

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

**RENATA ALENCAR OLIVEIRA**

**“ÀS VEZES EU VENHO TRABALHAR COM VONTADE DE SAIR, DE IR  
EMBORA”**: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores de uma unidade da  
Defensoria Pública da União

São Luís

2019

**RENATA ALENCAR OLIVEIRA**

**“ÀS VEZES EU VENHO TRABALHAR COM VONTADE DE SAIR, DE IR  
EMBORA”**: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores de uma unidade da  
Defensoria Pública da União

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação  
*stricto sensu* em Psicologia da Universidade Federal do  
Maranhão para obtenção do título de Mestre em  
Psicologia.

Orientador: Profa. Dra. Denise Bessa Léda

São Luís

2019



**Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA**

Oliveira, Renata Alencar

“Às vezes eu venho trabalhar com vontade de sair, de ir embora”: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores de uma unidade da Defensoria Pública da União / Renata Alencar Oliveira. - 2019.

78 f.

Orientador(a): Denise Bessa Léda

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

1. Psicodinâmica. 2. Precarização. 3. Serviço Público. 4. Prazer e Sofrimento no Trabalho. 5. Reconhecimento. I. Léda, Denise Bessa. II. Título

**RENATA ALENCAR OLIVEIRA**

**“ÀS VEZES EU VENHO TRABALHAR COM VONTADE DE SAIR, DE IR  
EMBORA”**: vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores de uma unidade da  
Defensoria Pública da União

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação  
*stricto sensu* em Psicologia da Universidade Federal do  
Maranhão para obtenção do título de Mestre em  
Psicologia.

Aprovada em:            /            /

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profª Drª Denise Bessa Léda** (Orientadora)  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Profª Drª Carla Vaz dos Santos Ribeiro**  
Universidade Federal do Maranhão

---

**Prof. Dr. Cássio Adriano Braz de Aquino**  
Universidade Federal do Ceará

Aos meus amados filhos Lis e Miguel. Saibam que esta mãe-estudante-trabalhadora buscou em vocês a inspiração e coragem para perseguir este sonho.

## AGRADECIMENTOS

Olhando meu percurso até aqui, tenho certeza que não caminhei sozinha. Esta dissertação não foi gerada apenas por mim, foi necessário coragem, esforço, dedicação e também muito apoio de pessoas especiais que estiveram ao meu lado. Conciliar trabalho, estudos, gravidez gemelar e maternidade durante o mestrado foi um grande desafio. Apesar da imensa felicidade, a rotina no cuidado com as crianças não espera, e por vezes dificultou ou impediu a realização deste trabalho.

Por isso muitos agradecimentos são necessários:

Aos meus pais, Irene e Ossian, onde tudo começou, pelo amor, pelo apoio e por acreditarem na importância da educação para a mudança de vida.

Aos meus filhos Lis e Miguel, pelos sorrisos, pelos olhares, pelas descobertas, pelo o amor que nos une e fortalece para vencer os obstáculos.

Ao meu marido Emanuel, pela leveza de compartilhar a vida e os sonhos com você, pelo amor que cultivamos, pelo companheirismo, pela paciência e por embarcar nesta empreitada junto comigo, acreditando em mim e na minha capacidade. Seu apoio foi fundamental!

Aos meus irmãos Patrício e Gustavo que mesmo distantes fisicamente torceram pelo sucesso nesta etapa de minha vida.

Aos meus sogros João e Stela pelo apoio e incentivo nessa empreitada.

Aos queridos amigos da graduação na Universidade Federal do Ceará, Pablo Pinheiro e Emanuel Meireles que me ajudaram na preparação para a seleção do mestrado e torcem muito por mim.

Aos amigos conquistados em terras ludovicenses, Cláudia Aline Monteiro e Edson Bezerra pelo incentivo, pelo apoio e por serem nossa família em São Luís.

À amiga Anietiele Araújo, pelo carinho e compartilhamento de experiências de ser mãe-estudante-trabalhadora. Você foi um grande ponto de apoio nesta trajetória.

Aos servidores da Defensoria Pública da União, por compartilharem tão generosamente as vivências de prazer e sofrimento do cotidiano laboral. Graças a vocês esta pesquisa foi possível.

Ao Dr Yuri Costa, Dra Quézia Custódio e Dra Ana Carolina Valinhas por permitirem, enquanto chefes da Unidade, o horário especial e licença capacitação desta servidora, bem como a coleta de dados da pesquisa na DPU/MA.

Aos colegas de turma e do grupo de estudos do mestrado em psicologia, pelas

trocas, compartilhamentos e riqueza das discussões durante nossos encontros.

À professora Carla Vaz pela profundidade das discussões em sala de aula, pelas orientações durante o estágio docente, assim como pela segurança e clareza nas sugestões durante o Exame da Qualificação.

Ao professor Cássio Aquino, que tive o prazer de conhecer ainda na graduação, por ter suscitado reflexões durante o Exame da Qualificação e ter trazido grandes contribuições para pensar a precarização no setor público.

Por fim, um agradecimento especial à querida orientadora Denise Bessa Léda. Eu não poderia ter tido orientadora melhor! Obrigada por me escolher como orientanda e por não ter desistido de mim durante este processo. A ajuda com indicações de leitura, empréstimos de material, orientações em casa por causa dos filhos pequenos, enfim, sua sensibilidade e cuidado durante o mestrado foram essenciais para chegarmos até aqui. Muito obrigada!

“Eu faço figa pra essa vida tão sofrida  
Terminar bem sucedida  
Luz do sol é minha amiga  
Luz da lua é minha instiga  
Me diga você, me diga  
O que é que sara a tua ferida  
Me diga você, me diga”

## RESUMO

Esta dissertação relata as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos de uma unidade da Defensoria Pública da União (DPU). Utiliza como aporte teórico a psicodinâmica do trabalho fundada por Christophe Dejours, ao analisar o trabalho e suas repercussões para as vivências de prazer e sofrimento. Aborda o fenômeno da precarização do trabalho, as novas formas de gestão no serviço público e sua interferência nos processos de trabalho, relações entre o grupo de trabalhadores e vivências laborais dos servidores públicos. Quanto aos objetivos específicos: descrever o contexto laboral da DPU, identificar fatores de prazer e sofrimento no trabalho, apresentar as possíveis formas de precarização dentro da instituição e compreender se a precarização e fatores de prazer e sofrimento influenciam no contexto laboral. Utiliza como metodologia a entrevista semiestruturada com 05 (cinco) servidores, cujo tempo de efetivo exercício na instituição seja acima de 06 (seis) meses. Elenca como resultados que a organização do trabalho dos servidores da DPU é caracterizada por excesso de atribuições concentradas em um mesmo indivíduo, falta de clareza com relação às atividades que devem ser desempenhadas e falta de uma carreira estruturada. Com relação ao prazer e sofrimento no trabalho, os sujeitos disseram que as relações de amizade e o fato de trabalhar em uma instituição voltada para a população mais vulnerável contribuem para ter prazer laboral, afirmaram que o sofrimento está ligado à falta de estrutura física, falta de pessoal, falta de autonomia e de reconhecimento por parte dos superiores. A falta de reconhecimento, bem como a sobrecarga de trabalho acarreta prejuízos à saúde do trabalhador, e diminui seu engajamento nas atividades laborais. O resultado aponta que o individualismo tem prosperado e a cooperação, cada vez mais rara, sinaliza uma dificuldade na formação de estratégias coletivas de defesa para que o ambiente se torne mais saudável. Destacamos que estudos que abordando especificamente o serviço público são importantes na medida em que muitos trabalharão por longos períodos em uma mesma instituição e se esta atividade não trouxer satisfação ou for prejudicial ao indivíduo toda a sociedade perde. Concluindo, toda organização social deve promover a saúde de seu quadro funcional com medidas que possibilitem o reconhecimento e a transformação do sofrimento laboral em prazer.

Palavras-chave: Psicodinâmica. Precarização. Serviço Público. Prazer e Sofrimento no Trabalho. Reconhecimento.

## ABSTRACT

This dissertation describes the experiences of pleasure and suffering in the work of public servants of a unit of the Public Defender of the Union (DPU). It uses as theoretical contribution the psychodynamics of the work founded by Christophe Dejours, when analyzing the work and its repercussions for the experiences of pleasure and suffering. It addresses the phenomenon of precariousness of work, new forms of management in the public service and their interference in work processes, relationships between the group of workers and work experiences of public servants. As to the specific objectives: to describe the labor context of the DPU, to identify factors of pleasure and suffering at work, to present the possible forms of precariousness within the institution and to understand if precariousness and factors of pleasure and suffering influence the labor context. It uses as a methodology the semi-structured interview with 05 (five) servers, whose effective time in the institution is over 06 (six) months. Results show that the work organization of the DPU's servers is characterized by excessive attributions concentrated in the same individual, lack of clarity regarding the activities that must be performed and lack of a structured career. With regard to pleasure and suffering at work, the subjects said that the relations of friendship and the fact of working in an institution directed to the most vulnerable population contribute to having labor pleasure, affirmed that the suffering is linked to the lack of physical structure, lack of autonomy and recognition by superiors. Lack of recognition, as well as the overload of work, damages the health of the worker, and decreases his engagement in work activities. The result points out that individualism has prospered and cooperation, increasingly rare, signals a difficulty in forming collective defense strategies to make the environment healthier. We emphasize that studies that specifically address the public service are important insofar as many will work for long periods in the same institution and if this activity does not bring satisfaction or is harmful to the individual the entire society loses. In conclusion, social organizations should promote the health of their staff with measures that allow the recognition and transformation of labor suffering into pleasure.

Keywords: Psychodynamics. Precariousness. Public service. Pleasure and Suffering at Work. Recognition.



## LISTA DE SIGLAS

ACD	Análise Crítica do Discurso
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DPE/MA	Defensoria Pública do Estado do Maranhão
DPGU	Defensoria Pública Geral da União
DPU	Defensoria Pública da União
DRDH	Defensor Regional de Direitos Humanos
EC	Emenda Constitucional
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituições de Ensino Superior
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
LC	Lei Complementar
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
NAJ	Núcleo de Assessoramento Jurídico
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCT	Organização Científica do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
PAJ	Procedimento de Assistência Jurídica
PCCS	Plano de Carreiras e Cargos dos Servidores
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PL	Projeto de Lei
RH	Recursos Humanos
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>O TRABALHO E SUAS TRANSFORMAÇÕES AO LONGO DA HISTÓRIA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1</b>	<b>Da organização científica do trabalho ao gerencialismo</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2</b>	<b>Impactos das transformações do trabalho para o serviço público: o caso da DPU/MA</b> .....	<b>28</b>
<b>3</b>	<b>A DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CARACTERIZAÇÃO</b> .....	<b>36</b>
<b>3.1</b>	<b>Aspectos históricos da assistência jurídica gratuita</b> .....	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Caracterização da Defensoria Pública da União</b> .....	<b>37</b>
<b>3.3</b>	<b>A Defensoria Pública da União no Maranhão</b> .....	<b>38</b>
<b>4</b>	<b>SERVIDORES PÚBLICOS DA DPU: uma análise do trabalho a partir da psicodinâmica</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1</b>	<b>A organização do trabalho dos servidores públicos da DPU</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2</b>	<b>Prazer e sofrimento no trabalho dos servidores</b> .....	<b>48</b>
<b>4.3</b>	<b>A importância do reconhecimento para o trabalhador</b> .....	<b>53</b>
<b>4.4</b>	<b>A sobrecarga no trabalho e as implicações para a saúde dos servidores</b> .....	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>63</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM SERVIDOR REQUISITADO</b> .....	<b>76</b>
	<b>ANEXO A - OFÍCIO S/N. 2017 – AUTORIZAÇÃO PARA EXECUÇÃO DA PESQUISA</b> .....	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação fala sobre situações de prazer e sofrimento num tempo determinado, tecendo uma estrutura narrativa com base na história, contínua ou descontínua dos servidores lotados na unidade da Defensoria Pública da União (DPU) do Maranhão.

Começamos por situar a criação da Defensoria Pública a partir da Constituição Federal (CF) de 1988, momento em que foi considerada uma função essencial à justiça junto ao Ministério Público e a Advocacia Pública. Pois bem, assim como as outras funções, a Defensoria Pública pode atuar no âmbito estadual ou federal.

Segundo a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 134

A Defensoria Pública é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe, como expressão e instrumento do regime democrático, fundamentalmente, a orientação jurídica, a promoção dos direitos humanos e a defesa, em todos os graus, judicial e extrajudicial, dos direitos individuais e coletivos, de forma integral e gratuita, aos necessitados, na forma do inciso LXXIV do art. 5º desta Constituição Federal. (BRASIL, 1988a, não paginado).

As Defensorias Públicas estaduais são responsáveis pela promoção da cidadania, orientação jurídica e defesa judicial e administrativa dos direitos individuais e coletivos prestando assistência jurídica aos necessitados, em todos os graus de jurisdição e instâncias administrativas do Estado. Merece destaque a atuação na área de família, infância e juventude e ainda à população carcerária.

Resulta, contudo, que Defensoria Pública da União é responsável pela promoção da cidadania, orientação jurídica e defesa judicial e administrativa dos direitos individuais e coletivos da população em situação de vulnerabilidade junto às Justiças Federal, do Trabalho, Eleitoral, Militar, Tribunais Superiores e instâncias administrativas da União. Realçamos a assistência à população indígena, quilombola e carcerária de presídios federais.

Somente após seis anos da Constituição Federal de 1988, a Lei Complementar (LC) 80/1994 foi sancionada e dispõe sobre a organização da Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências (BRASIL, 1994a). Essa lei é a base para o trabalho e organização das defensorias, bem como delimita as competências de cada instituição.

O primeiro concurso público para membros da carreira da DPU foi realizado em 2001, sete (07) anos após a sua criação e treze (13) anos após a promulgação da Constituição Federal (CF). O primeiro concurso para a contratação de servidores aconteceu apenas em 2010 e isso somente foi possível porque o Ministério da Justiça cedeu cargos para a DPU. Até hoje o órgão não conta com carreira própria estruturada. Em 2014 foi apresentado o Projeto

de Lei nº 7.922 de 2014, que dispõe sobre a criação do Plano de Carreiras e Cargos dos Servidores da Defensoria Pública da União (PCCS) e que ainda está em discussão no Congresso Nacional (BRASIL, 2014). Desta forma, atualmente a DPU depende da força de trabalho de estagiários e servidores requisitados de outras instituições.

O instituto jurídico da requisição é bastante discutido na atualidade já que a escassez de servidores públicos em diversos órgãos que compõem a Administração Pública Federal é um fato notável. O Decreto nº 4.050, de 12 de dezembro de 2001 regulamenta o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências (BRASIL, 2001).

Neste decreto a requisição é definida como:

Ato irrecusável, que implica a transferência do exercício do servidor ou empregado, sem alteração da lotação no órgão de origem e sem prejuízo da remuneração ou salário permanentes, inclusive encargos sociais, abono pecuniário, gratificação natalina, férias e adicional de um terço. (BRASIL, 2001, não paginado).

O processo de requisição é regulamentado no âmbito da Defensoria Pública Geral da União (DPGU) através da Instrução Normativa nº 2, de 03 de novembro de 2011 que dispõe sobre os procedimentos relacionados à requisição de servidores para a DPU (BRASIL, 2011) e também da Portaria nº 400, de 23 de junho de 2016 que estabelece critérios para as requisições com ônus para a DPU (BRASIL, 2016). Essas legislações indicam os trâmites e as recomendações que devem ser seguidos para a efetivação legal da requisição.

Apesar de ser ato irrecusável, segundo relatório elaborado pelo setor de recursos humanos (RH) que compreende o período de 2009 a 2016, foram realizados cinquenta e cinco (55) requisições para diversos órgãos da administração federal, no entanto, apenas onze (11) foram efetivadas, das onze (11) efetivadas, apenas cinco (05) servidores permanecem em exercício na DPU. Alguns servidores, no caso aqueles que são militares, têm um período máximo previsto de cessão para outro órgão (23 meses) e caso esse período seja extrapolado, o servidor militar é automaticamente posto na reserva<sup>1</sup>.

O núcleo da DPU em São Luís, no estado do Maranhão, foi implantado em 2009 dentro das dependências do prédio onde funcionava a Defensoria Pública do Estado do Maranhão (DPE/MA), contando na época com dois (02) defensores federais e nenhum

---

<sup>1</sup> A Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o estatuto dos militares coloca em seu artigo 98 que “A transferência para a reserva remunerada, *ex officio*, verificar-se-á sempre que o militar incidir em um dos seguintes casos: [...]XV - ultrapassar 2 (dois) anos de afastamento, contínuos ou não, agregado em virtude de ter passado a exercer cargo ou emprego público civil temporário, não-eletivo, inclusive da administração indireta.” (BRASIL, 1988b, não paginado).

servidor do quadro. A mudança para uma sede própria ocorreu no segundo semestre de 2010, bem como a chegada dos dois primeiros servidores do quadro.

Atualmente a DPU/MA conta com 15 (quinze) servidores, destes, apenas 06 (seis) fizeram concurso para a DPU, 09 (nove) são requisitados civis de outros órgãos federais, principalmente de Instituições de Ensino Superior (IES), ministérios e empresas públicas. Desses 09 (nove) servidores, três (03) são empregados públicos anistiados<sup>2</sup>, mas os chamaremos também de servidores públicos. Além desses servidores, a instituição conta atualmente com 08 (oito) vagas para defensores públicos de segunda categoria<sup>3</sup>, um deles exercendo a função de Defensor Regional de Direitos Humanos do Maranhão e Piauí, ficando assim com um ofício vago, e 02 (duas) vagas para defensores públicos de primeira categoria<sup>4</sup>, 21 (vinte e um) funcionários terceirizados<sup>5</sup> e 44 (quarenta e quatro) estagiários.

Conforme já mencionado, ao serem requisitados, os servidores continuam vinculados aos seus órgãos de origem, recebendo salários e as vantagens que seu cargo possui. Dentre os trabalhadores cedidos/requisitados estão estatutários e celetistas, pessoal de nível fundamental, médio e superior. Além das diferenças de vínculo e escolaridade, muitos ocupam funções diferentes ou que pouco têm em comum com sua área de formação ou cargo para o qual prestaram concurso público.

Em 2013 esta pesquisadora assumiu o setor de Gestão de Pessoas, onde permaneci até 2018. Durante esse tempo, deparei-me com pessoas de formações diversas, histórias de vida diferentes dentro do serviço público e vinculadas a 08 (oito) instituições distintas. Essa diversidade também está presente nos métodos de avaliação de desempenho, solicitações de férias, licenças prêmios, metas de trabalho, estímulos para capacitação e até para usufruto de licenças médicas.

---

<sup>2</sup> A Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994, dispõe sobre a concessão de anistia aos servidores públicos civis e empregados da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, bem como aos empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista sob controle da União que, no período compreendido entre 16 de março de 1990 e 30 de setembro de 1992, tenham sido: I - exonerados ou demitidos com violação de dispositivo constitucional ou legal; II - despedidos ou dispensados dos seus empregos com violação de dispositivo constitucional, legal, regulamentar ou de cláusula constante de acordo, convenção ou sentença normativa; III - exonerados, demitidos ou dispensados por motivação política, devidamente caracterizado, ou por interrupção de atividade profissional em decorrência de movimentação grevista. (BRASIL, 1994b).

<sup>3</sup> Categoria inicial da carreira. A atuação se dá perante os Juízos Federais, às Juntas de Conciliação e Julgamento, às Juntas e aos Juízes Eleitorais, aos Juízes Militares, nas Auditorias Militares, ao Tribunal Marítimo e às instâncias administrativas.

<sup>4</sup> Categoria intermediária da carreira. A atuação se dá junto aos Tribunais Regionais Federais, aos Tribunais Regionais do Trabalho e aos Tribunais Regionais Eleitorais.

<sup>5</sup> Devido a Emenda Constitucional (EC) 95/2016 que instituiu o Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, que vigorará por 20 exercícios financeiros, existindo limites individualizados para as despesas primárias de cada um dos três Poderes, do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União alguns terceirizados tiveram seus salários reduzidos e um posto de trabalho foi extinto (BRASIL, 2016).

Esse cenário aqui delineado se destaca em sua importância pela diversidade existente dentro de um mesmo órgão: diferenças de vínculo, salário, benefícios e escolaridade, etc. Este contexto se mostra extremamente rico e fértil para questões relacionadas ao prazer e sofrimento no trabalho de servidores desse órgão, assim como nos traz a reflexão sobre a importância que o governo federal dá a uma instituição voltada para pessoas com menor poder aquisitivo e que buscam seus direitos frente à União.

Para embasar o presente trabalho, do ponto de vista teórico-metodológico, buscamos os fundamentos da psicodinâmica do trabalho, abordagem formulada na França por Christophe Dejours. Nesse contexto, o principal problema norteador do presente estudo é: Quais os impactos da precarização do trabalho para as vivências de prazer e sofrimento de servidores de uma unidade da DPU?

Como objetivo geral, a pesquisa buscou analisar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de servidores da DPU no Maranhão. Tendo como objetivos específicos: identificar fatores de prazer e sofrimento no trabalho; apresentar as possíveis formas de precarização dentro da instituição e compreender como a precarização e os fatores de prazer e sofrimento influenciam no contexto laboral.

A pesquisa foi do tipo qualitativa, contou com a participação de 05 (cinco) servidores que exercem suas funções na DPU/MA há pelo menos 06 (seis) meses, que se dispuseram a participar da pesquisa e assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) antes da entrevista (APÊNDICE A). Dos 05 (cinco) participantes, 03 (três) pertencem ao quadro da instituição e 02 (dois) são trabalhadores requisitados de outros órgãos federais. A busca dos participantes se deu através de convite nos setores onde eles trabalham e todos os convidados aceitaram participar da pesquisa.

Após a solicitação para realização da pesquisa (ANEXO A), utilizamos como procedimento para a construção de dados a entrevista semiestruturada com o uso do recurso de gravador de voz (APÊNDICE B). Os encontros ocorreram entre os meses de dezembro de 2018 e fevereiro de 2019 no local e horário indicados por cada participante, e posteriormente as entrevistas foram transcritas para análise. Para assegurar a confidencialidade dos entrevistados, atribuímos números sequenciais e adotamos o padrão masculino para os mesmos. Realizamos também a entrevista com servidores de diversos setores para abranger uma maior diversidade das dificuldades enfrentadas no cotidiano laboral. Escolhemos, para esse estudo, a categoria de servidores porque são eles que atuam fisicamente na Unidade de lotação, com carga horário fixa e atribuições definidas pelos superiores.

As entrevistas individuais semiestruturadas são assim chamadas por haver uma flexibilidade nas perguntas durante a entrevista. Há uma perda da uniformidade, mas em compensação se permite um contato mais livre entre os envolvidos na entrevista “[...] favorecendo assim a exploração em profundidade de seus saberes, bem como de suas representações, de suas crenças e valores” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 189).

Os documentos analisados foram: atestados médicos, formulários diversos e e-mails institucionais, todos que possibilitaram o embasamento e contribuição com dados relevantes ao interesse desta pesquisa.

Ao adotarmos uma perspectiva crítica, optamos por analisar os dados das entrevistas e de documentos pelo método da Análise de Discurso proposta por Norman Fairclough. A análise crítica do discurso (ACD) inicia-se na década de 1980 tendo como antecedente direto o desenvolvimento dos estudos sobre a Linguagem Crítica na Grã-Bretanha, a partir da década de 1970. Para Stecher (2010) essa técnica bebe na fonte do marxismo ocidental e destaca a centralidade da cultura e das formas simbólicas de dominação tão característica das sociedades capitalistas. Segundo este autor:

[...] se trata de una perspectiva que permite indagar y problematizar el modo como los discursos juegan un rol central en el sostenimiento de las relaciones de dominación que caracterizan los espacios laborales, lo que resulta afín al ímpetu crítico que caracteriza las nuevas líneas de investigación psicosocial que venimos comentando. (STECHEER, 2010, p. 99).<sup>6</sup>

Percebemos, assim, que a técnica da ACD nos permite indagar e problematizar como os discursos desempenham papel central na manutenção das relações de dominação que caracterizam os espaços de trabalho. Diferentemente da análise de conteúdo que se preocupa em obter indicadores de sentido que compõem uma comunicação, codificando e a categorizando para reduzir a complexidade de uma coleção de textos.

Segundo Fairclough (2012), a ACD se concentra no conceito de prática social, o que permite uma oscilação entre uma perspectiva de estrutura social e uma perspectiva de ação social. Para o autor, toda prática inclui os seguintes elementos: atividade, sujeitos (e suas relações sociais), instrumentos, objetos, lugar e tempo/hora, formas de consciência, valores e discurso e estes elementos estão relacionados dialeticamente.

No artigo intitulado *The Dialects of Discourse*, o autor afirma que:

CDA is analysis of the dialectical relationships between discourse (including language but also other forms of semiosis, e.g. body language or visual images) and other elements of social practices. Its particular concern (in my own approach) is

<sup>6</sup> “[...] se trata de uma perspectiva que permite investigar e problematizar a forma como os discursos desempenham um papel central na manutenção das relações de dominação que caracterizam os espaços laborais, o que resulta afinal no ímpeto crítico que caracteriza as novas linhas de investigação psicosocial que estamos comentando” (STECHEER, 2010, p. 99, tradução nossa).

with the radical changes that are taking place in contemporary social life, with how discourse figures within processes of change, and with shifts in the relationship between semiosis and other social elements within networks of practices. (FAIRCLOUGH, 2012, p. 3).<sup>7</sup>

Convém assinalar que a ACD analisa as relações dialéticas entre o discurso e outros elementos, uma vez que esta não se atém apenas ao que é falado. Gestos, pausas e outros elementos mais sutis são levados em consideração, pois são considerados importantes para a análise. A preocupação com as mudanças na vida social contemporânea e o lugar que elas ocupam, bem como o discurso existente dentro destes processos também está presente.

Almejamos analisar assim a precarização e os fatores de prazer e sofrimento no trabalho dentro do contexto do serviço público, apontando indícios e oferecendo elementos que possam fazer surgir interesse de outros pesquisadores nesta temática. Assim, entender a dinâmica e as relações de trabalho e poder dentro de uma instituição relativamente nova e pequena, como é o caso da DPU, pode ajudar a melhorar o serviço prestado à comunidade, em geral, e ao público que procura o serviço.

---

<sup>7</sup> “A ACD é uma análise das relações dialéticas entre o discurso (incluindo linguagem, mas também outras formas de semiose, por exemplo, linguagem corporal ou imagens visuais) e outros elementos das práticas sociais. Sua particular preocupação (na minha própria abordagem) é com as mudanças radicais que estão ocorrendo na vida social contemporânea, com a forma como o discurso se configura nos processos de mudança, e com as mudanças na relação entre a semiose e outros elementos sociais nas práticas das redes de trabalho” (FAIRCLOUGH, 2012, p. 3, tradução nossa).



## 2 O TRABALHO E SUAS TRANSFORMAÇÕES AO LONGO DA HISTÓRIA

### 2.1 Da organização científica do trabalho ao gerencialismo

A organização científica do trabalho teve início durante o século XIX com o modelo taylorista de gestão. O taylorismo buscou métodos objetivos de execução das tarefas, a uniformização e a prescrição das tarefas a partir da gerência, pois acreditava que com a sistematização dos processos de trabalho, o desperdício de matéria-prima e do tempo ocioso diminuiria. As decisões sobre as formas de produção e ritmo, por exemplo, passaram a ser ditados pela hierarquia superior, retirando do trabalhador a sua capacidade criativa.

Para Braverman (1987, p. 84):

O taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam as 'relações humanas' e a 'psicologia industrial' são as turmas de manutenção da maquinaria humana. Se o taylorismo não existe hoje como uma escola distinta deve-se a que, além do mau cheiro do nome, não é mais propriedade de uma facção, visto que seus ensinamentos fundamentais tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho.

Dessa forma, para Braverman (1987), o taylorismo foi absorvido de tal maneira pelas indústrias que as outras escolas não apresentaram uma ruptura com seu pensamento, mas, sim, um olhar diferente para outros setores dentro do processo produtivo. Vale salientar aqui que o autor considera que o estudo do trabalho não começou com Taylor, porém ele sintetizou e aplicou junto aos trabalhadores.

O controle pode ser considerado um conceito muito importante dentro do taylorismo, tendo uma dimensão enorme para a organização do trabalho. Para Taylor, a gerência teria como necessidade “[...] a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado”, além disso a gerência não lograria êxito “[...] se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho” (BRAVERMAN, 1987, p. 86).

Ao trazer a experiência de Taylor com os operários da fábrica e os conflitos ocorridos para a implantação do método, Braverman (1987, p. 94) afirma que:

[...] o controle sobre o processo de trabalho deve passar às mãos da gerência, não apenas num sentido formal, mas pelo controle e fixação de cada fase do processo, inclusive seu modo de execução. Na busca desse fim, amargura alguma é demasiado grande, nenhum esforço é excessivo, porque os resultados compensarão todos os esforços e despesas liberalmente feitas nesse esforço continuado e oneroso.

Ao lermos trechos com o relato do processo de introdução das técnicas de organização do trabalho, percebemos a resistência dos trabalhadores em submeter-se ao controle de cada etapa do processo produtivo, bem como a resistência do grupo em aceitar as novas regras impostas pela gerência. Podemos elencar aqui três princípios do taylorismo: o administrador reúne todo o conhecimento tradicional, o trabalho cerebral deve ser

centralizado no departamento de planejamento e o trabalho de todo o operário é inteiramente planejado pela gerência.

O primeiro princípio dá à gerência a prerrogativa de, após reunir o conhecimento tradicional sobre o trabalho, dividir o processo em partes, classificando e formulando regras para serem seguidas pelos operários. Assim, há uma dissociação entre o trabalho e a especialidade do trabalhador.

O segundo princípio desloca o privilégio de pensar do operário para o gerente, separando a concepção da execução. Taylor considera que cabe aos gerentes pensar sobre o trabalho executado pelos operários, a eles cabe mensurar, cronometrar e exigir a estrita obediência às regras e procedimentos impostos aos trabalhadores. A observância a este princípio traria o barateamento da mão de obra e o controle para a gerência.

O terceiro princípio se refere ao planejamento do trabalho. À medida que o operário se tornava cada vez mais especializado em um ofício, a gerência deveria planejar cada movimento do trabalhador e ele seria guiado e treinado através de instruções diretas e detalhadas. Esse planejamento consiste em esmiuçar as etapas para a obtenção de determinado resultado, tanto no que se refere aos comportamentos, movimentos e gestos, tanto no que se refere às ferramentas para a execução da tarefa.

Durante o taylorismo o trabalhador é dividido em dois grupos de acordo com Soboll e Ferraz (2014): o que pensa e o que executa. O saber do trabalhador é apropriado pela gerência, que também passa a controlá-lo. Neste modelo, a capacidade criativa do trabalhador é retirada, pois não cabe mais ao operário o poder de organizar sua própria atividade. Essa atividade passa a ser parcelada e sem sentido. Neste modelo de gestão, também são acentuadas as relações antagônicas e o trabalho alienado é intensificado.

Quanto à subjetividade, há um início da tentativa de controle por parte da gerência, havendo uma racionalização do trabalho através de incentivos financeiros. O maior controle ainda é sobre o corpo físico, com a tentativa de introdução de cronometristas, por exemplo, mas a contrapartida financeira já é levada em consideração para que o trabalhador aumente sua produtividade.

Desse modo, o recrutamento, a seleção e o treinamento começam a delinear o tipo de trabalhador que se quer, bem como a adequar o perfil de tarefas ao perfil do trabalhador. Essas práticas visam principalmente suavizar a luta entre capital e trabalho.

Após o taylorismo, uma nova forma de gerência eclodiu. Trata-se do fordismo que não representa uma ruptura com o taylorismo, visto que nele há um aumento da mecanização da produção, e com estímulo do consumo de massa para dar vazão à produção, os salários

foram aumentados e houve uma diminuição da carga horária de trabalho. Nasce aqui o trabalhador/consumidor.

Para Soboll e Ferraz (2014), é a partir do fordismo que a subjetividade começa a ser talhada efetivamente e essa modelação vai além da questão do consumo. A dependência para com o emprego é estimulada e o comportamento fora do trabalho é modelado de acordo com o interesse da empresa.

Acontece que quando o fordismo ganha força, ele aprimora o taylorismo. Neste modelo de gestão a esteira rolante é introduzida com o intuito de tornar o capital menos dependente do operário, que continua sendo desespecializado, no intuito de obter o barateamento da força de trabalho. O conhecimento continua concentrado na gerência e há a “introdução” do operário massa, da produção em massa e do consumo em massa.

Para Harvey (2012, p. 121):

O que havia de especial em Ford (e que, em última análise, distingue o fordismo do taylorismo) era a sua visão, seu reconhecimento explícito de que a produção de massa significava consumo de massa, um novo sistema da reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho, uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista.

Podemos perceber que, para Harvey (2012), Ford inovou ao reconhecer que o trabalhador também era um potencial consumidor. Desta forma, era necessário não apenas trabalhar e sim consumir, assim o sucesso do sistema capitalista de produção estaria garantido.

Nesse sentido, a produção em massa é estimulada, o que reduz os custos da produção e se percebe que o consumo em massa é condição necessária, não somente para a sobrevivência desse sistema, mas também para a expansão do capital. Em função dessa necessidade (expansão do capital) ocorre a ampliação de mercados (para dar vazão a produção) e também acontece a redução da jornada de trabalho dos operários com o concomitante aumento dos rendimentos, surgindo assim o sujeito consumidor.

Quanto à questão da subjetividade, segundo Soboll e Ferraz (2014), é nesse modelo de gestão que se desenvolve essa premissa. O controle da gestão extrapola o trabalho e incentiva a cultura do consumo. Além disso, com o intuito de explorar ao máximo os trabalhadores, para que eles correspondessem à necessidade do capital, os trabalhadores são disciplinados e dependentes financeira e emocionalmente da organização. Há, assim, o estabelecimento de um padrão de conduta para os trabalhadores e alto grau de controle sobre o processo de trabalho e de produção visando controlar ao máximo a vida dos trabalhadores.

Harvey (2012) relata que existiram dois principais fatores impeditivos para a disseminação desta forma de gerência entre guerras. O primeiro deles, seria as relações de classe no mundo capitalista, não havendo uma fácil aceitação desse novo modo de produção, decorrendo disso uma alta rotatividade da força de trabalho. Mesmo utilizando-se principalmente mão de obra de imigrantes, houve uma grande dificuldade em manter o operário trabalhando em atividades repetitivas, o que, para o autor, influenciou na disseminação do fordismo.

O segundo fator estaria ligado à intervenção estatal. Para a efetiva disseminação do fordismo seria necessária uma concepção regulatória diferente para atender às demandas da produção fordista. Dessa forma, segundo Harvey (2012, p. 124):

Foi preciso o choque da depressão selvagem e do quase-colapso do capitalismo na década de 30 para que as sociedades capitalistas chegassem a alguma nova concepção da forma e do uso dos poderes do Estado. A crise manifestou-se fundamentalmente como falta de demanda efetiva por produtos, sendo nesses termos que a busca de soluções começou.

Diante do quadro de crise instalado, várias medidas foram tomadas para que o crescimento e o consumo fossem retomados. Desse modo a intervenção estatal se mostrou como uma alternativa viável. Acordos políticos, institucionais e sociais foram celebrados para: “[...] acomodar a crônica incapacidade do capitalismo de regulamentar as condições essenciais de sua própria reprodução” (HARVEY, 2012, p. 124).

No período pós-Segunda Guerra Mundial houve crescimento de indústrias e de tecnologias. No entanto, essa expansão dependeu de diversos acordos entre os principais atores dos processos de desenvolvimento capitalista. Assim, o Estado, o capital corporativo e o trabalho organizado, mesmo em equilíbrio tenso, foram os responsáveis pela expansão do pós-guerra.

Contudo, essa relação, começou a ruir quando o capital corporativo se tornou o principal ator desse sistema de produção. Segundo Harvey (2012, p. 129):

As decisões das corporações se tornaram hegemônicas na definição dos caminhos do crescimento do consumo de massa, presumindo-se, com efeito, que os outros dois parceiros da grande coalizão fizessem tudo o que fosse necessário para manter a demanda efetiva em níveis capazes de absorver o crescimento sustentado do produto capitalista. [...] Mesmo assim, as corporações aceitaram a contragosto o poder sindical, particularmente quando os sindicatos procuravam controlar seus membros e colaborar com a administração em planos de aumento da produtividade em troca de ganhos de salário que estimulasse a demanda efetiva da maneira originariamente concebida por Ford.

Assim, o fordismo a partir de 1945 deve ser analisado não apenas como um modo de produção em massa, mas também como um modo de vida. Os Estados Unidos surgiram

como líder dessa nova configuração geopolítica havendo grandes desigualdades internas e externas resultantes desta conjuntura.

Antunes (2015, p. 35), no entanto, contrapõe essa visão afirmando que:

Menos do que um modelo de organização societal, que abrangeria igualmente esferas ampliadas da sociedade, compreendemos o fordismo como o processo de trabalho que, junto com o taylorismo, predominou na grande indústria capitalista ao longo deste século.

Como podemos perceber, Antunes (2015) considera que a importância do fordismo está justamente na reorganização das indústrias e empresas, com as inovações dentro desse universo, no entanto não reconhece essa grande influência na organização da sociedade. Para ele, essa forma de gerência não abarcaria a sociedade de forma ampliada.

Sobre os sindicatos, Harvey (2012) acrescenta que embora o controle dos trabalhadores fosse útil, a força de trabalho dividida (branca e masculina) e sindicalizada dificultava a realocação de operários. Com isso, havia um fortalecimento da resistência à perda de direitos e outros benefícios. Por outro lado, os sindicatos eram atacados pela população que não fazia parte deles, pois a sua principal função era defender os interesses dos sindicalizados, abandonando o resto da população excluída.

O Estado, por sua vez, para justificar o fordismo, buscava adotar medidas que minimizassem as desigualdades e exclusão. O poder do Estado dependia assim de sua capacidade de levar os benefícios deste modo de produção a todos, porém este Estado do bem-estar social, dependia integralmente do crescimento das corporações.

A incapacidade desse sistema de prover o bem-estar social a todos também levou ao questionamento dele nos países de Terceiro Mundo. A promessa de desenvolvimento, dentre outras coisas, levou na verdade à “[...] destruição das culturas locais, muita opressão [...] domínio capitalista” (HARVEY, 2012, p. 133) e como retribuição um padrão de vida e serviços públicos com ganhos mínimos.

A crise estrutural do capital no final dos anos 1960 fez surgir uma nova forma de gestão no mundo do trabalho, o sistema de acumulação flexível, ou toyotismo, e com ele, a produção vinculada à demanda, a empresa enxuta e a flexibilidade dos processos de trabalho. A partir do toyotismo, o processo de precarização laboral se intensifica. Com tal reestruturação produtiva, a sociedade salarial e a proteção social atrelada a ela se modificam. Logo, o trabalhador vivencia uma diversificação acentuada em seus vínculos e condições laborais.

Segundo Harvey (2012), a profunda recessão e a questão petrolífera modificaram as relações e os compromissos fordistas, com a ascensão do toyotismo. Esse novo modo de

gestão traz como principal inovação a flexibilidade. Processos, mercados, produtos e padrões de consumo são flexibilizados, a rigidez presente no taylorismo e fordismo passa a ser menos predominante, apesar de existir ainda hoje.

Essa afirmação vai ao encontro do que é colocado por Antunes (2015, p. 34) sobre a ascensão do toyotismo:

*O toyotismo penetra, mescla-se ou mesmo substitui o padrão fordista dominante, em várias partes do capitalismo globalizado. Vivem-se formas transitórias de produção, cujos desdobramentos são também agudos, no que diz respeito aos direitos do trabalho. Estes são desregulamentados, são flexibilizados, de modo a dotar o capital do instrumental necessário para adequar-se a sua nova fase. Direitos e conquistas históricas dos trabalhadores são substituídos e eliminados.*

Para esse modo de gestão é interessante e até desejável um alto índice de desemprego, criando um campo fértil para um trabalhador polivalente, com salários modestos (e com baixo aumento real) e um poder sindical fragilizado. A reestruturação produtiva trouxe perdas consideráveis para os trabalhadores, em virtude do desemprego e do enfraquecimento dos sindicatos. Com o objetivo de se moldar ao mercado, manter os lucros e a competitividade foram impostos, pela classe patronal, regimes e contratos de trabalho mais flexíveis.

Podemos apontar uma outra tendência significativa trazida por Antunes (2003, p. 3) “o aumento do novo proletariado fabril e de serviços, em escala mundial, presente nas diversas modalidades de trabalho precarizado”. A partir de então, há um aumento das vagas de emprego, mas as garantias trabalhistas diminuem, com os trabalhadores contratados por *part-time*, terceirizados ou subcontratados.

Ressaltamos que o trabalho precarizado antes era direcionado principalmente aos imigrantes e migrantes, doravante eles abrangem também aqueles trabalhadores remanescentes do *Welfare State*. Trabalhadores especializados da organização taylorista/fordista entram nessa nova lógica de produção, assim como mulheres antes voltadas para o lar e filhos (ANTUNES, 2003).

Conforme aponta Harvey (2012, p. 144):

*Esses arranjos de emprego flexíveis não criam por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode ser às vezes mutuamente benéfica. Mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo.*

Como existe essa questão mais sutil, ou seja, inicialmente a flexibilidade não traz grande incômodo ou prejuízo ao trabalhador, o discurso de sedução para esse tipo de gestão é muito mais atrativo. No entanto, como dissemos, a flexibilização trouxe consigo a intensificação da precarização para o mundo do trabalho.

As categorias de precarização e flexibilização que são visivelmente interdependentes têm suas “representações” perante a sociedade valoradas de maneira significativamente diferente, sendo a primeira de caráter negativa/recusa e a segunda sendo aceita e até defendida como estratégia frente à crise. Logo, a invasão do trabalho na vida (não laboral) das pessoas é decisiva para a produção da subjetividade dos trabalhadores.

Dessa forma, a precarização, como processo ligado à exclusão social nos remete às condições de trabalho e também às transformações ocorridas na forma de organização do trabalho, conforme as explicadas por Soboll e Ferraz (2014).

O toyotismo emerge no Ocidente, graças à crise dos sistemas antecessores, fazendo com que ocorra uma modificação importante na questão produtiva e em outros aspectos também. A produção agora está vinculada à demanda, a empresa se torna enxuta e a produtividade aumenta.

Apesar de as tecnologias gerenciais não sofrerem grandes mudanças nesse período, elas incorporam alterações que focavam no comportamento humano dentro das organizações, permitindo a existência de um trabalhador polivalente e mais qualificado. Para Soboll e Ferraz (2014), esse modelo é uma forma de explorar e controlar com maior efetividade o trabalhador.

O trabalhador é estimulado a ser proativo, a disponibilizar seu saber operário, cooperando para a lógica da valorização, tendo cada vez mais sua subjetividade usurpada pela empresa, com o objetivo de ter um controle efetivo do processo de trabalho pela gerência, assim como era na organização científica do trabalho (OCT). A diferença no controle está no fato de que agora o controle não é exterior ou mecânico, ele é sutil, diluído entre o grupo de trabalhadores e internalizado pelos sujeitos, fazendo emergir o disciplinamento.

A crise estrutural, tendo a precarização como lugar central nas discussões, provocou algumas mudanças na produção como a transnacionalização e o surgimento de multinacionais. Com essa mudança houve claramente uma divisão entre os processos de produção e também uma ampliação do mercado de trabalho.

Além dessas transformações no gerenciamento das empresas, Antunes e Alves (2004) afirmam que também foram afetados o setor de serviços, pois eles cada vez mais estão submetidos à lógica do mercado e do capital. Ademais, a crescente exclusão de jovens e de trabalhadores com mais de 40 anos (considerado idoso pelo mercado) e paralelamente a isso o aumento do trabalho infantil nos mostra a face cruel da precarização do trabalho e do desmantelamento das garantias trabalhistas.

Antunes (2003) traz ainda a questão do “terceiro setor” no qual as empresas têm um caráter assistencial e não lucrativo, visto que a expansão desse nicho tem sido influenciada pela retração do mercado industrial e de serviços. Esse setor, segundo Antunes, acaba exercendo um papel funcional ao mercado, pois incorpora parcelas de trabalhadores antes desempregados.

Ao discutir sobre a precarização, Aquino (2008) diferencia trabalho e emprego. Para ele, trabalho é uma atividade realizada e emprego se refere às condições sociais para que o trabalho se desenvolva. Assim o emprego, ou trabalho assalariado, é um elemento básico da formação da sociabilidade e construção subjetiva das pessoas, e é central na estruturação social de nossa sociedade. É a partir da decadência do modelo fordista de produção e a assunção do toyotismo, através primeiramente da flexibilização técnica e, posteriormente, da flexibilização social, que passamos a discutir o conceito de precarização.

Essa transformação nos processos de produção é substancial e significativa, pois as relações entre os trabalhadores se modificam. A solidariedade e a homogeneidade, que existia na sociedade salarial, passa por um processo de transformação onde ocorre a perda da coesão social o que culmina com o “trabalhador precário”. O mundo produtivista é substituído pelo mundo consumista.

No momento em que ocorrem mudanças, estas acabam trazendo como consequência a superqualificação de alguns trabalhadores e a subproletarização para a maioria, sendo que o processo de precarização ocorre igualmente e independentemente da qualificação. Salientamos que entre as mulheres, jovens e mais velhos a precarização é mais frequente (AQUINO, 2008) no entanto a sensação de incompetência está presente em todos os segmentos.

Segundo Aquino (2008), o processo de precarização nos mostra que existe a substituição do trabalho pelo mercado como categoria central, e o Estado está mais associado aos interesses do capital e não do trabalhador. Essa nova organização produtiva (flexibilizada e precarizada) faz surgir formas cada vez mais marginalizadas de inserção social e exploração laboral, sendo a sociedade salarial uma realidade do passado e não atual.

Para Gaulejac (2007, p. 69), a gestão carrega um caráter ideológico que adota uma visão do mundo e um sistema de crenças específico, assim:

A ideologia é um sistema de pensamento que se apresenta como racional, ao passo que mantém uma ilusão e dissimula um projeto de dominação; ilusão da onipotência, do domínio absoluto, da neutralidade das técnicas e da modelação de condutas humanas; dominação de um sistema econômico que legitima o lucro como finalidade. Esse projeto aparece claramente por meio dos mecanismos de poder, dos quais são objeto a formação e a pesquisa em gerenciamento.



Percebemos, dessa forma que, o taylorismo foca no sistema disciplinar procurando tornar os corpos dóceis, úteis e principalmente produtivos ao controlar tempos e medidas. Apesar de a organização científica do trabalho estar ultrapassada, para Gaulejac (2007) ela é uma referência importante para os gestores e para as ciências que estudam a gestão.

A gestão gerencialista apresentada por Gaulejac busca seduzir o trabalhador para que os objetivos financeiros sejam alcançados. Desta forma, “O poder gerencialista preocupa-se não tanto em controlar os corpos, mas em transformar a energia libidinal em força de trabalho” (GAULEJAC, 2007, p. 113).

A força de trabalho canalizada de forma adequada traria benefícios para a empresa, pois, ao se mobilizar psiquicamente para trazer os resultados esperados, o trabalhador se sentiria responsável pelos objetivos. O aumento da produção seria alcançado não mais através do acatamento das normas e regras formais e sim através do desejo. O desejo seria permanentemente requerido, exaltado e inflado através dos modelos de sucesso, dos desafios, do reconhecimento e das recompensas.

O culto à performance, à ditadura do sucesso, à ideologia do autoempendedorismo e a ideologia gerencialista são algumas das ideias trazidas e defendidas dentro da ideologia da excelência. Assim, as condutas são cada vez mais individualizantes, a ênfase se fixa no resultado, não importando o caminho percorrido até ele, e o fracasso, quando acontece, é do indivíduo (responsabilidade individual) e a competitividade exacerbada do capitalismo não tem responsabilidade alguma sobre isto.

Wood Júnior e Paula (2010), ao falarem sobre o culto à performance e à cultura do *management* nos trazem as transformações que a sociedade e o mundo do trabalho sofreram, sendo a principal delas a glorificação de executivos e empreendedores. Os autores afirmam ainda que os dirigentes das empresas, o consumo e os campeões do esporte, antes vistos como símbolos da exploração, de alienação e de atraso popular, agora são vistos como símbolos de sucesso, vetor de realização social e símbolos de excelência.

A valorização do empreendedorismo como característica pessoal, inclusive no planejamento de carreiras, e a migração deste conceito do mundo dos negócios para a administração pública, assim como o aumento do culto da performance demonstra como a cultura do management vem crescendo dentro das organizações do trabalho e no ambiente corporativo como um todo. As mudanças e incertezas nos mercados, somadas à exigência de competências e comportamentos aos profissionais levam a um ambiente de insegurança e

ansiedade. Na tentativa de conseguir se destacar e conseguir alguma segurança, os trabalhadores buscam “espelhos” para seguir.

Desse modo, um dos métodos utilizados para que o trabalhador seja explorado e vigiado é a adoção de novas tecnologias no trabalho. O trabalhador passa a ter a “liberdade” de trabalhar em qualquer lugar e horário, mas, em contrapartida, os resultados exigidos são ainda maiores. Para Gaulejac (2007, p. 115):

As novas tecnologias de comunicação permitem uma utilização não multiplicada do tempo, pois todo tempo ‘morto’ pode ser imediatamente preenchido por uma outra atividade. As perdas de tempo ligadas aos trajetos, às esperas, aos contratempos são ocupadas para resolver problemas momentâneos, para fazer alguns telefonemas, para encontros, para completar notas em seu computador.

A questão das tecnologias é enfatizada por um entrevistado, quando fala sobre as condições de trabalho. Ele demonstra preocupação com a possibilidade de receber cobranças a respeito de seu trabalho fora do horário de seu expediente pelas chefias, conforme se vê no relato abaixo:

Eu acho que a questão da informática também dá um apoio grande, tem um problema aqui e ali, mas eu acho que funciona bem. Essa tendência também do sistema ser informatizado, embora isso também tenha dois vieses né? Acaba funcionando naquele sentido de cobrar a gente, inclusive quando a gente não está presente na instituição, porque dá pra gente usar [o sistema] de casa. (ENTREVISTADO 03).

A tecnologia agregada para facilitar o trabalho traz algumas repercussões para o cotidiano laboral, pois o planejamento muitas vezes não é cumprido em decorrência das demandas urgentes recebidas das chefias e dos usuários do serviço. Isso influencia também no tempo da planificação do trabalho, pois a imprevisibilidade de suas atividades e a alta demanda impedem o trabalhador de atingir o objetivo inicialmente proposto. Essa realidade é relatada pelo mesmo entrevistado:

Muitas vezes a gente se planeja, dentro do que a gente tem pendente pra fazer, divide entre a equipe, mas aí vem um dia que tem três atendimentos de saúde e ocupa três pessoas pela tarde e a gente não vai desenvolver o que a gente tinha planejado, já vai atrasar outras coisas. (ENTREVISTADO 03).

Ao falar sobre o tempo da planificação do trabalho Gaulejac (2007, p. 116) afirma que:

O tempo da planificação, da exatidão, da programação linear do emprego do tempo é substituído pela policromia, pela urgência e pelo aleatório na gestão do tempo. Instrumentos de liberdade, as tecnologias permitem ligações para além da fronteira entre o profissional e o privado, o trabalho e o afetivo, o familiar e o social.

Tudo isto acontece para permitir que o trabalhador seja cada vez mais demandado. A visão trazida por Gaulejac (2007) que traz um homem submisso ao trabalho, vai de encontro ao que é exposto por Marx e Engels (1986), pois, apesar de estes autores considerarem que o trabalho é central na vida das pessoas e que a partir da divisão do

trabalho, a sociedade se organiza, na concepção deles o homem passaria a dominar a atividade.

Para Marx e Engels (1986), a organização da sociedade se dá quando surge a divisão entre trabalho material e espiritual, e isso é possível porque as relações sociais existentes se encontram em contradição com as forças de produção existentes. Essa contradição entre a força de produção (trabalho), o estado social e a consciência é estabelecida porque nesta divisão a atividade espiritual e a material, usufruto e trabalho, produção e consumo cabem a indivíduos diferentes.

O trabalho é para Marx e Engels (1986, p. 40) um modo de fazer história, pois o homem deveria estar em condições de viver, e para viver “[...] é preciso antes de tudo, comer, beber, ter habitação, vestir-se [...]”. Para conseguir tais condições deverá antes de tudo produzir os meios que permitam a satisfação destas necessidades e a vida material. Ao satisfazer as necessidades iniciais, o indivíduo é apresentado e conduzido a novos anseios. Desse modo, a produção de novos desejos é considerada pelos autores o primeiro ato histórico.

É a partir da relação entre trabalho e consumo que Faria e Ramos (2014) defendem a ideia de que a sociedade moderna é a sociedade do trabalho. Desta forma, eles consideram também que o trabalho é central na vida das pessoas. A duração, a distribuição e a intensidade do tempo dedicado às atividades laborais são cada vez maiores e corroboram esta concepção. Assim, o tempo de trabalho se oporia ao tempo livre.

Conforme Faria e Ramos (2014, p. 64), o tempo de trabalho (soma do tempo de trabalho e do tempo excedente e que não pertence diretamente ao dono dele), se opõe ao tempo livre (aquele que não compõe a jornada de trabalho e que não está à disposição do capital), e tanto o tempo de trabalho quanto o tempo livre são experiências subjetivas, mesmo o tempo sendo medido objetivamente, ele não pode ser vivido apenas objetivamente, pois “[...] isso significaria atribuir aos sujeitos uma condição de absoluta racionalidade, de uma razão plenamente instrumental, destituída de toda subjetividade, de toda emoção, de todos os sentidos e significados” ao contrário disso, significa “[...] considerar que como experiência vivida o tempo é, para os sujeitos, subjetivo”.

Sobre a impossibilidade de medição do trabalho Dejours diz:

Acho importante ressaltar que em seus escritos filosóficos Marx já sustentava que o trabalho não pode ser medido, pois provém de uma experiência subjetiva e fundamentalmente incomensurável. E é na ausência de outra possibilidade que se passa da avaliação do trabalho à avaliação do tempo de trabalho, e que as duas dimensões passam a ser consideradas equivalentes. (DEJOURS, 2008, p. 34).

No entanto, Dejours (2008, p. 35) considera que: “[...] o tempo de trabalho mede apenas a duração do esforço, não retrata em absoluto sua intensidade, qualidade ou conteúdo”. Dessa forma, apesar do tempo de trabalho ser uma referência comum a todos os trabalhadores, a psicodinâmica defende a ideia de que este não deve ser o único parâmetro avaliativo do trabalho desempenhado.

Ainda sobre o gerenciamento do tempo e como isso afeta a vida do trabalhador, Aquino e Martins (2007, p. 486) nos trazem a questão do ócio, do tempo livre e do lazer. Para estes autores, o tempo livre é necessário para o lazer e o ócio, o tempo livre seria uma conquista da classe operária frente à exploração do capital, com a nítida separação entre o tempo dedicado à produção laboral e às atividades contrárias a ele. O lazer na realidade brasileira é tomado como uma ocupação voluntária e livre, com função de descanso, desenvolvimento da personalidade e diversão. O ócio, apesar de ser identificado por valores negativos, graças à influência religiosa e industrialização brasileira, é considerado pelos autores como algo maior. Ele estaria “[...] no âmbito do liberatório, do gratuito, do hedonismo e do pessoal”, sendo estes fatores condicionados pelo modo de vida e prazer de cada um.

A centralidade do trabalho é também trazida através do tempo de trabalho fluido. Como dito anteriormente, na sociedade moderna não há necessidade da medição do tempo, pois o trabalhador é seduzido pelo capital e induzido a aderir e obedecer aos seus ditames. O tempo de trabalho se torna fluido, assim como o seu espaço. Formas de comunicação rápida, facilidades de acesso à rede e “inclusões digitais”, fazem com que a jornada de trabalho não seja realizada apenas dentro da empresa, uma vez que podemos resolver pendências em qualquer lugar e “aproveitar o tempo” enquanto estamos em uma fila, engarrafamento etc. Este tempo dispendido não é contabilizado e passamos a ocupar nosso “tempo livre” com atividades laborais e outras atividades cotidianas.

## **2.2 Impactos das transformações do trabalho para o serviço público: o caso da DPU/MA**

É natural que o mundo do trabalho sofra mudanças ao longo dos anos , mas:

A crise experimentada pelo capital, bem como suas respostas, das quais o neoliberalismo e a reestruturação produtiva da era da acumulação flexível são expressão, têm acarretado, entre tantas consequências, profundas mutações no interior do mundo do trabalho. Dentre elas podemos inicialmente mencionar o enorme desemprego estrutural, um crescente contingente de trabalhadores em condições precarizadas, além de uma degradação que se amplia, na relação metabólica entre homem e natureza, conduzida pela lógica societal voltada prioritariamente para a produção de mercadorias e para a valorização do capital. (ANTUNES, 2009, p. 17).

Conforme percebemos, Antunes (2009) vai ao encontro do que é exposto por Ribeiro e Mancebo (2013, p. 195), em seu artigo sobre o servidor público no mundo do trabalho do século XXI dizendo que “[...] o Estado passa a conviver com a gradativa incorporação da lógica e dos mecanismos que regem o mundo das empresas privadas”.

Na década de 1970, graças à crise do Estado surgem pelo mundo novas formas de pensar a gestão pública. Países como o Reino Unido e os Estados Unidos são os primeiros a adotar o modelo gerencial e se tornam exemplos para a adoção desse estilo de gestão em outros países (BRULON; OHAYON; ROSENBERG, 2012). As mudanças ocorridas no mundo do trabalho impactaram sensivelmente no serviço público brasileiro. Essas mutações culminaram com a proposição de uma reforma administrativa do serviço público, tendo como referência o Reino Unido, durante o governo Fernando Henrique Cardoso.

A reforma administrativa que teve início em 1995 foi encabeçada por Bresser-Pereira (2000, p. 8):

[...] alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas, eliminado privilégios e distorções; os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram claramente definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado.

Entenda-se, a partir do texto de Bresser-Pereira (2000), que as garantias que o servidor público possuía, como a estabilidade no cargo, eram privilégios, por isso a criação de empregos públicos onde o trabalhador, a partir de então, seria celetista e não estatutário. A mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, garantiria uma maior autonomia dos servidores públicos e, por consequência, melhores resultados.

A estabilidade no cargo, segundo todos os entrevistados, foi o principal atrativo para os servidores prestarem concurso público. Além da estabilidade, também foi apontado como fator importante a liberdade para desenvolver o trabalho, autonomia e incentivo de familiares. A liberdade e autonomia citadas pelos entrevistados está diretamente ligada à estabilidade no cargo, pois a constituição fornece garantias para que o servidor efetivo trabalhe para bem servir a sociedade, sem se preocupar com perseguições ou retaliações em razão de, eventualmente, contrariar pedidos e ordens que ofendam o interesse público.

Segundo o Bresser-Pereira (2000, p. 9):

Tornou-se comum afirmar que as reformas gerenciais orientadas para o mercado que vêm sendo realizadas desde 1980 importam na passagem do Estado produtor para o regulador. Esta linguagem é perigosa, e tem forte sabor neoliberal, na medida em que está afirmando que a reforma limita-se a privatizar serviços monopolistas ou quase-monopolistas e, em seguida, estabelecer agências reguladoras de preços das empresas privatizadas. Por isso, prefiro falar em uma reforma gerencial do Estado e, portanto, que a transição do Estado produtor para o Estado gerencial vai além de

criar agências reguladoras: é também o Estado democrático e eficiente, que financia a fundo perdido os serviços sociais e de pesquisa científica e age como capacitador (*enabler*) da competitividade das empresas privadas...

A extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado dá lugar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão em 1999. Assim, segundo Bresser-Pereira (2000), o ministério teria força para implementar a reforma que acabara de ser aprovada pelo Congresso Nacional.

No início do governo de FHC foram elaborados o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado e a emenda constitucional da reforma administrativa, havendo uma grande resistência por parte da opinião pública. Resistência essa que foi sendo trabalhada através da mídia, utilizada, naquele momento, como instrumento de comunicação entre o governo e a população.

Ocorre que a referida emenda constitucional possibilitou também o emprego público, de tal modo que o regime de trabalho dos servidores públicos deixou de ser único, regido pela Lei 8.112/90. Assim, ao lado do regime estatutário, surge o regime de emprego público. No emprego público os trabalhadores seriam celetistas, havendo diferenças substanciais nas seleções, contratações, estabilidade e na previdência.

A reforma gerencial de 1995 envolveu três dimensões: institucional, cultural e de gestão. A institucional procura reconstruir/reformar o Estado recuperando sua governança. A cultural busca, principalmente através do apoio da mídia, uma mudança de cultura na forma de pensar a administração pública, com preponderância de uma visão gerencial e não burocrática, como ocorria anteriormente. A dimensão gerencial, ou de gestão, estaria ligada à efetiva aplicação desse novo jeito de se fazer a administração pública, na mudança adotada do modo de aplicar recursos e fazer a máquina funcionar.

Ao importar modelos de gestão de empresas privadas, sem as devidas adaptações ao serviço público, os gestores acabam por pular etapas que seriam necessárias para a efetivação dessa mudança, e também não observam que o serviço público difere de várias formas do serviço privado. Nas instituições privadas, os gestores possuem uma maior ingerência sobre os processos de trabalho de sua equipe. O recrutamento e a seleção de pessoal são realizados pela própria empresa, ou por outra contratada por ela. O perfil do trabalhador requerido está traçado, e caso o candidato selecionado não atenda às expectativas, ele pode ser demitido, o trabalhador aqui é uma peça que pode ser facilmente descartada. Essas diferenças são enfatizadas nos estudos de Siqueira e Mendes (2009) e Ribeiro e Mancebo (2013).

Dentro do serviço público, o recrutamento e a seleção são efetivados de maneira impessoal. O candidato passa por uma seleção, através de concurso público e, quando nomeado, inicia o trabalho em uma determinada instituição pública. Os critérios para a exoneração (demissão) são muito específicos e dependem de processo administrativo.

No que diz respeito às diferenças entre os gestores nos serviços públicos e privados, Ribeiro e Mancebo (2013, p. 198) afirmam que:

Enquanto o gestor de uma empresa privada pode redefinir metas, intervir na estrutura e alterar o seu quadro de pessoal, o gestor público precisa desenvolver habilidades para atuar frente a estruturas organizacionais limitadas por toda uma legislação que rege os órgãos públicos, mantidas com recursos incertos e engessados em rubricas, compostas por um quadro de funcionários controlado pelo Governo, além da constante pressão política.

Nesse contexto, observamos que dentro do serviço público a precarização do trabalho se apresenta de forma diferente: falta de estrutura física adequada para o desenvolvimento das atividades, terceirizações de cargos anteriormente ocupados por servidores concursados, limitações orçamentárias, salários inadequados, desvios de função, dentre outros. Já no setor privado, esta precarização se caracteriza pela redução do trabalho formalmente estruturado e protegido, ou seja, uma mudança das condições sociais e do conjunto de garantias e direitos assegurados ao trabalhador, além disso o trabalhador deve ser mais qualificado e polivalente. Diversas formas de trabalho estão associadas a isso como o cooperativismo, o empreendedorismo, o trabalho voluntário e o trabalho autônomo. Tal situação tende a se agravar com a sanção da Lei nº 13.467/2017, chamada de Reforma Trabalhista.

A Lei nº 13.467/2017 alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Referida lei trouxe mudanças importantes que afetaram sobremaneira o trabalhador, e, dentre elas, podemos destacar a questão da valorização do dano moral que passou a ter uma limitação máxima e calculada sobre o salário do trabalhador, a atuação dos sindicatos e a preponderância do acordado, entre trabalhador e empresa, sobre o legislado (BRASIL, 2017).

Atualmente, considera-se que há na DPU ao todo, um maior número de estagiários que de servidores e defensores. Os estagiários realizam tarefas anteriormente desempenhadas por servidores ou defensores, muitas vezes cobrindo funções ou lacunas existentes para que a realização do trabalho se efetive. A terceirização também é uma realidade, pois, para diminuir os custos, os gestores optam por contratar empresas e

terceirizam serviços e funcionários. Estas terceirizações ocasionam o enfraquecimento dos grupos de servidores, e também trazem para a organização indivíduos já fragilizados pelo vínculo empregatício, com baixos salários e uma carga horária superior aos trabalhadores estatutários.

Ao pesquisarem sobre a precarização do trabalho no serviço público, Traesel e Merlo (2014) apontam que a reforma gerencial tem transformado o ambiente laboral dos servidores públicos. Ao focar nos resultados apresentados, a administração pública deixa de lado a busca pela satisfação das demandas advindas da população, seus princípios éticos e o fato de não buscar lucros.

O gerencialismo, tão característico da sociedade contemporânea, passa a ser adotado pela administração pública tendo como aspectos importantes a flexibilização das leis trabalhistas, a desregulamentação dos contratos de trabalho e a terceirização das atividades meio e fim das instituições públicas. Mesmo com todas essas mudanças, o serviço público ainda é almejado por muitos brasileiros.

O desejo de se tornar um servidor público pode ser constatado nas salas de cursinhos preparatórios e na concorrência pelas vagas oferecidas nos certames. Há atualmente inclusive profissionais atuando neste nicho mercadológico: preparar alunos para concursos públicos.

Ao mesmo tempo em que isso ocorre, para Traesel e Merlo (2014), a realidade é diferente, pois o serviço público tem sido lugar de conflitos, de sofrimento, competição, falta de reconhecimento e práticas perversas de gestão. O que pode ser exemplificado pela fala dos servidores entrevistados nesta pesquisa:

Eu me senti muito acolhida na DPU assim que eu cheguei, né? E me senti importante, mas hoje eu não tenho aquele sentimento de pertencimento a unidade que eu tinha antes, apesar de ser requisitada. Hoje falta muito isso, eu acho que seriam as coisas que eu mudaria, esse reconhecimento por parte dos defensores, né? [...] Eu queria que algumas pessoas que hoje, que atualmente trabalham comigo, não mais trabalhassem. (ENTREVISTADO 04).

A gente fica como se tivesse planando, boiando, sei lá... não pertencendo a órgão nenhum. Eu vejo às vezes que eles, também, não se importam muito com isso... os defensores mesmo não têm essa... não priorizam isso e é ruim. (ENTREVISTADO 01).

A DPU por abrigar uma situação atípica, pois acolhe servidores de diversos órgãos, é uma instituição onde os conflitos e sofrimentos do trabalhador são sempre prementes. A falta de unidade nas questões trabalhistas é terreno fértil para disputas e conflitos de interesse. Podemos citar como exemplo a publicação da Portaria GABDPGF nº 1136, de 12 de dezembro de 2018 que dispõe sobre a jornada de trabalho na Defensoria Pública da União e dá outras providências (BRASIL, 2018a).



Antes da publicação desta Portaria, a jornada de trabalho de cada Unidade nos estados da federação era disciplinada internamente pelas chefias locais. Dessa forma, em algumas unidades os servidores trabalhavam 6 horas, em outras 7 horas e em outras 08 horas, havia ainda locais em que servidores requisitados e os servidores do órgão trabalhavam com carga horária diferenciada. Com a publicação de tal Portaria citada, todos os servidores, de todos os núcleos da DPU passaram a trabalhar 7 horas corridas. Como não há uma coesão entre os trabalhadores com vínculos tão diversos, não houve nenhuma mobilização na tentativa de obstrução deste aumento de carga horária, sem a devida contraprestação financeira, havendo na verdade um temor do aumento de carga horária para 08 horas diárias.

Ao mesmo tempo em que esta é a realidade posta, a saúde física e mental dos trabalhadores não tem sido prioridade, existe apenas a perícia médica como ação de acompanhamento da saúde e, principalmente, de controle das ausências ao trabalho. Nesse sentido, a DPU fez um acordo em 2012 com a Universidade Federal do Maranhão (UFMA) para que os atestados médicos fossem homologados pelo setor de perícia do Hospital Universitário Materno Infantil, e havendo necessidade, a perícia ou junta médica fosse realizada pela equipe deste hospital.

Segundo os dados colhidos no setor de Recursos Humanos da DPU/MA, em 2018 o número de ausências justificadas através de atestados médicos totalizou 45 dias, envolvendo 13 dos dezesseis servidores que realizam suas atividades profissionais na instituição. Dessa forma, a média de ausências justificadas no trabalho envolvendo questões de saúde é de 3,46 dias por servidor, por ano.

Em nossas entrevistas, o fato de não haver qualquer trabalho ou ação voltados para o acompanhamento de saúde física e mental dos servidores, quer seja de cunho preventivo, ou até mesmo depois de algum diagnóstico de doença, síndrome ou moléstia, fez surgir depoimentos como os abaixo citados:

Para o trabalhador não tem nada! Não tem, eu acho, nem comissão de prevenção de acidentes, que acho que toda instituição deveria ter, aqui não existe política nenhuma de prevenção de acidentes e nada assim. (ENTREVISTADO 03).

Tem não. Nenhuma. Absoluta. Nunca teve. Acho que nunca vai ter. (ENTREVISTADO 04).

Nenhuma ação. Desde que eu estou aqui, desde 2010, nunca teve nenhuma ação assim de saúde. Nadinha assim. (ENTREVISTADO 01).

Campanhas, palestras, realização de exames e consultas periódicas não são promovidas pela instituição, nem estimuladas por ela ou pelas chefias imediatas. As consequências psicopatológicas do trabalho precarizado são assim negligenciadas e somente irão “aparecer” quando causarem afastamento efetivo do trabalho.

Essa situação de precarização e mudança no panorama trabalhista é comentada por Antunes (2009, p. 105, grifos do autor), conforme destacamos abaixo:

Tem sido uma tendência frequente a redução do proletariado industrial, fabril, tradicional, manual, *estável e especializado*... Há, por outro lado um enorme incremento do novo proletariado... São os *'terceirizados'*, subcontratados, *part time* entre tantas outras formas assemelhadas, que proliferam em inúmeras partes do mundo.

Todo este processo vivenciado pelos trabalhadores marca de maneira significativa a vida laboral e o ambiente organizacional, ou seja, esse quadro de precarização do trabalho presente no cotidiano do trabalhador além de trazer consequências para a saúde física e mental dos trabalhadores, influencia o engajamento na realização de suas atividades. O que pode ser exemplificado com o relato de uma servidora: “Às vezes eu venho trabalhar com vontade de sair, de ir embora, não é por que... eu não tenho muito ânimo mesmo” (ENTREVISTADO 01).

Segundo Siqueira e Mendes (2009, p. 248):

O número expressivo de indivíduos desmotivados ou apenas parcialmente motivados na administração pública deve-se não apenas a um fator específico como o relacionado à estabilidade relativa no emprego, mas a uma miríade de elementos que levam o indivíduo à desmotivação e à apatia no ambiente de trabalho.

Dejours (2007, p. 14), em seu livro sobre *A banalização da injustiça social*, afirma que essa guerra pela eficiência/eficácia dos trabalhadores implica “[...] sacrifícios individuais consentidos pelas pessoas e sacrifícios coletivos decididos em altas instâncias, em nome da razão econômica”. Essas transformações em nome da saúde financeira de empresas e cofres públicos têm penalizado os trabalhadores e principalmente servidores comuns alegando a correção de distorções em nosso sistema previdenciário.

Em dezembro de 2016, foi promulgada pelo senado federal e câmara dos deputados a EC 95 que instituiu o Novo Regime Fiscal no âmbito dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União (BRASIL, 2016), que vigorará por 20 exercícios financeiros, existindo limites individualizados para as despesas primárias de cada um dos três Poderes, do Ministério Público da União e da Defensoria Pública da União.

Referida EC impactou de forma considerável a atuação do órgão e as condições de trabalho dos servidores públicos lotados na DPU/MA, gerando extinção de postos de trabalho terceirizados, extinção de contratos, limitação nos gastos com correios, quilometragem de carros, água e energia elétrica são alguns dos exemplos dessas mudanças.

Para Traesel e Merlo (2014, p. 4):

[...] em nosso país, mesmo que a reforma gerencial não tenha sido concluída, o modo gerencial de administrar tem protagonismo na administração pública moderna, havendo uma tendência muito forte de inserir reformas administrativas norteadas pelo mesmo modelo. Ainda, mesmo que os esforços de reforma gerencial culminem

mais em apelos políticos de promoção de imagem e conquista de votos, não deixam de ter um efeito devastador sobre todos os envolvidos no processo, particularmente sobre os trabalhadores que são convocados a colocar em prática o que foi planejado sem sua participação.

Dentro da Defensoria Pública podemos perceber o discurso da economia de gastos andando em paralelo ao aumento de salário de membros da carreira. Enquanto, alguns postos de trabalho terceirizados são extintos, contratos são renegociados e os servidores são cada vez mais exigidos, há, em tramitação no Congresso Nacional, o Projeto de Lei (PL) 10.773/18. Tal projeto de lei busca estabelecer o subsídio dos Defensores Públicos Federais para os exercícios 2019, 2020 e 2021 conforme leitura a seguir:

[...] para comportar o reajuste escalonado do Projeto de Lei incluso, em quatro parcelas de baixos percentuais e impacto entre 2019 e 2021, decorreu de esforço administrativo realizado nos últimos meses, para a redução do custeio da máquina e a otimização da utilização de recursos públicos na instituição, o que inclui mudanças de sedes para edifícios menos onerosos, supressão de contratos com serviços superpostos, revisão e renegociação de contratos. Em síntese, do Projeto de Lei anexo não decorre um centavo de oneração dos cofres públicos ou do orçamento do Executivo no difícil cenário de déficit das contas públicas que o país atravessa. Não há falar, enfatize-se em aumento de gastos.<sup>8</sup> (BRASIL, 2018b, anexo 1, p. 2).

Na sequência, vamos caracterizar o local e o trabalho dos servidores públicos onde a pesquisa foi desenvolvida.

---

<sup>8</sup> O Projeto de Lei nº 10.773/2018, dispõe sobre o subsídio dos membros da Defensoria Pública da União e está em tramitação no Congresso Nacional desde agosto de 2018. Em seus anexos são demonstrados os efeitos financeiros de 2019 a 2021 (BRASIL, 2018b).

### **3 A DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CARACTERIZAÇÃO**

#### **3.1 Aspectos históricos da assistência jurídica gratuita**

A criação da DPU foi possível graças a um processo histórico que instituiu a assistência jurídica gratuita. Em 1930, a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) foi criada e com isso a assistência jurídica gratuita aos necessitados deixou de ser uma recomendação e passou a ser uma obrigação dos advogados, sendo inclusive estipulada uma multa para aqueles que não a fizessem.

A assistência judiciária aparece pela primeira vez na Constituição Federal de 1934 no Título III, Capítulo II:

Art. 113 – A Constituição assegura a brasileiros e estrangeiros residentes no país a inviolabilidade dos direitos concernentes à liberdade, à subsistência, à segurança individual e à propriedade, nos termos seguintes:

32) A União e os Estados concederão aos necessitados assistência judiciária, criando, para esse efeito, órgãos especiais, e assegurando a isenção de emolumentos, custas, taxas e sellos. (BRASIL, 1934, não paginado).

Em 1950 foi sancionada a Lei 1.060 que estabeleceu normas para a concessão da assistência judiciária aos necessitados (BRASIL, 1950), mas era solicitada a comprovação da necessidade através de um atestado expedido pela autoridade policial ou prefeito municipal. Vale ressaltar que, até aquele momento, a assistência era uma obrigação do advogado como caridade, pois, o Estado ou União não eram onerados, e nem prestavam essa assistência.

Os advogados particulares remunerados pelo Estado, também chamados dativos, surgiram na década de 1970 após um movimento mundial pela efetivação do acesso à justiça. Assim, finalmente, o Estado passou a custear despesas processuais e os profissionais que realizavam o trabalho.

Finalmente, na Constituição Federal de 1988, a Defensoria Pública é criada para assistir juridicamente e representar os necessitados brasileiros e estrangeiros residentes no Brasil. Apesar disso, apenas em 1994, ou seja, seis (6) anos depois a Lei Complementar 80/1994 que organiza a DPU é sancionada e o primeiro defensor público-geral da União é empossado.

No ano seguinte, em 1995, a DPU é implantada em caráter emergencial e provisório através da Lei 9.020/1995. Tendo em vista que a DPU não tinha quadro próprio de servidores, essa lei garantia o poder de requisição de servidores de outros quadros ao Defensor Geral, o que possibilitou o início das atividades da instituição.

### 3.2 Caracterização da Defensoria Pública da União

A DPU é função essencial à justiça assim como o Ministério Público e a Advocacia Pública. Ela é responsável pela promoção da cidadania, orientação jurídica e defesa judicial e administrativa dos direitos individuais e coletivos da população em situação de vulnerabilidade junto à União. Apesar de o Maranhão ter um dos menores índices de desenvolvimento humano (IDH) do país e ser um dos maiores em extensão territorial, existe apenas um núcleo da DPU responsável por todas as demandas, dentro de sua competência, vindas dos mais diversos municípios do Estado.

A DPU representa o assistido contra a União, suas Autarquias, Fundações e órgãos públicos federais (Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), Fundação Nacional do Índio (FUNAI), Exército, Marinha, Aeronáutica, Universidade e Institutos Federais etc.) ou empresas públicas federais (Caixa Econômica Federal, Correios, Petrobras, etc.), ou seja, a DPU atua em todos os casos que envolvem o exercício de um direito do assistido ou da população contra as entidades públicas federais face ao Poder Judiciário da União.

A assistência jurídica judicial engloba o ajuizamento de ações, a apresentação de recursos aos Tribunais e a defesa em processos cíveis ou criminais perante o Poder Judiciário da União. A assistência jurídica extrajudicial engloba a orientação e o aconselhamento jurídicos, feitos pelo Defensor Público Federal, além da conciliação e da representação do assistido junto à Administração Pública Federal.

Nesse sentido, a DPU tem como missão “garantir aos necessitados o conhecimento e a defesa de seus direitos”, como visão “defender os direitos de todos que necessitem, onde quer que se encontrem, firmando-se como instrumento de transformação social e referência mundial em prestação de assistência jurídica gratuita” e como valores “a prevalência do interesse do assistido, a responsabilidade social, a unicidade, a humanização, o respeito, o comprometimento, a proatividade, o profissionalismo, a impessoalidade, a qualidade, a extrajudicialidade, a transparência e a eficiência” (BRASIL, 2009).

Atualmente a Defensoria é composta por três pilares (BRASIL, 2009):

a) Órgãos da administração superior:

- Defensoria Pública-Geral da União;
- Subdefensoria Pública-Geral da União;
- Conselho Superior da Defensoria Pública da União;

- Corregedoria Pública-Geral da Defensoria Pública da União;
  - Escola Superior da Defensoria Pública da União;
  - Câmaras de Coordenação e Revisão da Defensoria Pública da União;
  - Ouvidoria.
- b) Órgãos de atuação:
- Defensorias Públicas da União nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios;
  - Núcleos da Defensoria Pública da União nos Estados, no Distrito Federal e nos Territórios.
- c) Órgãos de execução:
- Defensores Públicos Federais de 2ª Categoria, 1ª Categoria e Categoria Especial.

### **3.3 A Defensoria Pública da União no Maranhão**

No Maranhão, o núcleo da Defensoria Pública da União conta com oito (08) cargos gerais ocupados por defensores de 2ª categoria, um deles afastado das funções ordinárias pois titulariza o Ofício Defensor Regional de Direitos Humanos (DRDH) representando o Maranhão e o Piauí nessa função. Além dos cargos gerais há dois (02) cargos regionais ocupados por defensores de 1ª categoria.

Levando em consideração o baixo quantitativo de defensores federais, o número de atendimentos iniciais está limitado desde julho de 2017. Para compor a força de trabalho da instituição, é necessário realizar requisições de servidores para outros órgãos públicos, pois como dissemos anteriormente, apenas cinco (05) fazem parte do quadro da DPU, sendo que dois deles entraram somente no final de 2016, quando foi realizado o segundo concurso público para servidores do órgão.

Até dezembro de 2017 o quadro de servidores era distribuído da seguinte forma:

- a) Núcleo de Assessoramento Jurídico (NAJ): composto por três (03) servidores, dois (02) civis e um (01) militar todos requisitados, duas (02) secretárias terceirizadas e um (01) estagiário. Atribuições: Acompanhamento de Processos de Assistência Jurídica (PAJs) e processos nas áreas previdenciária, cível, trabalhista e criminal;

- b) Núcleo de Assessoramento Jurídico de Saúde (NAJ - saúde): composto por um (01) servidor do quadro e dois (02) estagiários. Atribuições: Acompanhamento de PAJs e processos judiciais na área de saúde;
- c) Serviço Social: composto por dois (02) assistentes sociais, sendo uma (01) requisitada e um (01) do quadro, além de uma (01) estagiária. Atribuições: acompanhamento de casos de saúde, Benefício de Prestação Continuada (BPC)/ Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) e aposentadorias;
- d) Administrativo: composto por duas (02) servidoras (sendo uma requisitada e uma do quadro da DPU), duas (02) secretárias e duas (02) estagiárias. Atribuições: fiscalização de contratos e serviços;
- e) Recursos Humanos: composto por uma (01) servidora requisitada. Atribuições: gestão de pessoas e gestão do acordo SIASS (perícia e licença médica);
- f) Patrimônio: Composto por uma (01) servidora requisitada e um (01) servidor anistiado. Atribuições: controle patrimonial e de material de consumo.
- g) Cartório: composto por uma (01) servidora requisitada e dois (02) servidores anistiados. Atribuições: controle e movimentação, tramitação e distribuição de PAJs e autos entre os gabinetes e setores;
- h) Atendimento: composto por um (01) servidor e seis (06) recepcionistas contratadas por uma empresa terceirizada. Atribuições: recepcionar, atender assistidos e abrir PAJs;
- i) Assessoria do gabinete de Direitos Humanos e Tutela Coletiva: uma (01) servidora. Atribuições: assessorar o defensor público titular do ofício de forma geral.

Em março de 2018, após várias tentativas frustradas, a DPU consegue finalmente mudar seu endereço e passa a ter sua sede localizada no bairro do Renascença II. Com essa mudança, a chefia e outros membros<sup>9</sup> da instituição resolvem reorganizar os setores da instituição, criando e unindo outros que já existiam.

Dessa forma, os setores sofreram alterações e foram assim reconfigurados:

- a) NAJ: composto por três (03) servidores, todos requisitados, duas (02) secretárias contratadas por uma empresa terceirizada e três (03) estagiários. Um dos postos foi ocupado inicialmente por um servidor recém nomeado, que foi transferido para o patrimônio. Após isso, a servidora do patrimônio foi

---

<sup>9</sup> Membros: nome dado aos defensores públicos federais, diferenciando assim dos demais servidores do órgão.

deslocada para este setor e em menos de um mês houve nova mudança, sendo deslocada novamente, desta vez para o Cartório. Assim, um outro servidor recém nomeado, saiu do setor de atendimento e veio compor esta equipe. Atribuições: Acompanhamento de PAJs e processos nas áreas previdenciária, cível, trabalhista e criminal;

- b) NAJ - Saúde: foi extinto, pois o único servidor do setor tomou posse em outro cargo inacumulável.
- c) Serviço Social: composto por um (01) assistente social do quadro próprio e uma (01) técnica em assuntos educacionais requisitada, que, por também possuir a formação em serviço social, atua neste setor/área, uma (01) psicóloga, uma (01) estagiária bolsista e seis (06) estagiárias voluntárias todas do serviço social. A servidora que antes estava lotada no setor de Recursos Humanos foi deslocada para este setor, com atribuições semelhantes aos assistentes sociais. Atribuições: acompanhamento de casos de saúde, BPC/LOAS e aposentadorias;
- d) Administrativo: o setor de estágio foi desmembrado e passa a ser composto por duas (02) servidoras (sendo uma requisitada e uma do quadro da DPU), uma (01) secretária contratada por uma empresa terceirizada e uma (01) estagiária. Uma das servidoras acumula também o setor de comunicação social. Atribuições: fiscalização de contratos e serviços, comunicação social e mídia;
- e) Recursos Humanos: como a servidora requisitada estava de licença maternidade, as atribuições foram inicialmente redistribuídas entre os setores administrativo e patrimônio. Após alguns meses, houve uma fusão entre o Setor de Estágio e RH e este passou a ficar sob a responsabilidade de uma (01) funcionária terceirizada e uma (01) estagiária que também dá apoio às atividades administrativas da chefia do núcleo. Não há nenhum servidor requisitado ou do quadro neste setor. Atribuições: gestão de pessoas e gestão do acordo SIASS (perícia e licença médica). Acompanhamento de contratação e desligamento de estagiários, frequências, avaliações de desempenho, férias e outras atividades relacionadas ao estágio;
- f) Patrimônio: também houve mudança nesse setor e, no momento, é composto por um (01) servidor do quadro, que foi deslocado do NAJ. O servidor anistiado que estava no setor foi remanejado para o atendimento. Atribuições: controle patrimonial e de material de consumo.



- g) Cartório: a servidora requisitada responsável entrou de licença maternidade em fevereiro de 2018, e para cobrir este período, um servidor do quadro foi deslocado do atendimento para este setor. Com a volta da antiga servidora, a servidora do patrimônio foi deslocada para este setor, pois a que estava desde 2009 foi para o NAJ e o servidor que a substituiu durante a licença maternidade, voltou para o atendimento. Referido setor é composto por uma (01) servidora requisitada, dois (02) servidores anistiados e dois (02) secretários contratados por uma empresa terceirizada. Atribuições: controle e movimentação, tramitação e distribuição de PAJs e autos entre os gabinetes e setores, assim como organização e controle de audiências;
- h) Atendimento: também houve mudança, uma vez que o servidor que atuava nesse setor desde sua posse foi deslocado para o NAJ e o que estava no cartório voltou. Devido à Proposta de Emenda Constitucional (PEC) do teto de gastos, um posto de trabalho terceirizado foi cortado. Atualmente é composto por um (01) servidor do quadro, um (01) servidor anistiado e cinco (05) recepcionistas contratadas por uma empresa terceirizada, além de cinco (05) estagiários de direito no turno matutino e seis (06) estagiários de direito no turno vespertino. Atribuições: recepcionar, atender assistidos e abrir PAJs;
- i) Assessoria do gabinete de Direitos Humanos e Tutela Coletiva: uma (01) servidora do quadro próprio. Atribuições: assessorar o defensor público titular do ofício de forma geral.

Neste estudo pretendemos discutir questões relacionadas à precarização do trabalho, prazer e sofrimento nas atividades laborais de servidores públicos em uma unidade da DPU tendo como fundamentação a psicodinâmica do trabalho, com comentários sobre esse referencial.

#### 4 SERVIDORES PÚBLICOS DA DPU: uma análise do trabalho a partir da psicodinâmica

Os impactos psicossociais do trabalho e as consequências para a saúde do trabalhador começaram a ser estudados por Dejours (1994) na década de 1980. Inicialmente seu olhar estava voltado para a psicopatologia do trabalho, ou seja, para os aspectos do trabalho que faziam com que o sujeito adoecesse. Posteriormente, como ele mesmo destacou no artigo intitulado *Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho*, sua teoria era baseada nas pesquisas realizadas, e, ao perceber que mesmo em condições de trabalho muito adversas, a maioria dos trabalhadores estava dentro da normalidade, voltou o seu interesse para a relação dialética entre o prazer e o sofrimento no trabalho, e as estratégias coletivas de defesa, iniciando, assim, a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994).

Para a psicodinâmica do trabalho:

O trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc. [...] o trabalho não é em primeira instância a relação salarial ou o emprego; é o trabalhar, isto é um certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais). (DEJOURS, 2004a, p. 28).

Percebemos que, para esta teoria, o trabalho não é apenas a atividade em si, ele é um somatório de atividades e de subjetividades, aquilo que o trabalhador acrescenta de si mesmo ao trabalho prescrito, equilibrando assim o trabalho prescrito e o real. O trabalhar passa inicialmente pela experiência do sofrimento, que é experimentado de maneira singular. Dejours (2008, p. 39) considera ainda que “trabalhar é fracassar” e que “o mundo real resiste” obrigando assim que o sujeito enfrente o fracasso e a possibilidade disto acontecer. Dessa forma, o trabalhador experimenta sentimentos desagradáveis diversos e é justamente aí que o real se dá a conhecer de um modo efetivo. Em nossa pesquisa, uma das entrevistadas relata como lida com os enfrentamentos do real do trabalho:

[...] é um serviço que é uma rotina e ao mesmo tempo aparecem coisas assim... tipo surpresas (risos). Então, são muitas coisas que às vezes me deixam um pouco estressada, porque eu não tenho condição de resolver tudo, a gente não tem meios para resolver. (ENTREVISTADO 01).

O real do trabalho vem, então, nos mostrar que existe uma defasagem, uma diferença entre aquilo que é prescrito e ideal, e a realidade. Isto constitui um desafio para o trabalhador que tem que utilizar sua inteligência astuciosa para, nesse momento, equilibrar os choques técnicos, sociais e psicoafetivos.

Nessa linha de pensamento, o trabalho tem papel central na vida das pessoas e ele afeta significativamente suas relações e sua saúde. Um de nossos entrevistados fala do quanto

o trabalho já afetou a sua vida: “Até ano passado [2017] eu era muito ligada a serviço e aí era pilhada, chegava em casa e queria olhar se tinha chegado, queria ver PAJ, se já tinha sido movimentado e acaba atrapalhando a minha rotina pós serviço, minha rotina em casa”. (ENTREVISTADO 02).

Dejours (2008, p. 112) vai além e afirma ainda que: “[...] não acredito que as relações de trabalho sejam um reflexo da sociedade; acho o contrário, que é a sociedade que é transformada pelo que aprendemos ou desaprendemos no trabalho”.

Resulta que o trabalho ultrapassa o limite do tempo de labor, ou seja, vai além do tempo que estamos oficialmente dedicados ao trabalho. Ao nos engajarmos em algum projeto, dispomos nossa energia, nossa inteligência, nossas relações sociais, nossa subjetividade, ou seja, mobilizamos a nossa personalidade por completo transformando o trabalho e sendo transformado por ele. Como nos mostra Dejours (2004a, p. 30) em seu artigo intitulado *Subjetividade, trabalho e ação*:

A psicodinâmica do trabalho defende a hipótese segundo a qual o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar.

A centralidade do trabalho para o desenvolvimento da subjetividade é explicitada neste mesmo artigo, pois para Dejours (2004a) este desenvolvimento passa pela relação entre o sofrimento e o real, ao contrário da psicanálise que traz a sexualidade como eixo central de sua teoria, não tendo o trabalho grande destaque. Desse modo, o trabalho não seria uma atividade isolada, seria também uma forma de se relacionar socialmente, como destacamos a seguir:

O trabalho não é apenas uma atividade; ele é, também, uma forma de relação social, o que significa que ele se desdobra em um mundo humano caracterizado por relações de desigualdade, de poder e de dominação. Trabalhar é engajar sua subjetividade num mundo hierarquizado, ordenado e coercitivo, perpassado pela luta para a dominação. Assim o real do trabalho não é somente o real da tarefa, isto é, aquilo que, pela experiência do corpo a corpo com a matéria e com os objetos técnicos, se dá a conhecer ao sujeito pela sua resistência a ser dominado. Trabalhar é, também, fazer a experiência da resistência do mundo social; e, mais precisamente, das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade. O real do trabalho, não é somente o real do mundo objetivo; ele é, também, o real do mundo social (DEJOURS, 2004a, p. 31).

O fato de o trabalho ser também uma forma de relação social, onde comparecem relações de desigualdade e hierarquia fica claro quando um entrevistado fala sobre a sua mudança de setor:

Junho de 2018 me chamaram pra ir pro NAJ, que é o Núcleo de Assistência Jurídica, e aí fiquei lá por 1 (um) mês. Me tiraram do Patrimônio [onde estava desde 2012],

fiquei lá por 1 (um) mês e aí no Cartório como uma servidora, que era responsável, a coordenadora do Cartório, servidora, não retornaria, não poderia mais retornar por algumas questões pessoais, eles me tiraram com menos de 1 (um) mês. Eu nem esquentei o banco e me colocaram no Cartório. Aí eu tô lá. Atualmente exerço minhas funções no Cartório, que é um setor que eu, particularmente, não gosto. Não tenho a menor satisfação de estar lá. (ENTREVISTADO 04).

Os espaços de diálogo têm importância fundamental para a psicodinâmica do trabalho, uma vez que é através da fala que a clínica psicodinâmica opera. Para Dejours e Abdoucheli (1994), ao falar sobre as dificuldades, constrangimentos e sofrimentos, os trabalhadores têm a possibilidade de pensar sobre o trabalho desenvolvido, avaliar as condições de trabalho e, a partir disso, podem se apropriar da atividade desenvolvida. Seria, assim, um modo de desalienação e de busca por uma construção coletiva para melhorar as vivências dentro do ambiente organizacional.

Além dos espaços de diálogo, na psicodinâmica há alguns conceitos importantes para entendermos a problemática aqui proposta. O primeiro é a organização do trabalho, definida como “[...] uma representação relativa à natureza e a divisão de tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho” (DUARTE; MENDES, 2015, p. 2). É na organização do trabalho que se apresentam as condições e relações sociais que causam sofrimento ao trabalhador, e é nela também que o trabalhador se mobiliza e procura estratégias de defesa para transformar a percepção da realidade em busca de prazer.

As estratégias coletivas de defesa podem ser definidas como: “[...] o mecanismo pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer” (DUARTE; MENDES, 2015, p. 2). Através dessas estratégias, o grupo compartilha o sofrimento e conjuntamente encontra soluções para lidar com ele. “Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica, é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo” (DEJOURS, 2007, p. 35).

Nesse sentido, entendemos que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho são importantes porque é a partir da relação dialética entre elas que o indivíduo se socializa e se constitui como trabalhador. Podemos afirmar que o prazer e o sofrimento estão presentes em nossa vida laboral e é a busca de um equilíbrio, através do livre funcionamento em relação ao conteúdo da tarefa ou lançando mão das estratégias defensivas, que proporciona a transformação do sofrimento em prazer.

O reconhecimento no trabalho é um outro conceito importante que gostaríamos de destacar neste estudo. Dejours e Abdoucheli (1994, p. 135) vinculam o reconhecimento à sublimação e, para eles: “O reconhecimento traz também um benefício no registro da identidade, isto é, naquilo que torna este trabalhador um sujeito único, sem nenhum igual e

ainda “É através do reconhecimento que se desenvolve o processo de mudança do objeto da pulsão, dentro da teoria da sublimação”. Bendassoli (2012, p. 42) complementa afirmando que “[...] o reconhecimento pela mediação do outro e pela inscrição do sujeito numa história coletiva permite a passagem do sofrimento, inerente ao confronto com o real, ao prazer, uma vez que dá sentido a esse confronto”. No entanto, esse reconhecimento traz alguns riscos, pois ele não garante a autonomia para o indivíduo, podendo este se tornar refém do outro por medo da solidão.

Finalmente, iremos tratar da sobrecarga no trabalho. A partir da reestruturação produtiva e principalmente da adoção do modelo gerencialista os trabalhadores se viram em um novo cenário, onde a polivalência, a precarização e a sobrecarga estão presentes, causando um impacto à saúde do trabalhador.

Assim, buscando tornar o trabalho mais saudável, a psicodinâmica procura intervir nas situações de trabalho que geram sofrimento ao trabalhador, sendo: “[...] de fundamental importância para a compreensão das relações entre as formas de organização de trabalho e os processos de adoecimento” (SILVA; HELOANI, 2007, p. 113). Ao superar o reducionismo psicologizante, tão presente nas teorias psicológicas, e perceber a importância do contexto laboral e da coletividade, a psicodinâmica do trabalho dá um passo à frente na busca de uma perspectiva crítica e que possibilite a integração com outros saberes.

Observamos que as questões e conceitos trazidos até aqui compareceram nas entrevistas realizadas com os servidores de uma instituição federal que atende a uma população hipossuficiente do estado. Passemos então a comentar de forma mais detalhada algumas categorias ligadas à psicodinâmica do trabalho.

#### **4.1 A organização do trabalho dos servidores públicos da DPU**

A organização do trabalho define o trabalho a ser executado e as relações dentro dele. Dependendo da organização, o trabalho pode destruir o desejo do trabalhador, ou não. O que se busca então é transformar o trabalho em algo equilibrante, flexibilizando a organização a fim de dar mais liberdade ao trabalhador para encontrar formas de obter prazer e diminuir a carga psíquica. Para Dejours (2007, p. 30), essa flexibilização da organização do trabalho é importante para a execução da tarefa pois: “Sejam quais forem as qualidades da organização do trabalho e da concepção, é impossível, nas situações comuns de trabalho, cumprir os objetivos da tarefa respeitando escrupulosamente as prescrições, as instruções e os procedimentos.”

Referida citação corrobora com a fala de um de nossos entrevistados ao relatar sobre o que acontece na rotina do trabalho dentro do serviço público. Ele nos diz o seguinte:

Sempre estou tentando contato com eles, às vezes até informalmente mesmo, a gente manda processo, manda tudo formalizado pelo SEI, pelo sistema, mas às vezes não anda. Então, a gente liga, fala com eles e tenta um bom relacionamento com as pessoas que trabalham lá pra tentar resolver aqui. Eu venho fazendo dessa forma. (ENTREVISTADO 01).

Ao apontarem as dificuldades dos professores do ensino superior em Portugal, Sampaio, Caldas e Catrib (2015) afirmam que para enfrentar o ambiente hostil e não colaborativo, esses profissionais desenvolveram conexões com amigos e familiares e também parcerias com colegas de departamentos diferentes dos seus.

A maneira como a carreira está estruturada, de forma piramidal, não incentiva a cooperação entre os professores, ao contrário, estimula a competitividade. Ao mesmo tempo eles percebem a importância das redes sociais e as relações são percebidas como indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento profissional, assim o coletivo se reconfigura e se reorganiza (SAMPAIO; CALDAS; CATRIB, 2015).

Resulta que, a organização do trabalho trazida neste texto tem impactado negativamente na saúde dos professores. Tal constatação vai ao encontro do que é explicitado por Dejours e ABDOUCHELI (1994) quando afirmam que o trabalho nunca é neutro, uma vez que atua como fator de saúde ou de doença.

Ao contrário do caso português, em nossas entrevistas a falta de uma carreira estruturada que permitisse um desenvolvimento e ascensão profissional, com o devido incentivo financeiro foi apontada pelos participantes como um dos motivos de descontentamento no trabalho. Esta insatisfação é apontada nos relatos como se observa abaixo:

[...] a gente não tem a carreira, no nosso plano de carreira não tem é ... como é que eu vou falar? Digamos, tu vais fazer um curso, tu vais fazer na tua carreira, no teu órgão tu tens esse plano, essa gratificação pelas tuas especializações. No nosso, a gente não tem nada disso e isso aí é péssimo, porque tu não sentes nem motivado a fazer, porque tu não vais ter um retorno. A gente busca conhecimento, claro! Mas, também, todo mundo busca um retorno financeiro, né? Então, eu acho assim, eu gostaria de mudar essa questão, que resolvesse essa questão do nosso plano de carreira e enfim, resolver a situação de todos, porque existem os outros que não são do quadro da Defensoria, que são os requisitados, que também ficam numa situação difícil. (ENTREVISTADO 01).

Eu acho que são aspectos ruins, que a gente não tendo o plano de carreiras, não tem nenhuma perspectiva de melhora, não tem nenhum incentivo de mudar essa situação, então isso tudo vai acumulando pra gerar um ambiente de muito trabalho. (ENTREVISTADO 03).

De acordo com Dejours e Abdoucheli (1994) a organização do trabalho se dá através da divisão do trabalho, onde as atribuições são especificadas e as tarefas repartidas entre os operadores, e através da divisão de homens onde há uma diferenciação em níveis

hierárquicos, de comando e controle. Dentro dessa teoria, a organização do trabalho ganha destaque porque ela atua no nível do funcionamento psíquico e não do corpo, que seriam as condições de trabalho, como no taylorismo. Apesar de serem conceitos distintos eles estão estreitamente ligados, pois os dois buscam a “obediência” do trabalhador para a geração de lucro.

A diferença entre os dois constructos está justamente no modo de operação. A condição de trabalho busca atuar no corpo, modelando o modo de fazer, intervalos e cadências, já a organização do trabalho vem trazer uma nova roupagem, pois busca, através de mecanismos sutis de dominação, capturar a subjetividade do trabalhador.

Ao fazer um estudo sobre o trabalho dos servidores públicos de uma instituição federal da seguridade social, Traesel e Merlo (2014, p. 95) reforçam o fato de que a organização do trabalho pode ser fonte de saúde e prazer ou de doença e sofrimento. No caso estudado por eles, a forma de organização de trabalho, com o tempo para atendimento cronometrado, o sistema lento e a grande diversidade nas demandas apresentadas pelos segurados acabam por tornar o contexto de trabalho extremamente penoso. Assim, segundo os autores, “os servidores encontram-se sem motivação para trabalhar” havendo um “apagamento do desejo de colocar seu fazer a serviço da instituição”.

Essa organização apresentada no estudo de Traesel e Merlo (2014) é reforçada pelos relatos trazidos pelos servidores da DPU, conforme podemos ler abaixo:

A gente fiscaliza contratos e além dos contratos tem outras demandas que aparecem, que nem sempre a gente tem, não é uma rotina definida, tem coisas que aparecem de acordo com a necessidade do órgão mesmo. (ENTREVISTADO 01).

A minha função é faz tudo (risos). Depende, onde faltar servidor... (ENTREVISTADO 04).

É um assessor de todos os officios gerais em determinados temas, temas que são internos e padronizados. (ENTREVISTADO 05).

Tem função que não acaba mais! (ENTREVISTADO 03).

A organização do trabalho na DPU, conforme podemos perceber, do modo como é configurada hoje em dia, é marcada por um excesso de atribuições concentradas em um mesmo indivíduo, falta de clareza com relação às atividades que devem ser desempenhadas, bem como o modo de fazer e desempenhar as tarefas.

Nesse sentido, o contexto trazido pelos servidores da DPU coincide fortemente com aquele trazido pelos trabalhadores da seguridade social. Ele não favorece o reconhecimento, não por causa da competitividade, e sim pela falta de relacionamento com os colegas. No caso da DPU, a alta demanda de trabalho para alguns servidores e, no caso da seguridade social, das metas de atendimento a cumprir dificultam a cooperação entre os trabalhadores, bem como a formação de espaços de diálogo para que esses trabalhadores

possam compartilhar suas experiências e suas angústias dentro do ambiente laboral. O individualismo acaba comparecendo aqui como mecanismo de defesa, em que cada um desempenha o seu trabalho, sem grande comprometimento com a instituição e com o grupo.

O individualismo, especificado na relação de trabalho, é prejudicial para o trabalhador, pois os espaços de diálogo têm importância fundamental para a psicodinâmica do trabalho. Para Dejours e Abdoucheli (1994), ao falarem sobre as dificuldades, constrangimentos e sofrimentos, os trabalhadores têm a possibilidade de pensar sobre o trabalho desenvolvido, avaliar as condições de trabalho e, a partir disso, podem se apropriar da atividade desenvolvida. Seria, assim, um modo de desalienação e de busca por uma construção coletiva para melhorar as vivências dentro do ambiente organizacional.

A organização do trabalho presente na DPU, em que o servidor é incumbido pela execução de diversas tarefas, tornando-se um trabalhador polivalente, surge principalmente em situações de crise e desemprego. O fato de haver, como dito anteriormente, mais estagiários que o número de defensores e servidores, fortalece a estratégia organizacional de exploração do servidor, da polivalência e o discurso de que o fator econômico perpassa por escolhas realizadas pelos superiores hierárquicos.

#### **4.2 Prazer e sofrimento no trabalho dos servidores**

Para a psicodinâmica do trabalho o prazer e o sofrimento são indissociáveis e têm uma relação dialógica, sendo o resultado da combinação de diversos aspectos, tais como a história do indivíduo com a organização, as condições sociais e políticas, dentre outros. Mendes e Muller (2013, p. 290) definem o prazer como:

Um princípio mobilizador que coloca o sujeito em ação para a busca da gratificação, realização de si e reconhecimento pelo outro da utilidade e beleza do seu trabalho. Este prazer é viabilizado por meio da mobilização da inteligência prática frente aos constrangimentos da organização do trabalho da construção do coletivo de trabalho, que envolve as regras de ofício, as regras de convivência e a cooperação, provocando com esta mobilização a ressignificação do sofrimento.

Desse modo, o sofrimento pode ser dividido em dois tipos: o criativo e o patogênico. O sofrimento criativo é mobilizador de mudanças, ou seja, ele impulsiona o sujeito na busca de soluções contribuindo para a organização e para a realização pessoal, transformando-o em prazer. Já o sofrimento patogênico acontece “[...] quando o sujeito não encontra possibilidade de negociação entre a organização do trabalho e os seus conteúdos subjetivos, ficando impedido de exercitar a sua capacidade criadora” (MORAES, 2013, p. 416).



No entendimento de Dejours e Abdoucheli (1994), o sofrimento patológico seria então aquele que aparece quando não há mais liberdade e todos os recursos defensivos foram usados sem sucesso, sendo um sofrimento residual, não compensado. Já o sofrimento criador foi transformado (e não eliminado) em algo que possa trazer uma contribuição e um benefício para a identidade do indivíduo.

Sabemos que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho são individuais e subjetivas. Embora elas possam ser compartilhadas dentro do ambiente e influenciar outros trabalhadores, elas não são experimentadas da mesma forma por todos os indivíduos que compõem a organização. Assim, o trabalho desempenhado tem o poder de despertar sentimentos e vivências diferentes em cada um, e é através dele que a autoimagem é construída e também os indivíduos, reconhecidos.

Ao questionarmos sobre as vivências de prazer na DPU, um dos entrevistados destacou:

É quando a gente consegue influenciar no andamento daquele processo, não necessariamente resolvendo, mas se a gente consegue visualizar que a gente reduziu o tempo de espera dele, consegui esclarecer informações que viabilizaram a conquista daquele direito que ele tá atrás, a gente conseguiu... e principalmente quando de fato a gente consegue resolver a situação, que é, muitas vezes, conseguir o atendimento médico, conseguir uma cirurgia, conseguir a internação na UTI, é gratificante. Essa parte dá prazer, no sentido de ver que a gente ajudou, muitas vezes, a salvar uma vida, diminuir o sofrimento de uma família. (ENTREVISTADO 03).

O relato desse servidor nos mostra que apesar de o poder de decisão, dentro da organização do trabalho não constar no rol de suas atribuições, ele se sente satisfeito quando consegue contribuir para diminuir o sofrimento daqueles que procuram a instituição. O prazer aqui resulta da percepção do efeito de seu trabalho.

Um outro entrevistado destacou o seguinte:

O que gera prazer é tu poder ajudar uma pessoa que... um trabalhador de uma empresa, que nem sempre a empresa respeita os direitos dele e tu tendo essa prerrogativa de cobrar, eles geralmente respeitam a administração pública cobrando [...] acabam cumprindo as obrigações trabalhistas e tal e não penalizando o funcionário, pagando direitinho. Então dá um prazer pra gente de poder ajudar essas pessoas que trabalham com a gente que ajudam no dia a dia na Defensoria. A mão de obra deles é muito importante pra gente, a gente precisa dessa mão de obra e ver eles nessa situação de fragilidade sem poder fazer nada e a gente poder ajudar é gratificante. (ENTREVISTADO 01).

Em sua fala, referido servidor também encontra prazer ao avaliar como positivo o resultado de suas ações. Percebendo que os funcionários terceirizados são o elo mais frágil entre o Estado e a empresa, o funcionário sente prazer em ajudar os trabalhadores a ter seus direitos respeitados.

Nos dois relatos trazidos, os indivíduos sentem prazer e se implicam em seu trabalho, nas suas atividades desempenhadas, encontrando sentido e satisfação, apesar das frustrações do cotidiano, do real do trabalho. Nos casos dos servidores, estes encontram outras formas de sentir prazer no trabalho. Ao falarem do prazer nas atividades desenvolvidas enfatizam as relações interpessoais:

Basicamente são só os colegas de trabalho mesmo. (ENTREVISTADO 05).

Na realidade, o que motiva mais a ir pra Defensoria é a amizade mesmo. Eu gosto de tá entre pessoas, eu acho que... eu gosto dessas relações interpessoais, gosto de conviver com algumas pessoas de lá, entendeu? (ENTREVISTADO 04).

Ao perguntarmos sobre o descontentamento/ sofrimento laboral, os servidores destacaram alguns pontos e, dentre eles, a falta de estrutura do órgão foi apontada por todos os entrevistados, além do impacto que isso causa no trabalho também. Um dos entrevistados destacou: “A gente sabe que esse órgão é bem fraco né? Politicamente falando. Fraco de estrutura mesmo...” (ENTREVISTADO 05).

Ferreira e Mendes (2001, p. 95) ao comentarem as ideias trazidas por Dejours em seus estudos sobre a psicopatologia e psicodinâmica do trabalho enfatizam que:

O sofrimento, além de ter origem na mecanização e robotização das tarefas, nas pressões e imposições da organização do trabalho, na adaptação à cultura ou ideologia organizacional, representada nas pressões do mercado, nas relações com os clientes e com o público, é também causado pela criação das incompetências, significando que o trabalhador se sente incapaz de fazer face às situações convencionais, inabituais ou erradas, quando acontece a retenção da informação que destrói a cooperação.

Essa visão trazida por Ferreira e Mendes (2001) corrobora com o que foi trazido por nossos entrevistados, como podemos destacar:

Eu acho que essa questão da...[questão] estrutural da instituição, de ter um número baixo de servidores e que muitas vezes depende do trabalho do estagiário, de terceirizados, que tem uma rotatividade grande, prejudica muito o trabalho, gera um acúmulo de atribuições com poucas pessoas e obviamente a cobrança, o estresse que isso gera é grande, né? (ENTREVISTADO 03).

Ver as pessoas não levando a sério o quanto outras levam [...] uns trabalham mais, uns avacalham, outros não (risos). (ENTREVISTADO 02).

Muito cacique pra pouco índio. (ENTREVISTADO 05).

Percebemos que esse descontentamento traz sofrimento para o trabalhador porque não há possibilidade de mudança no cenário atual. As situações elencadas acima estão fora do alcance do servidor, ele não pode mudá-las. Esse sofrimento patogênico, que não consegue ser transmutado em prazer, tem nas estratégias de defesa um modo de possibilitar que o trabalhador não adoça.

É a partir dessa possibilidade, de o sofrimento ser compatível com a normalidade, não levando necessariamente à doença mental, que Dejours (2007) desenvolve a psicodinâmica, tornando esse fato o seu principal interesse. Assim, por se tratar de uma

vivência subjetiva, a psicodinâmica do trabalho considera que há uma dimensão dinâmica do sofrimento, implicando um constante estado de luta contra a doença mental.

Na luta contra o sofrimento, as estratégias defensivas se destacam. Logo, as estratégias coletivas de defesa têm papel importante na percepção das fontes de sofrimento, e fazem com que muitas vezes os trabalhadores se posicionem de forma ativa diante de um desafio. A diferença fundamental entre um mecanismo de defesa individual e o coletivo, é que na estratégia coletiva de defesa se não há um consenso, não há sustentação. Ressaltamos aqui que até as estratégias defensivas podem ser utilizadas para o aumento da produtividade.

No artigo intitulado *Por um trabalho, fator de equilíbrio* Dejours, Dessors e Desrioux (1993, p. 99) colocam que o trabalho está associado a um status social, e que apesar de causar fadiga é também um meio de desenvolvimento. Citam também o conceito de saúde da OMS, onde a saúde seria um “bem-estar físico, mental e social e não consiste, somente, em uma ausência de doença ou enfermidade”.

Dejours, Dessors e Desrioux (1993) criticam o conceito trazido pela Organização Mundial de Saúde (OMS) pois consideram que o *bem-estar* é uma vivência individual e também não é um *estado*, já que estamos em constante transformação. Assim, a questão que se coloca é qual o trabalho seria “adequado”, em termos de equilíbrio. A ergonomia nos traz algumas noções ligadas à carga de trabalho e seus componentes físicos e psíquicos. Para esta teoria:

O bem-estar psíquico não provém da ausência de funcionamento, mas, ao contrário, de um livre funcionamento em relação ao conteúdo da tarefa. Se o trabalho favorece esse livre funcionamento, ele será fator de equilíbrio; se ele se opõe, será fator de sofrimento e de doença. (DEJOURS, DESSORS e DESRIAUX, 1993, p. 103).

Os trabalhadores da DPU consideram não possuir liberdade, ou autonomia no trabalho. Um entrevistado nos fala da falta de autonomia: “A gente às vezes não pode resolver muita coisa, não tem como fazer, fica de mãos atadas até por que tudo é centralizado lá na administração superior em Brasília e a gente ainda tem que... precisa deles para praticamente tudo.” (ENTREVISTADO 01).

A liberdade de exercer sua atividade é considerada essencial para que o sofrimento no trabalho seja criativo e não patogênico. Assim, percebemos que no caso da DPU, esse sofrimento não tem sido ressignificado, visto que não há liberdade de ação ou decisão dos servidores. Decorre, então, que a rigidez, a frustração e o sentimento de impotência têm comparecido nos relatos, o que é um dado preocupante, pois pode levar ao aparecimento de doenças físicas e mentais.

No texto *Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do Trabalho*, Dejours (2004b, p. 304) volta a falar sobre o trabalho como gerador de saúde/prazer e sofrimento/doença. Para ele, toda organização *a priori* é desestabilizadora da saúde, afirmando que “A saúde, o prazer no trabalho, a realização de si mesmo e a construção da identidade são ganhos com relação ao sofrimento, componente básico da relação do trabalho”.

A partir do confronto com o real, que é gerador de sofrimento quando se torna intransponível, é palpável a conquista do prazer e saúde mesmo que não seja de forma permanente. Esta conquista é viável quando existe a possibilidade de se deslocar constrangimentos e limites do real através de estratégias diversas.

A presença de dualidade entre sofrimento e prazer também aparece no estudo conduzido por Mariano e Carreira (2016) sobre o trabalho de enfermeiros com idosos em instituições. Nele as autoras investigam as situações que os profissionais consideram como geradoras de prazer e sofrimento dentro do trabalho desempenhado e consideram que o trabalho de enfermagem, dentro deste tipo de instituição, é afetado pelo relacionamento entre profissionais e idosos.

Para Mariano e Carreira (2016, p. 4):

O reconhecimento por parte dos idosos permite aos trabalhadores a confirmação da execução de bom trabalho, conferindo-lhes satisfação por sentirem-se competentes. Situações que motivam o trabalhador de enfermagem realizar o trabalho com mais dedicação e qualidade.

O reconhecimento do trabalho pelos idosos influencia fortemente a permanência dos trabalhadores nessa área, mesmo que esta não tenha sido a primeira opção. Outras fontes de prazer destacadas são a formação de vínculos afetivos entre os trabalhadores e os idosos e a satisfação ao ver o quadro clínico dos idosos melhorando por meio de sua atuação.

Esse estudo aponta que o reconhecimento é fator importante para que os trabalhadores tenham prazer em trabalhar, no entanto, em nosso estudo o reconhecimento não foi apontado como um fator de prazer pelos servidores, ao contrário, eles apontaram a falta de reconhecimento como mais um fator de sofrimento no trabalho. Posteriormente, em virtude da importância deste dado, trataremos essa questão.

O sofrimento laboral também está presente no trabalho dos enfermeiros estudados. Perceber o distanciamento e desinteresse familiar pelo idoso (e não poder intervir na situação), acompanhar o declínio e piora clínica do idoso e também a morte do paciente são fatores que desencadeiam o sofrimento do trabalhador.

Os fatores de sofrimento trazidos acima coincidem em parte com os apontados em nosso estudo, apesar de não trabalhar diretamente com o atendimento à saúde, muitos casos

relacionados a esse direito acabam chegando à DPU na tentativa de garantir uma internação, uma cirurgia ou um tratamento. Por consequência, a morte de pacientes, a piora no estado de saúde ou a irreversibilidade de um quadro em virtude da demora ou falta de tratamento adequado impactam e trazem sofrimento aos trabalhadores que lidam com esses casos, como os citados:

Apareceu um assistido aqui ontem e conversando com ele, ele tem aneurisma cerebral e pode morrer a qualquer hora, a gente já fez as peças cabíveis pra ele só que a gente depende da Justiça Federal, a responsabilidade tá com eles, entendeu? (ENTREVISTADO 05).

[...] você não vai deixar de ficar triste, por exemplo, quando numa demanda o juiz não reconheceu que a pessoa tinha o direito de, sei lá, ser transferida de leito pra UTI ou demorou muito pra se judicializar, a ter essa resposta, e quando sai essa resposta a criança já veio a óbito, então isso vai te afetar. (ENTREVISTADO 03).

Para as autoras, “executar um trabalho gerador de sofrimento é fator desencadeador de adoecimento ocupacional ... levando a psicomatização” (MARIANO; CARREIRA, 2016, p. 6). Essa afirmação corrobora as afirmações de Dejours de que o trabalho nunca é neutro. Desta forma, ressignificar o sofrimento é primordial para alcançar o equilíbrio entre o trabalho, saúde e doença direcionando o sofrimento para o prazer.

### 4.3 A importância do reconhecimento para o trabalhador

Segundo o Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho:

O reconhecimento é a forma de retribuição simbólica advinda da contribuição dada pelo sujeito, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência no trabalho. Esta retribuição se apresenta em duas dimensões: reconhecimento no sentido de constatação, que representa a realidade da contribuição individual à organização do trabalho, e o reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores dada à organização do trabalho. (VIEIRA; MENDES; MERLO, 2013, p. 351).

Podemos observar que o reconhecimento é uma retribuição pela contribuição do trabalhador, seja de forma coletiva ou individual. Para que esta retribuição seja possível há julgamentos acerca da atividade do trabalhador e não sobre a pessoa.

Dejours (2008), em seu livro intitulado *Trabalho, Tecnologia e Organização*, diz que o reconhecimento está relacionado diretamente ao julgamento de beleza e ao julgamento de utilidade. No julgamento de beleza, a avaliação ocorre entre os pares, o que permite que o trabalhador pertença a um grupo. Nesta esfera também está presente o julgamento de originalidade, que singulariza o sujeito dentro do grupo e o julgamento de conformidade que possibilita ao trabalhador um sentimento de pertencimento a um grupo profissional. O julgamento de beleza teria, para ele, um peso importante porque: “[...] reconhecer a conformidade de um trabalho às regras da arte permite, no final das contas, àquele que se

beneficia desse reconhecimento do seu trabalho, transferir esse reconhecimento, *a posteriori*, para um registro muito importante para a identidade, o do pertencimento”. (DEJOURS, 2008, p. 97).

O julgamento de utilidade está relacionado à questão da eficácia. Nesse caso, a avaliação é realizada pelos superiores hierárquicos, subordinados e clientes, e abrange a questão do fazer do trabalhador na esfera do trabalho. A inutilidade estaria posta quando o sujeito está impedido de contribuir para a sociedade ou qualquer tipo de organização, seja ela pública ou não. Desta forma, não haveria o gozo da retribuição simbólica, ou seja, o reconhecimento.

Dejours (2008, p. 100) afirma ainda que: “Para a identidade, trata-se de uma situação muito perigosa e, de maneira geral, pessoas desempregadas por um longo período estão numa situação frágil do ponto de vista psicopatológico”. Isso porque a identidade, para ser constituída, depende da mediação pela atividade de trabalho e pela prática do reconhecimento.

O trabalho é um dado fundamental para a compreensão da saúde do indivíduo, ele pode influenciar de maneira negativa ou positiva, assim como o não-trabalho (desemprego). Mesmo quando se luta por melhores condições no trabalho, isto não quer dizer que o melhor seria a inatividade, pois este não fazer nada, do ponto de vista psíquico, pode ser sinal de doença.

Sobre o julgamento de utilidade podemos destacar que apenas um entrevistado afirmou categoricamente ser reconhecido no trabalho, a maioria dos integrantes da amostra da pesquisa não se sente reconhecida pelos superiores hierárquicos, conforme explicitado nos relatos abaixo:

A gente não tem estímulo pra fazer nada diferente, pra inovar, pra nada. Não tem, porque não há reconhecimento mesmo. (ENTREVISTADO 01).

[...] teve outras grandes, umas coisas grandes (risos), que deram muito mais dor de cabeça, como no caso da redistribuição dos processos na criação dos novos ofícios, que a gente varou a noite e em uma semana a gente conseguiu fazer esse serviço e aí eu mandei e-mail falando e ninguém respondeu, ninguém disse ‘ok’, ‘obrigado’. (ENTREVISTADO 02).

Verbalmente sim! Verbalmente é reconhecido. Mas ele não se traduz em ações. (ENTREVISTADO 03).

Eu acho que os defensores são muito difíceis de dar um *feedback* no teu trabalho. Nunca tive esse *feedback*, a não ser de [nome do defensor], assim... vagamente... (ENTREVISTADO 04).

Ao falarem sobre as contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho, Dejours e Abdoucheli (1994) destacam a questão do reconhecimento para a organização do trabalho real colocando que:

Quando o reconhecimento opera de forma conveniente, as contribuições da inteligência astuciosa podem ser eventualmente estabilizadas e retomadas pelo próprio coletivo dos trabalhadores. É assim que se formam e se transmitem as 'regras de ofício'. E é novamente graças a essas regras de ofício (de outra feita chamadas também de regras da arte) que são proferidos os julgamentos de validação e reconhecimento de um par pelo coletivo ou pela comunidade de pertença (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1994, p. 136).

Destaca-se aqui a importância da coletividade para o reconhecimento. Há uma relação inseparável entre o coletivo de trabalho e o reconhecimento, já que é através do julgamento do outro que o trabalhador se reconhece e conquista a sua identidade. O reconhecimento é apontado, então, como um dos principais elementos na relação do sujeito com o trabalho. Ao buscar possibilidades de intervenção e criação em seu meio e, em troca, esperar um retorno de seu investimento através do reconhecimento de suas ações, o trabalhador busca o equilíbrio e a preservação de sua saúde mental.

É interessante notar que ao perguntarmos sobre o reconhecimento, nenhum entrevistado se referiu ao reconhecimento entre pares, e sim apenas ao reconhecimento vindo das chefias. Este fato aponta algumas características que podem ser encontradas na instituição estudada, como por exemplo, a organização do trabalho no que se refere ao controle e hierarquia. Na configuração atual, as relações de trabalho são extremamente hierarquizadas, há um quadro de terceirizados considerável e também um grande número de estagiários o que dificulta a coesão grupal e a formação de uma coletividade.

Existe hoje um defensor público chefe, um defensor público chefe substituto e mais sete (07) defensores públicos. Todos os membros, mesmo aqueles que não participam da chefia ou que acabaram de tomar posse no cargo tem o poder de decisão sobre o trabalho de servidores. Acreditamos que este é um dos indicativos do motivo que levou os servidores a se referirem apenas aos superiores/defensores, quando falamos do reconhecimento.

A avaliação de desempenho individualizada também não contribui para a cooperação entre os funcionários, assim como a divisão de tarefas entre eles. A falta de equidade é lembrada pelos entrevistados:

Eu trabalho feito burro. A demanda é muito grande mesmo de trabalho. (ENTREVISTADO 04).

Porque você tem um alto nível de concentração de atribuições, alto nível de cobrança. (ENTREVISTADO 03).

É não sendo igualitário, uns trabalham mais [...], outros não. (ENTREVISTADO 02).

Segundo Bendassolli (2012), para a psicodinâmica a falta de reconhecimento tem ligação com o sofrimento, adoecimento e despersonalização. O reconhecimento teria então importância significativa para os processos de construção de significados, servindo de mediador entre o indivíduo e o contexto de trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, dentro da teoria social contemporânea “O trabalho representa um tipo de interação primariamente dependente do reconhecimento, pois é marcado pela atividade dos outros” (BENDASSOLI, 2012, p. 39). Este reconhecimento estaria ligado ao mérito, pois o indivíduo através de seu desempenho seria reconhecido e evitaria o risco de ser excluído pelo outro, protegendo assim sua autoestima e identidade.

A questão do reconhecimento, para a psicodinâmica, é trazida também no artigo de Brito et al. (2014), nele a autora e outros pesquisadores fazem um estudo sobre o trabalho das professoras no Brasil e na França. Os dados trazidos pelos autores vão ao encontro dos resultados que foram obtidos em nosso estudo.

No Brasil as professoras trabalham geralmente em condições precárias, com baixos salários, além de terem uma jornada de trabalho real, maior que a prescrita. Muitas profissionais têm mais de um vínculo empregatício e também não têm garantia de remuneração pelo tempo gasto em planejamento de aulas e correção de provas.

O trabalho ultrapassa, assim, o limite do tempo de trabalho, ou seja, ultrapassa o tempo em que as professoras estão oficialmente dedicadas ao trabalho, mobilizando a personalidade por completo. Como nos mostra Dejours (2004a, p. 30), em seu artigo intitulado *Subjetividade, trabalho e ação*:

A psicodinâmica do trabalho defende a hipótese segundo a qual o trabalho não é redutível a uma atividade de produção no mundo objetivo. O trabalho sempre coloca à prova a subjetividade, da qual esta última sai acrescentada, enaltecida, ou ao contrário, diminuída, mortificada. Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar.

Brito et al. (2014, p. 595) evidenciam alguns dados brasileiros sobre as causas de afastamento e adoecimento de servidores públicos e professores relatando que transtornos mentais e comportamentais estão, em todos os estudos citados, no topo da estatística. O estudo aponta ainda que a falta de reconhecimento social é uma das queixas mais comuns das professoras. Para os autores, “As professoras se sentem reconhecidas fundamentalmente pelos alunos. Entretanto, o julgamento negativo da parte da sociedade, das Secretarias de Educação, das chefias imediatas e, em particular, dos familiares dos estudantes [...] as incomoda muitíssimo”. Além disso, há um ressentimento coletivo por não haver reconhecimento, valorização e visibilidade para com o trabalho desenvolvido por elas.

No caso da Defensoria Pública, um ponto destacado como positivo, foi a mudança recente de prédio. Anteriormente a DPU se situava em um bairro com alto índice de violência



e baixo IDH, no entanto, a mudança de prédio também é motivo de preocupação como podemos ver:

O que a gente conseguiu de recente foi a mudança de prédio, um prédio mais arejado, com melhor estrutura pra gente exercer o nosso trabalho, mas que já tem aí possíveis... a possibilidade da gente retroceder e voltar pro prédio pior do que a gente tava antes. (ENTREVISTADO 03).

A possibilidade de retrocesso nas últimas conquistas em virtude do congelamento de gastos públicos, da crise, da falta de crescimento e da falta de investimento é real e preocupa os trabalhadores da instituição. Além disso, a campanha contra o servidor público e seus supostos privilégios, aliada à falta de empenho das chefias torna difícil a aprovação do plano de cargos e carreira da DPU. Este fato é lembrado por um dos servidores, ao falar sobre a possibilidade de mudança:

Depende do contexto nacional, da DPGU. E tem coisas que inclusive são externas da DPU, o plano de cargos e carreiras, embora o reconhecimento e a luta por parte da instituição para aprovação desse plano poderiam fazer muita diferença, mas mesmo assim dependeria do Congresso Nacional, então é muito complexo. São coisas que não é por ser complexo que é inviável, inalcançável. (ENTREVISTADO 03).

No estudo com professoras de Portugal, além das dificuldades encontradas na relação direta com os alunos, há ainda a falta de reconhecimento que se manifesta, especialmente nas condições físicas e materiais dos prédios. As reformas educacionais constantes também contribuem para o sofrimento e deterioração da imagem de si mesmas.

A falta de reconhecimento aparece também no desequilíbrio entre o grande investimento pessoal necessário para a formação de professores, e a falta de mobilização dos alunos, resultados alcançados e no reconhecimento das famílias, instituições e opinião pública. Além disso, a política educacional e suas reformas, bem como o aparente descaso do governo pioram o sentimento de desilusão, mal-estar e sofrimento.

A situação relatada acima se assemelha ao que vem acontecendo no serviço público brasileiro, em especial na DPU. O grande investimento pessoal que os funcionários fazem para conseguir a aprovação para o cargo público almejado, a falta de mobilização da sociedade para garantir a continuidade dos serviços públicos com qualidade, a falta de reconhecimento dos superiores, além da constante mudança de setor e de atribuições pioram a sensação de esgotamento e o sofrimento, bem perceptíveis na fala deste servidor:

Eu me senti muito acolhida na DPU assim que eu cheguei, né? E me senti importante, mas hoje eu não tenho aquele sentimento de pertencimento à unidade que eu tinha antes, apesar de ser requisitada. Hoje falta muito isso, eu acho que seriam as coisas que eu mudaria, esse reconhecimento por parte dos defensores, né? (ENTREVISTADO 04).

Ao estudarem as transformações produtivas na pós-graduação Ruza e Silva (2016, p. 93) colocam um importante questionamento “[...] o sofrimento no trabalho encontraria possibilidade de, pela mediação do reconhecimento, se transmutar em prazer?”.

Ruza e Silva (2016) afirmam que com as reformas pautadas em diretrizes neoliberais, a universidade passou por uma mudança significativa em seu papel, sendo transformada em uma instituição mercantil. Recursos humanos mercantilizados e subjetividades manipuladas através de mecanismos de avaliação do trabalho são alguns dos problemas apontados pelos autores. O descompasso entre o número de estudantes, cada vez maior, e as contratações de novos profissionais leva a uma intensificação do trabalho. Além disso, a medição sobre a atividade humana é estimulada de forma a produzir comparações e hierarquizações entre pessoas e instituições.

Comparativamente aos problemas relatados, a realidade vivida na Universidade também está presente na DPU. Desde a implantação do núcleo na cidade de São Luís, a demanda e o número de atendimentos aumentaram significativamente, no entanto, este crescimento não foi acompanhado pelo aumento do número de servidores e defensores na instituição. Em virtude da crescente demanda, em 2012 a DPU parou de atuar em causas trabalhistas, e a população passou a ter como opção os advogados de sindicatos ou particulares e, desde 2015, os atendimentos iniciais passaram a ser agendados, restringindo-se assim o número de casos novos por dia.

Para os professores participantes do estudo de Ruza e Silva (2016, p. 97), a satisfação profissional está na prática da pesquisa, na produção acadêmica, na orientação de alunos e na docência. Eles consideram essas atividades prazerosas porque há uma dimensão intelectual. Esta então permitiria “[...] a mobilização de uma inteligência criadora e inventiva frente aos desafios do trabalho, de uma relevância social e de um reconhecimento importante para a construção e uma boa imagem de si”. Por outro lado, as atividades administrativas em geral e representativas foram consideradas como uma sobrecarga e também como fonte de insatisfação. Salas de aula lotadas, pressão por produção acadêmica e excessos de funções também foram destacadas.

Ruza e Silva (2016, p. 99) consideram ainda que:

O limite entre o prazer e o sofrimento é tênue, pois a responsabilização e dedicação em demasia, ainda que voltadas para a realização de atividades potencialmente prazerosas, como o ensino, a orientação e a pesquisa-produção acadêmica, têm gerado problemas ao professor, tais como: redução do tempo de lazer; dificuldade para dedicar-se a contento a determinados fazeres; estafa, desequilíbrio psíquico-emocionais; e fragilização de vínculos afetivos.

Além da sobrecarga, os autores consideram que as relações interpessoais na universidade também influenciam no equilíbrio psíquico-emocional. As relações interpessoais são de suma importância para a questão do reconhecimento, pois através de um bom relacionamento no ambiente laboral se pode buscar o prazer sublimatório, transformando o sofrimento através da mediação.

Observamos que, em síntese, os relatos trazidos por estes artigos ratificam as ideias de Dejours sobre a importância do reconhecimento para a transformação do sofrimento em atividade produtiva como benéfica para a saúde do trabalhador.

#### **4.4 A sobrecarga no trabalho e as implicações para a saúde dos servidores**

Segundo Monteiro e Jacoby (2013), a sobrecarga possui dois níveis, o quantitativo e o qualitativo. O quantitativo se refere ao excesso de tarefas desempenhadas pelo trabalhador, mesmo quando não há disponibilidade para isso. Já o qualitativo está relacionado às dificuldades durante o desempenho da atividade, ou seja, o trabalhador é demandado além de sua capacidade ou aptidão.

No caso da DPU, o excesso de tarefas e demandas destinadas aos servidores é um fator que causa desconforto no ambiente laboral, conforme relato:

Tem função que não acaba mais [...] Então, tem atendimento ao público, tem atendimento presencial e não presencial ao público, né? Aí presta assessoria aos gabinetes das mais variáveis formas, seja cumprindo despachos seja elaborando pareceres, manifestando tecnicamente sobre as situações envolvidas naquelas demandas, tem atuação do DRDH, tem a consulta processual e por aí vai. Ainda tem a perspectiva de vir mais atribuição. (risos) E pra duas pessoas! (ENTREVISTADO 03).

A psicodinâmica do trabalho lida com os conceitos de carga física e carga psíquica. Para esta teoria, a carga física estaria relacionada ao emprego de aptidões fisiológicas, ou seja, pesos e ritmos. Já a carga psíquica se refere à vivência subjetiva e traz relação com a afetividade e relações sociais, envolvendo por exemplo, a satisfação e a frustração.

Sobre essa questão podemos destacar o seguinte relato:

Falta de estrutura do órgão mesmo, a gente não tem uma estrutura boa pra trabalhar, pra resolver problemas. Tudo é centralizado lá praticamente, a gente não tem muita autonomia pra resolver aqui e assim, às vezes, a gente tem uns horários muito inflexíveis. (ENTREVISTADO 01).

Observamos que esta fala deixa claro a questão da carga psíquica que, para Dejours e Abdoucheli (1994), é benéfica quando o indivíduo tem liberdade de agir, pois pode utilizar as suas aptidões para a realização da tarefa. A subutilização de suas capacidades seria

então prejudicial ao trabalhador, pois não garantiria a liberação da energia empregada no labor.

Na DPU, objeto de nosso estudo, o quadro funcional diminuiu, pois, alguns servidores retornaram para seu órgão de origem ou foram aprovados em outro concurso público. Apesar dessa diminuição, as tarefas destinadas ao quadro de servidores não acompanharam essa mudança, havendo então uma redistribuição das tarefas entre os setores e servidores atuais da instituição.

Desta forma, os servidores acabam por acumular novas atribuições e também desempenhar tarefas que foram surgindo ao longo do tempo. Tal situação está presente na fala de um servidor:

A gente tem muita atribuição que não é atuação específica do [setor de lotação], que a gente acabou assumindo ou muitas vezes foi obrigado a assumir, tendo em vista não existir... como tem falta de recursos humanos não existe muita margem pra que criem um setor específico, por exemplo, pra lidar com a demanda de saúde. Como não tem, acaba se incluindo isso dentro da atribuição de alguns setores que já existem e aí nesse caso acabava no [setor de lotação]. (ENTREVISTADO 03).

A realidade vivida por servidores da DPU é semelhante àquela vivenciada pelos bancários, pois ao analisar o trabalho de gerentes de banco, Máximo, Araújo e Zambroni-de-Souza (2014) nos trazem a questão que o cargo de gerência é um dos que mais foram atingidos pelas reestruturações advindas das transformações no mundo do trabalho. Atualmente os clientes fazem a grande maioria de suas transações bancárias de forma independente e as agências se destinam principalmente à atividade gerencial.

O gerente torna-se assim um trabalhador sobrecarregado e flexibilizado para tentar atender a diferentes demandas e também gerar lucro. A intensificação do trabalho estimula as relações superficiais e competitivas, fundadas no individualismo e na falta de cooperação, sendo prejudicial à subjetividade e saúde.

Nesse aspecto, o trabalho de gerência no banco se assemelha ao de professores em Portugal, relatado no artigo de Sampaio, Caldas e Catrib (2015). A competição e a carreira estruturada de forma piramidal desestimulam a cooperação e o fortalecimento de laços profissionais e afetivos dentro da instituição, prejudicando a saúde de todos os envolvidos.

A falta de cooperação, a competição e o individualismo trazidos por gerentes e professores acabam por prejudicar também a formação de estratégias coletivas de defesa. Para a psicodinâmica do trabalho este conceito é de suma importância para a manutenção do equilíbrio psíquico e é definido como: “[...] o mecanismo pelo qual o trabalhador busca modificar, transformar e minimizar sua percepção da realidade que o faz sofrer” (DUARTE; MENDES, 2015, p. 2).

O não reconhecimento por parte dos superiores, clientes e colegas foi apontado também como fonte de sofrimento pelos gerentes de banco. Neste ponto, a gerência se assemelha ao trabalho de servidores da DPU, pois também a falta de reconhecimento foi trazida pelos entrevistados. Ao falar sobre sofrimento e reapropriação Dejours (2004b) afirma que quando o sofrimento não se transforma em prazer, ou seja, quando há uma paralisação na dinâmica do reconhecimento, há também um impedimento na elaboração de sentido pelo profissional, podendo resultar em descompensação psíquica ou somática.

Ao falarem sobre os novos imperativos da gestão no serviço público, Mattos e Schlindwein (2015) afirmam que após a reestruturação produtiva realizada no setor público, com o intuito de obter um desempenho organizacional melhor, houve importação dos modelos gerenciais do setor privado sem a devida adequação. Essa tentativa de melhorar o serviço público, com a reforma do Estado, deu abertura para a implantação do modelo gerencialista dentro da administração pública, modelo este que é voltado para as tarefas e menos para as pessoas, “[...] precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que as tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade” (SIQUEIRA; MENDES, 2009, p. 242).

Referidas afirmações também são compartilhadas por Mattos e Schlindwein (2015, p. 325) ao declararem que:

A implantação do novo modelo de gestão trouxe mudanças significativas na estrutura da instituição, na operacionalização das tarefas pelos servidores, no modo de funcionamento (a resolução dos processos passou a ser em “tempo real”), na prestação de serviços, mas principalmente teve impactos na vida profissional e pessoal dos servidores, visto que a intensificação do tempo de trabalho foi uma medida gerencial que modificou a rotina de trabalho na instituição.

O novo modelo gerencial adotado dificulta ou impossibilita o reconhecimento e a ressignificação do trabalho, faltando espaço para o desenvolvimento identifi catório do indivíduo, facilitando, ao invés disso, o sofrimento e adoecimento. Como consequência, o reconhecimento que possibilita a transformação de sofrimento, fortalecendo a identidade e a singularidade não acontece.

Sobre o modelo gerencial Traesel e Merlo (2014) complementam o que foi explicitado por Mattos e Schlindwein (2015) afirmando que na administração pública “O que se constata é a existência de uma flexibilização da burocracia aliada à manutenção da dominação” e ainda “O processo decisório permanece no núcleo estratégico do Estado e de instâncias executivas [...]” (TRAESEL; MERLO, 2014, p. 226), havendo na verdade um modelo misto que ainda conta com características patrimonialistas.

[...] a descentralização das tarefas, a fragmentação do trabalho, a ênfase no individualismo e a gestão verticalizada engendram sujeitos/ trabalhadores sem

autonomia, sem sentido para o trabalho e sem poder de agir sobre as mudanças possíveis no processo de trabalho. O trabalho, neste modelo, adquire características de uma instituição patologizante, podendo desencadear ou determinar a incidência de processos de adoecimento psíquico nos servidores. (MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015, p. 329).

O argumento apresentado pelos autores vai ao encontro do que é citado na pesquisa sobre as vivências de servidores públicos na seguridade social de Traesel e Merlo (2014), em que eles afirmam que a restrição no número de servidores e o número expressivo de estagiários apontam para a precarização. Além disso, as questões políticas interferem sobremaneira na gerência do órgão, mudando inclusive a organização do trabalho.

Em nossa pesquisa com servidores da DPU, evidenciamos também esses aspectos, pois o ambiente laboral é marcado por contradições. Ao mesmo tempo que as avaliações são individuais, as metas a cumprir são de toda a instituição. Há um incremento de tecnologia, facilitando o acesso em qualquer lugar, no entanto, há obrigação de registrar a entrada e saída através do ponto eletrônico que, por sua vez, é suscetível a fraude, visto que não há emissão de comprovante quando a presença é registrada através da digital.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empreender o esforço de pesquisar sobre o trabalho de servidores públicos da Defensoria Pública da União foi um desafio e uma oportunidade. Confesso que, desde o início, a escolha por trabalhar com este público foi uma provocação já que esta pesquisadora desempenha suas funções laborais no campo de pesquisa.

A escolha do tema de investigação foi árdua exatamente pelo fato de a pesquisadora estar implicada no contexto laboral, por tanto, ele quase que se camuflou, desde o início. Contudo, era preciso pensar a prática e aprofundar os estudos para delimitar a questão da precarização e do prazer e sofrimento no trabalho como principais categorias de análise, levando em conta que a psicodinâmica do trabalho foi a teoria escolhida para pensar as questões relacionadas ao trabalho de servidores públicos.

Pesquisas que envolvem a categoria de servidores públicos ainda são escassas, apesar de estar no contexto trabalhista há bastante tempo. Análises que envolvem este público, funcionários da área administrativa, ainda carecem de diversidade e abrangência. Assim, meu desejo de contribuir para o fomento das discussões teóricas a respeito do trabalho de servidores públicos da área administrativa foi um dos principais motivadores.

Ao convidar os trabalhadores para participar da pesquisa e fazer a entrevista, eles se mostraram receptivos em colaborar e não enfrentamos grandes dificuldades em marcar dia e horário para nossos encontros. Considero que o fato de estar lotada na DPU desde 2011 e ter sido responsável pelo setor de RH por 05 (cinco) anos contribuiu para a aceitação e avanço das entrevistas.

A experiência no setor de recursos humanos forneceu-me elementos substanciais para pensar a relação do servidor com seu contexto laboral. A psicodinâmica do trabalho, naturalmente, veio enriquecer a discussão ao fornecer elementos teóricos levar-me a compreender e analisar essa relação.

Considerando que o trabalho de servidores públicos é influenciado por uma miríade de aspectos políticos, sociais e financeiros que levam muitas vezes ao desgaste diário na busca de prestar um serviço de qualidade à população, resolvi adentrar neste campo para contribuir e subsidiar diretrizes voltadas para esses trabalhadores.

Embora, principalmente nos últimos anos, a representação que se faz de servidores públicos seja de uma categoria que não trabalha e possui muitos privilégios, esta não passa de um clichê, uma vez que o trabalho desempenhado guarda semelhanças ao

desenvolvido por outros profissionais da esfera privada. Exatamente por isto a dinâmica do prazer e sofrimento no trabalho comparece neste contexto, assim como a precarização laboral.

Diante desse conjunto, coube fazer dentro desta pesquisa, a descrição do contexto laboral da DPU, identificação de fatores de prazer e sofrimento no trabalho, apresentação de possíveis formas de precarização dentro da instituição e compreender como a precarização e fatores de prazer e sofrimento influenciam no contexto laboral.

Através da realização e análise das entrevistas semiestruturadas foi possível acessar a realidade e a vivência laboral dos indivíduos. E a primeira constatação foi a existência de algumas características do taylorismo e do gerencialismo coexistindo, tais como a flexibilização, a precarização e a intensificação laboral.

Assim, no contexto pesquisado, é perceptível a adoção de práticas mistas de gestão. O modelo taylorista está presente na forte hierarquia, no uso de modelo padrão em documentos escritos, no controle de horas trabalhadas e no aumento da carga horária dos servidores públicos através da Portaria nº 1.136 de 12 de dezembro de 2018<sup>10</sup>, já que a administração não pode aumentar o quadro funcional (pois não pode aumentar os gastos), se aumenta a carga horária dos servidores em exercício, sem a contrapartida financeira correlata.

Não há como passar despercebida a existência do modelo toyotista através da avaliação de desempenho individualizada, que leva em conta a produtividade, a eficiência além da existência de metas para cumprir. Acontece que essas metas não dependem apenas da atividade do servidor, mas ele é cobrado e às vezes até é penalizado caso ela não seja alcançada.

Especificamente na DPU/MA onde o quadro de servidores é extremamente disfuncional, as metas não realizadas afetam o salário de uma parte da equipe. Os servidores de outras instituições não sofrem variações salariais em virtude de possuir um plano de cargos que não permite essa mudança.

Resulta que as alterações inseridas no setor público tais como metas a cumprir, avaliação de desempenho individual, sistemas de controle, flexibilização e terceirizações têm repercutido no cotidiano laboral, pois para conseguir dar conta do trabalho o servidor sofre uma sobrecarga física e psíquica.

---

<sup>10</sup> A Portaria GABDPGE, nº 1.136, de 12 de dezembro de 2018, dispõe sobre a jornada de trabalho na Defensoria Pública da União e dá outras providências. Este documento foi publicado com a justificativa de estabelecer parâmetros organizacionais que permitam a gestão eficiente e eficaz do quadro de pessoal, de forma a permitir que a DPU cumpra com sua função constitucional de garantir a assistência jurídica ao necessitado (BRASIL, 2018a).



O aumento no quadro de terceirizados e diminuição do quadro de servidores estatutários e empregados públicos celetistas, os cortes nos contratos de carro, água, energia, bem como a falta de materiais para consumo nos mostra o início do sucateamento e a continuação da precarização já iniciada em anos anteriores. Essa precarização vem impactar significativamente no trabalho desempenhado pelos servidores requisitados ou não, já que há uma constante demanda de treinamento para pessoas terceirizadas e estagiários cuja rotatividade é enorme. E esta situação recai sobre os servidores, visto que são eles que terão o retrabalho de treinar novos colaboradores e desempenhar algumas tarefas, enquanto os novatos ainda não estiverem capacitados para desempenhar as funções destinadas a eles.

Constatamos também que as mudanças constantes na organização do trabalho são um fator de sofrimento para o trabalhador já que afetam diretamente o desempenho individual. Aprender uma nova função e ensinar a sua antiga para depois ter nova modificação traz uma sobrecarga de trabalho e também uma falta de clareza sobre os objetivos da atividade e do modo de trabalhar. Importante ressaltar aqui, que esse jogo de realocar peças para um setor ou outro evidencia as relações sociais e de poder dentro da instituição. Cabe aos membros da carreira dispor sobre o trabalho a ser desempenhado por cada servidor, não restando muita margem de negociação para os subordinados.

Isso tudo tem favorecido o aparecimento do individualismo na instituição. O fato de haver uma concentração de atividades em um mesmo indivíduo, a sobrecarga física e psíquica de trabalho e as mudanças de setor e atividades desempenhadas inibem o compartilhamento de dificuldades e impede a formação de laços sociais entre os servidores. Como consequência desta situação temos espaços de diálogos reduzidos e um enfraquecimento das estratégias coletivas que são importantes para a manutenção da saúde mental dos sujeitos.

Apesar das dificuldades apresentadas no cotidiano laboral, também há prazer no trabalho. Os servidores consideram que o fato de trabalharem em uma instituição voltada para a população mais vulnerável é um fator de orgulho e isto traz prazer. Além disso, poder contribuir para que o assistido tenha sua demanda atendida ou o trabalhador receba seus direitos, traz satisfação e afeta positivamente a relação do servidor com o trabalho.

O descontentamento/desprazer, no entanto, está presente fortemente nesta organização. A falta de estrutura para desempenhar as atividades, a falta de pessoal e a falta de autonomia traz sofrimento ao trabalhador e isto afeta negativamente a sua saúde. No caso específico de quem trabalha diretamente com as demandas de saúde o sofrimento ficou ainda

mais evidenciado, pois o resultado das ações ou a demora em agir pode significar perdas irreversíveis.

Contudo, quanto ao reconhecimento no trabalho este foi citado por todos os entrevistados. O reconhecimento é uma contrapartida pela contribuição do indivíduo ao trabalho e através dele existe a possibilidade de transformar o sofrimento laboral em prazer, pois ao sofrer julgamentos acerca de seu trabalho o sujeito se reconhece e forma a sua identidade profissional.

Neste estudo houve uma ênfase unânime justamente sobre a falta de reconhecimento do trabalho desempenhado pelos servidores. Esta queixa trazida por todos os entrevistados demonstra a invisibilidade de suas tarefas e o desconhecimento da importância de suas atividades para a instituição. É importante acentuar que nenhum entrevistado relatou sobre o reconhecimento ou não reconhecimento do trabalho entre os pares, ou seja, o julgamento de beleza não foi trazido pelos entrevistados, apenas o julgamento de utilidade.

O fato de não ter vindo à tona o julgamento de beleza nos aponta que na organização do trabalho da DPU, as relações de laborais são extremamente hierarquizadas, há um quadro de terceirizados considerável e um grande número de estagiários, o que dificulta a coesão grupal e a formação de uma coletividade. Este fato contrasta com o que foi falado quando perguntamos sobre o prazer no trabalho, pois muitos entrevistados relataram que as relações interpessoais são fator de prazer na instituição. Ao buscar o reconhecimento, os servidores procuram o equilíbrio e a preservação de sua saúde mental que impacta em sua mobilização subjetiva.

Por fim, o fato de o serviço público, especialmente a Defensoria Pública da União, adotar práticas condizentes com o gerencialismo, sobrecarregando os indivíduos que ali trabalham e, ao mesmo tempo procurar aumentar a produtividade sem os investimentos físicos e humanos necessários, têm trazido sofrimento aos trabalhadores e impacto nas atividades desempenhadas por eles.

Há outro aspecto que deve ser referido e este diz respeito à falta de reconhecimento, por ser um fator importante para a análise do trabalho de servidores da DPU, pois ao não catalisar a transformação do sofrimento em prazer e proporcionar a liberação da carga psíquica, a energia não foi transmutada. Assim, a apatia e a falta de engajamento nas atividades têm se mostrado uma realidade dentro dessa instituição.

A mobilização subjetiva, tão almejada pelos gestores, não tem operado satisfatoriamente na organização analisada. Ela envolve um engajamento de toda a subjetividade, inclusive o uso da inteligência para que o trabalho se efetive, apesar das

dificuldades apresentadas no real do trabalho. Isto ocorre por que, de acordo com o que foi citado, não há uma relação contribuição/retribuição do trabalho, não há reconhecimento das atividades desempenhadas pelos servidores, não havendo um labor com sentido para o indivíduo.

Assim, é nítido que para os servidores públicos em exercício na DPU/MA o trabalho e o acúmulo de tarefas e atribuições têm prejudicado a sua saúde, o engajamento nas atividades e a mobilização para o trabalho. A falta do poder de decisão sobre seus horários, suas atividades e sua lotação têm trazido sofrimento, assim como a falta de reconhecimento do trabalho desempenhado por eles.

Considerando todos os aspectos do quadro apresentado, sugerimos um maior investimento na melhoria do ambiente laboral, o que significa realizar um planejamento institucional e plurianual, para que as decisões de gestão possam ser tomadas de modo preventivo e não remediador; capacitação teórica em modos de gestão que possam ser adotadas de forma saudável no serviço público também se mostra salutar; criação de espaços de fala para que os servidores possam ser escutados, dividir angústias e dar contribuições para a melhoria do ambiente organizacional também é necessário e urgente. Ademais, esperamos ter contribuído para a discussão sobre o trabalho no setor público e também “provocar” outros pesquisadores a fazer estudos na área.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. L. C. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez Editora, 2015.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho:** ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, R. O caráter polissêmico e multifacetado do mundo do trabalho. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 229-237, set. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-77462003000200004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462003000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 25 out. 2017.

ANTUNES, R.; ALVES, G. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 87, p. 335-351, ago. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302004000200003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 25 out. 2017.

AQUINO, C. A. B.; MARTINS, J. C. O. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. **Revista Mal-estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 479-500, 2007.

AQUINO, C. O processo de precarização laboral e a produção subjetiva: um olhar desde a psicologia social. **O Público e o Privado**, Fortaleza, n. 11, p. 169-178, 2008.

BENDASSOLI, P. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, jan./mar. 2012.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 1988a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016. Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 dez. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 4.050, de 12 de dezembro de 2001. Regulamenta o art. 93 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 dez. 2001. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D4050.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D4050.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRASIL. Defensoria Pública da União. Instrução Normativa nº 2, de 3 de novembro de 2011. Dispõe sobre os procedimentos relacionados à requisição de servidores para a Defensoria Pública da União. Disponível em: <<https://www.dpu.def.br/legislacao/instrucoes-normativas/6408-minuta-de-instrucao-normativa-n-2-de-03-de-novembro-de-2011>>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Defensoria Pública da União. **Justiça e igualdade para o povo**: cartilha. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.dpu.def.br/images/stories/documentos/cartilha.pdf>> Acesso em: 31 maio 2019.

\_\_\_\_\_. Defensoria Pública da União. Portaria nº 1.136, de 12 de dezembro de 2018. Dispõe sobre a jornada de trabalho na Defensoria Pública da União e dá outras providências. **Boletim Eletrônico Interno da DPU**, Brasília, DF, n. 279, 14 dez. 2018a. Disponível em: <<https://dpu.def.br/portarias/gabdpgf/2018/48093-portaria-gabdpgf-dpgu-n-1136-de-12-de-dezembro-de-2018-dispoe-sobre-a-jornada-de-trabalho-na-defensoria-publica-da-uniao-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Defensoria Pública da União. Portaria nº 400, de 23 de junho de 2016. Sobre a requisição dos servidores e empregados públicos da União para prestar serviços na Defensoria Pública da União, com ônus para esta instituição. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jul. 2016. Seção 1, p. 51. Disponível em: <[http://www.lex.com.br/legis\\_27164686\\_PORTARIA\\_N\\_400\\_DE\\_23\\_DE\\_JUNHO\\_DE\\_2016.aspx](http://www.lex.com.br/legis_27164686_PORTARIA_N_400_DE_23_DE_JUNHO_DE_2016.aspx)>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. Defensoria Pública da União. Projeto de Lei nº 10.773, de 31 de agosto de 2018. Dispõe sobre o subsídio dos membros da Defensoria Pública da União. Brasília, DF, 2018b. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2183458>> Acesso em: 31 maio 2019.

\_\_\_\_\_. Defensoria Pública da União. Projeto de Lei nº 7.922, de 2014. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos dos Servidores da Defensoria Pública da União, fixa o valor de suas remunerações e dá outras providências. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=622070>> Acesso em: 31 maio 2019.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 jan. 1994a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp80.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp80.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1988b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 maio 1994b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8878.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8878.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRASIL. Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950. Estabelece normas para a concessão de assistência judiciária aos necessitados. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, DF, 13 fev. 1950. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/11060.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/11060.htm)>. Acesso em: 25 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/Lei-13467-2017.htm>>. Acesso em: 25 out. 2018.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jan. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>>. Acesso em: 30 jan. 2019.

BRITO, J. et al. Saúde, gênero e reconhecimento no trabalho das professoras: convergências e diferenças no Brasil e na França. **Physis**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 589-605, 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-73312014000200589&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-73312014000200589&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 set. 2016.

BRULON, V.; OHAYON, P.; ROSENBERG, G. A reforma gerencial brasileira em questão: contribuições para um projeto em construção. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 63, n. 3, p. p. 265-284, 29 jan. 2014.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

\_\_\_\_\_. **Cadernos de trabalho, tecnologia e organização**. São Paulo: Blucher, 2008.

\_\_\_\_\_. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz; Brasília, DF: Paralelo 15, 2004b.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Produção**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, dez. 2004a. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 ago. 2016.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C. et al. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

DEJOURS, C.; DESSORS, D.; DESRIAUX, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 98-104, jun. 1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901993000300009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000300009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 3 jun. 2019.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, n. 3, p. 68-128, abr. 2015.

FAIRCLOUGH, N. **The dialects of discourse**. 2012. Disponível em: <<https://www.sfu.ca/cmns/courses/2012/801/1-Readings/Fairclough%20Dialectics%20of%20Discourse%20Analysis.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2016.

FARIA, J. H.; RAMOS, C. L. Tempo dedicado ao trabalho e tempo livre: os processos sócio-históricos de construção do tempo de trabalho. **Revista de Administração da Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 47-74, jul./ago. 2014.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. “Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 6, n. 1, p. 93-104, jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-294X2001000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2001000100010&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 jan. 2016.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

MARIANO, P. P.; CARREIRA, L. Prazer e sofrimento no cuidado ao idoso em instituição de longa permanência: percepção dos trabalhadores de enfermagem. **Escola Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, e20160088, 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-81452016000400206&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452016000400206&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 14 jul. 2017.

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**. São Paulo: Hucitec, 1986.

MATTOS, C. B. M. de; SCHLINDWEIN, V. de L. dal C. “Excelência e Produtividade”: novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 27, n. 2, p. 322-331, ago. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-71822015000200322&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822015000200322&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 set. 2016.

MÁXIMO, T. A. C. de O.; ARAUJO, A. J. da S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 34, n. 1, p. 96-111, mar. 2014. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932014000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932014000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 set. 2016.

MENDES, A. M.; MULLER, T. C. Prazer no trabalho. In: VIEIRA, F. de O. et al. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MONTEIRO, J. K.; JACOBY, A. R. Sobrecarga no trabalho. In: VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

MORAES, R. D. Sofrimento Criativo E Patogênico. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, 2013. p. 289-292.

RIBEIRO, C. V. dos S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, DF, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932013000100015&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 20 jan. 2016.

RUZA, F. M.; SILVA, E. P. As transformações produtivas na pós-graduação: o prazer no trabalho docente está suspenso? **Revista Subjetividades**, Fortaleza, v. 16, n. 1, p. 91-103, 2016.

SAMPAIO, P. P.; CALDAS, J. M. P.; CATRIB, A. M. F. A (des)estabilização das redes sociais e o impacto na saúde do professor universitário: o caso português. **Cadernos de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 239-244, set. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-462X2015000300239&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-462X2015000300239&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 11 set. 2016.

SILVA, E. P.; HELOANI, R. Aspectos teóricos e metodológicos da pesquisa em saúde mental e trabalho: reflexões a partir de uma análise comparativa do estresse em jornalistas e guardas municipais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 105-120, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25812>>. Acesso em: 8 ago. 2016.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso no setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 60, n. 3, p. 241-249, jul./set. 2009.

SOBOLL, L.; FERRAZ, L. (Orgs.). **Gestão de pessoas: armadilhas da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2014.

STECHEER, A. El análisis crítico del discurso como herramienta de investigación psicosocial del mundo del trabajo. Discusiones desde América Latina. **Universitas Psychologica**, Bogotá, v. 9, n. 1, p. 93-107, jan. 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672010000100008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672010000100008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 1 ago. 2016.

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. “Somos sobreviventes”: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 224-238, dez. 2014. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172014000300006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000300006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 11 set. 2017.



VIEIRA, F. de O.; MENDES, A. M.; MERLO, Á. R. C. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá Editora, 2013.

WOOD JÚNIOR, T.; PAULA, A. P. P. de. O culto da performance e indivíduo S.A. In: EHRENBURG, A. **O culto da performance**: da aventura empreendedora a depressão nervosa. São Paulo: Editora Ideias e Letras, 2010. p. 197-207.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa: Vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores de uma instituição pública federal.

Pesquisadora: Renata Alencar Oliveira (Mestranda em Psicologia)

Objetivo da pesquisa: Identificar elementos de precarização no trabalho e suas repercussões para as vivências de prazer e sofrimento de servidores de uma unidade da DPU.

Envolvimento na pesquisa

Ao participar dessa pesquisa você se dispõe a:

- a) Permitir que a pesquisadora responsável realize entrevista, em horário e local a ser combinado;
- b) Recusar a sua participação em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você;
- c) Solicitar mais informações sobre a pesquisa em qualquer etapa de sua realização.

Sobre as entrevistas: As entrevistas deverão ser gravadas em gravador e transcritas totalmente, sem a sua identificação. Contudo, elas só se processarão dessa forma se você permitir.

Confidencialidade: Todas as informações coletadas nesse estudo são estritamente confidenciais. Os relatos das pesquisas receberão uma identificação por pseudônimo.

Considerando os itens acima expostos, eu, de maneira livre e esclarecida, expresso o meu interesse em participar desta pesquisa.

São Luís, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

---

Nome do participante (legível)

---

Renata Alencar Oliveira (responsável pela pesquisa)

**APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM  
SERVIDOR REQUISITADO**

1. Como se deu a sua escolha pelo serviço público?
2. Você tem outra atividade profissional?
3. Qual(is) a(s) função(ões) da instituição DPU no contexto atual?
4. Como se deu a sua vinda para esta instituição?
5. Que situações geram prazer em seu trabalho?
6. Que situações geram descontentamento em seu trabalho? Como lida com essas situações?
7. Você gostaria que sua rotina de trabalho fosse diferente? Por quê?
8. Que condições de trabalho você destacaria como boas? E como ruins?
9. Qual(ais) situação(ões) gostaria de alterar na instituição em que atua? Há possibilidades concretas disso?
10. Como é sua rotina de trabalho?
11. Você sente que é reconhecida no seu trabalho? / Quais vivências são exemplos desse reconhecimento?
12. Caso não haja reconhecimento: Como você enfrenta/lida com a falta de reconhecimento?
13. Você considera que as normas, regras de sua instituição interferem na dinâmica de seu trabalho? Como assim?
14. Que condições de trabalho você destacaria como boas? E como ruins?
15. Existe algum acompanhamento de sua instituição de origem relacionado à sua saúde?
16. Você considera que o trabalho interfere na sua saúde/ bem-estar? Como?

**ANEXO**

**ANEXO A - OFÍCIO S/N. 2017 – AUTORIZAÇÃO PARA EXECUÇÃO DA PESQUISA**

05/06/2019

SEI/DPU - 2661509 - Ofício

2661509v6

08162.000279/2018-18



DEFENSORIA PÚBLICA DA UNIÃO EM SÃO LUÍS/MA  
Rua Anapurus, Quadra 36, nº 18 - Bairro Renascença II - CEP 65075-670 - São Luís - MA

**OFÍCIO - Nº 2/2018 - DPU MA/PSI MA**

São Luís, 25 de outubro de 2018.

À Coordenação do Mestrado Acadêmico em Psicologia - UFMA  
**Universidade Federal do Maranhão - UFMA**  
Prof(a) Dra Carla Vaz  
Av Dos Portugueses, S/N - Bacanga - CEP 65080040  
São Luís/ Maranhão

**Assunto: Autorização para execução de pesquisa**

Prezada Coordenadora,

Cumprimentando-a cordialmente, informo-lhe que na qualidade de Chefe da Unidade da Defensoria Pública da União em São Luís/MA, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS, sob a responsabilidade da pesquisadora Renata Alencar Oliveira, mestranda em Psicologia pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA, na sede da Defensoria Pública da União no Maranhão. Para isto, serão disponibilizados à pesquisadora o uso do espaço físico, bem como documentos pertinentes para análise e objetivos da pesquisa.

Atenciosamente,



Documento assinado eletronicamente por **Ana Carolina Fonseca Valinhas, Defensor Público Federal Chefe**, em 25/10/2018, às 14:03, conforme o §2º do art. 10 da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site [http://www.dpu.def.br/sei/conferir\\_documento\\_dpu.html](http://www.dpu.def.br/sei/conferir_documento_dpu.html) informando o código verificador **2661509** e o código CRC **8F15C234**.

08162.000279/2018-18

2661509v6