Católica de Brasília)
"Eu suporto tudo para me sentir artista" as vivências dos profissionais de uma companhia de teatro em relação ao seu trabalho: uma abordagem psicodinâmica.	2011	Tese de Doutorado (Universidade Católica de Goiás)
O controle de tráfego aéreo e a segurança de vôo: um estudo sob a óptica da ergonomia e da psicodinâmica do trabalho.	2012	Dissertação de Mestrado (Universidade Católica de Brasília)
O mal-estar docente: um estudo da psicodinâmica do trabalho a partir de relatos de professores do ensino fundamental do Distrito Federal.	2012	Dissertação de Mestrado (Instituto Tecnológico de Aeronáutica)
A atividade dos profissionais de medicina nuclear com o Iodo-131: um estudo em psicodinâmica do trabalho.	2012	Dissertação de Mestrado (Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca)
Saúde mental na atenção básica: política, trabalho e subjetividade.	2012	Tese de Doutorado em Psicologia (Universidade de São Paulo)

**Anexo D: Publicações no site do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do Trabalho entre 2001 e novembro de 2012.**

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Configurações de poder organizacional e estilos de caráter.	2001	Revista Psicologia Organizações e Trabalho
Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho.	2001	Revista Estudos em Psicologia, Rio Grande do Norte
Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.	2001	Revista Psico-USF
Só para não ficar desempregado – ressignificando o sofrimento psíquico no trabalho: estudo com trabalhadores em atividades informais.	2001	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)
Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações.	2002	Revista Estudos em Psicologia
Sufrimento psíquico e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil.	2003	Revista Psico-USF
Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho bancário.	2003	Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia
A ressignificação do sofrimento psíquico no trabalho informal.	2003	Revista Psicologia Organizações e Trabalho
Prazer-sofrimento no trabalho bancário: impacto dos valores individuais e de variáveis demográficas.	2003	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)
Prazer-sofrimento na atividade gerencial de uma empresa estratégica: impacto dos valores organizacionais.	2003	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)
Estilos de contato da organização com o funcionário e prazer – Sofrimento no trabalho: estudo de caso em empresa de material de construção.	2003	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)
O pior é não ter mais profissão, bate uma tristeza profunda: sofrimento, distúrbios ósteo-musculares relacionados ao trabalho e depressão em bancários.	2003	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)
A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário.	2004	Revista Psicologia Organizações e Trabalho
Sufrimento psíquico e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil.	2003	Revista Psico-USF
Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho bancário.	2003	Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia
Experiência de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de Goiás.	2005	Revista Psicologia em Estudo
Repensando o trabalho a partir das relações entre valores e comportamento.	2005	Revista psicologia: organizações e trabalhos
Situações de assédio moral a trabalhadores anistiados políticos de uma empresa pública.	2005	Revista psicologia: organizações e trabalhos
Prazer, sofrimento e saúde no ‘trabalho de tele-atendimento.	2005	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Prazer e sofrimento dos trabalhadores terceirizados da construção civil do distrito federal.	2005	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)



<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Viver do lixo ou no lixo: a saúde no trabalho de catadores de material reciclável em Brasília.	2006	Psicologia em Revista
Casos de afastamento por LER/DORT e retorno ao trabalho bancário: uma análise psicodinâmica.	2006	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
A dinâmica prazer-sofrimento na ocupação de catadores de material reciclável: estudo com duas cooperativas do distrito federal.	2007	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho.	2009	Revista Psicologia: Organizações e Trabalho
Experiência em clínica do trabalho com bancários adoecidos por LER/ DORT.	2009	Revista Psicologia Ciência e Profissão
Sofrimento e adoecimento dos vendedores de uma empresa de material de construção.	2009	Psicologia: Teoria e Pesquisa
Tentativas de suicídio de bancários no contexto das reestruturações produtivas.	2009	Revista do Serviço Público
Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado.	2009	Revista do Serviço Público
Sedução e servidão em um caso de LER/DORT: diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica.	2009	Revista Psicologia Política
Prazer e estratégias de mediação do sofrimento no trabalho em saúde mental em um centro de atenção psicossocial do distrito federal.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do distrito federal.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Vida de artista: análise psicodinâmica do prazer e do enfrentamento do sofrimento no trabalho em grupo de comediantes.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Trabalho prescrito, real e mediação do sofrimento: o caso dos jornalistas de um órgão público.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Trabalho prescrito, real e mediação do sofrimento: o caso dos jornalistas de um órgão público.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Organização do trabalho e vivências de prazer e sofrimento em profissionais de enfermagem de unidade de terapia intensiva: um estudo comparativo entre hospitais com e sem certificado de qualidade.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Tréplica - relações entre suicídio e trabalho: diferenças epistemológicas e (im)possibilidade de diálogo.	2010	Revista de Administração Contemporânea
Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública.	2010	Estudos e Pesquisas em Psicologia (UERJ)
Trabalho e riscos de adoecimento: um estudo entre policiais civis.	2011	Psicologia: Teoria e Pesquisa

<b>Título</b>	<b>Ano</b>	<b>Periódico</b>
Organização do trabalho bancário de suporte e atendimento e vivências de sofrimento	2012	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília
Organização do trabalho e vivências de prazer e sofrimento em profissionais de enfermagem de unidade de terapia intensiva: um estudo comparativo entre hospitais com e sem certificado de qualidade.	2009	Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília.
Tréplica - relações entre suicídio e trabalho: diferenças epistemológicas e (im)possibilidade de diálogo.	2010	Revista de Administração Contemporânea
Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública.	2010	Estudos e Pesquisas em Psicologia (UERJ)
Trabalho e riscos de adoecimento: um estudo entre policiais civis.	2011	Psicologia: Teoria e Pesquisa

**Anexo E: Estudos sobre gestão publicados entre 2001 e novembro de 2012.**

<b>Títulos</b>
A case study of occupational therapy managers in NSW: roles, responsibilities and work satisfaction.
A grounded study on how spirituality in the workplace impacts a person's job satisfaction.
A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams.
A new approach to leadership.
A new sciences outline for leadership development.
A review of servant leadership attributes: developing a practical model.
A study of the management leadership style preferred by its subordinates.
An integrative model of the empowerment process.
Análise do trabalho de enfermeiras gerentes de instituições hospitalares: um estudo de caso.
Commitment to work and job satisfaction; studies of work orientations.
Comparing innovation capability of small and medium.
Conceptual paper: Leaving leadership: solving leadership problems through empowerment.
Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança.
Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace.
Desafios para gestão do trabalho a partir de experiências exitosas de expansão da estratégia de saúde da família.
Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates.
Educating tomorrow's engineering leaders.
Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness.
Employee empowerment: extent of adoption and influential factors.
Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy, and performance.
Empowering leadership: an examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure.
Empowerment, performance, and operational uncertainty: a theoretical integration.
Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call centre.
Empowerment: key to is world-class quality.
Empowerment: you can't give it, people have to want it.
Empreendedorismo e liderança: perspectivas e desafios atuais.
Espiritualidade nas organizações: um estudo exploratório sobre a percepção de gerentes de empresas diversas sediadas na cidade do Rio de Janeiro.
Estudio comparativo de la influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e instituciones públicas.
Evaluation of leadership and employee commitment to work in Nigeria bottling company.
Examining the nature and significance of leadership in government organizations
Exploring the relationships among spirit at work, structural and psychological empowerment, resonant leadership, job satisfaction, and organizational commitment in the health care workplace.
Facilitating empowerment in organizations.
Facilitating to lead! Leadership strategies for a networked world.
Factors influencing job satisfaction of front line nurse managers: a systematic review.
From the bottom-up: sharing leadership in a police agency.

<b>Títulos</b>
Gender and managerial level differences in perceptions of effective leadership.
Giving peace a chance: organizational leadership, empowerment, and peace.
Happiness at work.
Helplessness of empowerment: the joint effect of participative leadership and controllability attributional style on empowerment and performance.
How can we make sense of leadership in the 21st century?
Impact of decision-making empowerment on attributions of leadership.
Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality.
Individual, familial, and organizational determinants of career plateau: an empirical study of the determinants of objective and subjective career plateau in a population of Canadian managers.
Innovations in practice management.
Integrating managerial perceptions and transformational leadership into a work-unit level model of employee involvement.
Interview [Margot Morrell on engineering management].
Job satisfaction among research and development scientists: the relationship of leadership practices and job characteristics.
Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate.
Leadership amid the constraints of trust.
Leadership and gender: a dangerous liaison?
Leadership and management competencies defined by practicing social work managers: an overview of standards developed by the national network for social work managers.
Leadership and management principles for outcomes.
Leadership and management skills of first-line managers of elderly care and their work environment.
Leadership as an exercise in virtual reality.
Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment.
Leadership context: the importance of departments.
Leadership styles and empowerment of first-line nurse managers in veterans administration and non-veterans administration hospitals.
Leading together: a grounded theory study of women religious, the power of collaborative leadership and the development of an extensive social services network.
Liderança e influência nas fases da gestão de projetos.
Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais.
Liderança: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização.
Linking leader behavior and leadership consensus to team performance: integrating direct consensus and dispersion models of group composition.
Masters in nursing degrees: an evaluation of management and leadership outcomes using a retrospective pre-test design.
Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective.
Modelo de gestão em bancos de olhos e seu impacto no resultado destas organizações.
Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict.
Motivation and leadership in social work management: a review of theories and related studies.
Not “leadership” but “leadership”.

<b>Títulos</b>
Nursing leadership in an academic hospital in Gauteng.
O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho.
Organization, management, and client effects on staff burnout.
Organizational change and work-related empowerment.
Organizational culture, macro and micro empowerment dimensions, and job satisfaction: an application of concurrent mixed and multi-level methods in the federal sector.
Os fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes.
Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership.
People should be as important as profits.
Personal social support and non-support in career aspirations towards senior management amongst women in middle management: multiple dimensions and implications on Measurement.
Preparing tomorrow's leaders and administrators: evaluating a course in social work management.
Principal leadership in the accountability era: influence of expanding job responsibilities on functional work performance, stress management, and overall job satisfaction.
Processos de trabalho e gestão na estratégia de atenção psicossocial.
Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors.
Qualidade total aplicada ao gerenciamento de projeto.
Reciprocal relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and job satisfaction: a cross-lagged analysis.
Relationships among leadership practices, work environments, staff communication and outcomes in long-term care.
Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: mediating effects of employees' work engagement.
Satisfaction with sales manager training design & implementation issues.
Servant leadership as antecedent of trust in organizations.
Spiritual leadership, follower mediators, and organizational outcomes: evidence from three industries across two major Chinese societies.
Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing.
The effect of management commitment to service quality on frontline employees' affective and performance outcomes: an empirical investigation of the New Zealand public healthcare sector.
The effects of job satisfaction and work experience on employee-desire for empowerment: a comparative study in Canada and India.
The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: the moderating effect of span of control.
The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: the roles of psychological empowerment and authenticity.
The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment.
The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: the moderating role of experience.
The impact of leadership, management and power in an international knowledge-intensive organization.
The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment.
The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: a cross-sectional study.
The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: test of a model.
The job characteristics of industrial salespersons: relationship to motivation and satisfaction.

<b>Títulos</b>
The management of caseloads in district nursing services.
The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness.
The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence.
The relationship between leadership styles of nurse managers and staff nurse job satisfaction in hospital settings.
The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader.
The relationship between leadership styles and perceived workplace spirituality.
The relationship of CEO's and top leadership teams' hope with their organizational followers' job satisfaction, work engagement, and retention intent.
The relationship of various leadership styles to knowledge management.
The relationships among stress, leadership, and job satisfaction of information technology professionals.
The relationships of work force, leadership, empowerment and role preparation to intent-to-stay in the organization among traditional and accelerated BSN graduates.
The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: the mediating effect of collective affective commitment.
The role of values in servant leadership.
Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study.
Total quality management and new patterns of work: is there life beyond empowerment?
Toward a broader leadership development agenda: extending the traditional transactional-transformational duality by developing directive, empowering, and shared leadership skills.
Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment.
Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.
Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance.
Transformational leadership in the culturally diverse workplace.
Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus.
Trust and psychological empowerment in the Russian work context.
Understanding employee motivation to innovate: evidence from front line employees in united states federal agencies.
What is leadership?
Women, management and globalization in the middle east.
Work satisfaction under Yugoslav self-management: on participation, authority, and ownership.
Workplace empowerment, collaborative work relationships, and job strain in nurse practitioners.

**Anexo F: Modelo de carta de solicitação para autorização de pesquisa.**

Universidade de Brasília

Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e Organizacional



À (INSTITUIÇÃO)

## CARTA PARA AUTORIZAÇÃO

Brasília, 23 de agosto de 2011

**Assunto:** Solicitação de autorização para desenvolvimento de PESQUISA DE MESTRADO  
– **Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em  
uma organização pública.**

Prezados,

Considerando que o estudo científico demanda que o pesquisador apreenda informações conforme método empírico e visando desenvolver minha pesquisa de mestrado, solicito autorização para a coleta de dados na sede da (Instituição).

Este trabalho pretende analisar o gestor, e as experiências de prazer e sofrimento advindas de seus respectivos trabalhos e o modo como o trabalho se organiza mediante as diversas formas de gestão, estabelecidas por características intrínsecas ao discurso do gestor; conforme abordagem da Psicodinâmica do Trabalho. Como contribuição pretende-se desvelar o modo como gestores, sujeitos ativos das dinâmicas de trabalho, mobilizam conteúdos psicológicos nas relações de poder.

Trata-se de um estudo de caso embasado em entrevistas com colaboradores voluntários à participação. Sendo eles gestores interessados em falar de seus trabalhos e

respectivos subordinados. Destaca-se que a pesquisa propicia o espaço da fala, que tem como resultado o saneamento de demandas e a elaboração das vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Caso permitido, esta pesquisa contará dos seguintes procedimentos: 1- Convite à participação; 2- após consentimento livre e esclarecido, entrevista semi-estruturada com o gestor voluntário e 3- convite à entrevista coletiva à respectiva equipe de subordinados vinculada ao gestor sujeito da pesquisa.

Grata,

Verônica Brito Aguiar

Matrícula: 11/0056604

Contatos: [veaguiar@gmail.com](mailto:veaguiar@gmail.com)

**Anexo G: Termo de consentimento livre e esclarecido.**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA** – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do  
Trabalho e das Organizações

**PESQUISA DE MESTRADO: Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do  
prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública.**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Pesquisador responsável: Verônica Brito Aguiar

Contato: veaguiar@gmail.com

Pesquisadores participantes: Natalia Pimenta

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Você precisa decidir se quer participar ou não. Por favor, não se apresse em tomar a decisão. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado(a) de forma alguma.

**Pesquisa:** Este trabalho pretende analisar o gestor e as experiências de prazer e sofrimento advindas de seu trabalho. Pretende, ainda, estudar o modo como o trabalho se organiza mediante as diversas formas de gestão.

**Contribuições:** Pretende-se desvelar o modo como gestores, sujeitos ativos das dinâmicas de trabalho, mobilizam conteúdos psicológicos nas relações de poder. Trata-se de um estudo de caso que subsidiará a dissertação de mestrado da pesquisadora. Além disso, a pesquisa propicia o espaço da fala, que tem como resultado o saneamento de demandas de

reelaboração do sofrimento no trabalho.

**Procedimentos:** Após consentimento, esta pesquisa fará uma entrevista semi-estruturada. Essa pesquisa será mediada pelo pesquisador e gravada. Então, tudo o que você disser será registrado para posterior estudo. Serão abordados temas sobre a escolha profissional e especificidades do cotidiano de trabalho do sujeito. Podendo gerar uma reflexão sobre o trabalho desempenhado pelo gestor em análise. Após a coleta de dados, as entrevistas serão transcritas e analisadas conforme os temas presentes no conteúdo adquirido.

**Acesso:** A qualquer tempo/ etapa do estudo, você terá acesso aos profissionais responsáveis pela pesquisa para esclarecimento de eventuais dúvidas.

**Sigilo:** Caso você concorde em participar do estudo, seu nome e identidade serão mantidos em sigilo assim como conteúdos que possam comprometer seu trabalho serão resguardados ou trabalhados de modo genérico. A menos que requerido por lei ou por sua solicitação, somente o pesquisador, a equipe do estudo e comitê de ética terão acesso a suas informações para verificar as informações do estudo.

**Participação:** É conservado seu direito de retirar o consentimento a qualquer tempo.

## SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo “Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública”, como sujeito. Fui suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o projeto de pesquisa. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes

ou durante o mesmo, sem penalidade.

Local e data: \_\_\_\_\_

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável: \_\_\_\_\_

### **PESQUISADOR**

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa.

Brasília \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Verônica Aguiar

**Anexo H: Roteiro de entrevista com os gestores.****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - GESTORES**

- 1- Conte sobre a história da sua vida, resumo da trajetória profissional, escolha da profissão, como você chegou a sua função atual, etc.
- 2- Fale sobre seu trabalho, como profissional/ gestor(a). Como é sua rotina e quais são as responsabilidades de um gestor(a)?
- 3- Para você, qual significado tem o trabalho de gestão?
- 4- Qual a sua importância na sua equipe? Você sente que seu trabalho é reconhecido por seus colegas e subordinados?
- 5- Como são suas relações de trabalho com colegas, pares e subordinados, no contexto de trabalho?
- 6- Conte sobre as relações de prazer e sofrimento vivenciadas na posição de gestor.

**Anexo I: Roteiro de entrevista com as equipes.****ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - EQUIPES**

- 1- Fale sobre seu trabalho. Como é a rotina do seu trabalho e quais são as responsabilidades da equipe de trabalho?
- 2- Para você, qual significado tem o trabalho de gestão?
- 3- Qual a sua importância na sua equipe? Você sente que seu trabalho é reconhecido?
- 4- Como são suas relações de trabalho com colegas, pares e superiores, no contexto de trabalho?
- 5- Conte sobre as relações de prazer e sofrimento vivenciadas no trabalho.