

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGAd

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

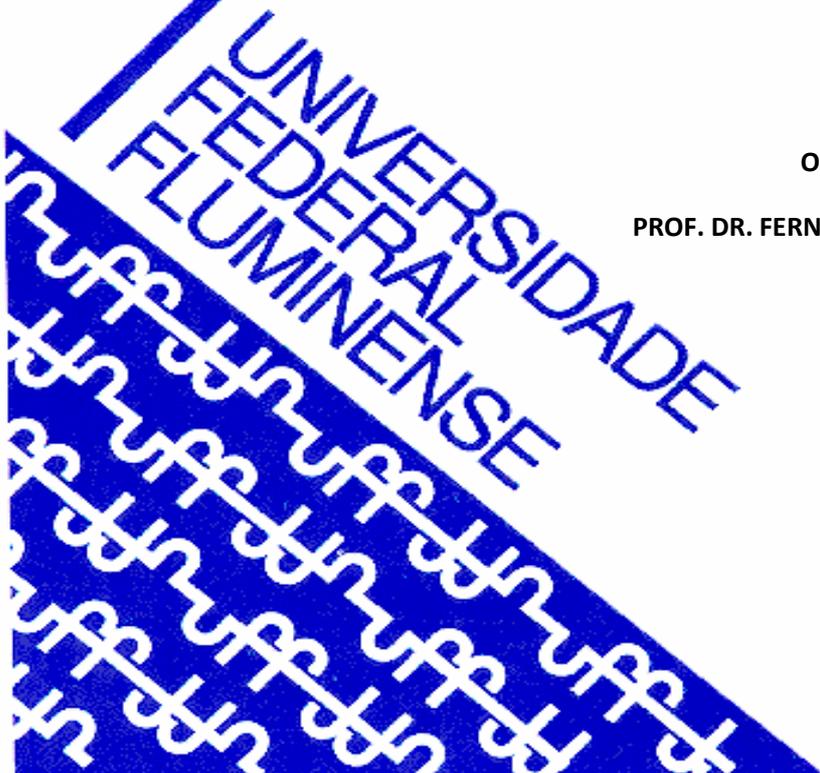
CRISTIANE DO VALE MAIA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CONTRAMÃO DA AVALIAÇÃO DO
TRABALHO E SEUS IMPACTOS NAS VIVÊNCIAS DE PRAZER E
SOFRIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS**

ORIENTADOR:

PROF. DR. FERNANDO DE OLIVEIRA VIEIRA

**NITERÓI
2016**



CRISTIANE DO VALE MAIA

A avaliação de desempenho na contramão da avaliação do trabalho e seus impactos nas vivências de prazer e sofrimento de servidores públicos federais

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos das Organizações no Brasil. Linha de Pesquisa: Estado, Organizações e Sociedade.

Orientador: Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira

Niterói
2016

“A desvalorização do mundo humano aumenta em proporção direta com a valorização do mundo das coisas.”

(Karl Marx)

AGRADECIMENTO

A esta Energia maior, que alguns chamam de Deus, por ter me inspirado a escrever cada palavra, principalmente quando o cansaço parecia não mais permitir que isso fosse possível;

Ao meu marido, **Guilherme Freixo**, por toda paciência, compreensão e companheirismo. Cada palavra de incentivo sua foi essencial para que eu concretizasse esse trabalho. Obrigada por tomar conta de tudo enquanto eu estava “ausente” dos serviços da casa, dos encontros com os amigos ou dos almoços em família. Certamente, sem você, eu não chegaria até o final.

Aos meus pais, **Carlos Maia** e **Maria Aparecida Maia**, por todas as vezes que abriram mão dos seus próprios desejos para me darem uma boa educação. Obrigada por me ensinarem que esta é a maior herança que um filho pode receber. Ao meu irmão, **Cristiano Maia**, por me inspirar desde a infância com suas ideias e pensamentos, que muito contribuíram para a minha formação ideológica.

Ao meu querido professor e orientador, **Fernando Vieira**, por abrir os meus horizontes para novos saberes, que passaram a fazer sentido para mim desde então (risos). Obrigada por todo o apoio e, principalmente, por toda a confiança, muitas vezes maior do que até a que eu mesma tenho em mim. Nossos encontros foram de grande aprendizado, não só para a conclusão do presente estudo, como também para a vida que segue adiante.

Ao professor, **Cláudio Gurgel**, que me acompanhou durante todo o curso e a quem eu tomo como exemplo desde a graduação, pela pessoa simples e profissional exemplar que é, e às professoras, **Ana Magnólia Mendes** e **Suzana da Cruz Lima**, pela disponibilidade e esforço em participarem deste momento tão importante e pelas valiosas contribuições à minha pesquisa.

Aos meus colegas de turma, que se tornaram amigos ao longo deste caminho tortuoso, **Caroline Linhares**, **Gabriela Prestes**, **Janaína Dias**, **Laura Abrantes**, **Lucas Pacheco** e **Paula Pacheco**. Obrigada por me inspirarem, por estarem comigo nessa

caminhada longa, por dividirem não só a mesa do bar, mas as reflexões, os pensamentos, as angústias e as vitórias. É preciso que saibam o quanto vocês foram imprescindíveis nessa conquista.

À minha equipe de trabalho, **Aline Farias, Ana Carolina Teixeira e Pedro Henrique Fernandes**, por compreenderem as minhas ausências e serem brilhantes no trabalho que realizam. Obrigada pelo apoio, por estarem ao meu lado no dia-a-dia do trabalho e por me ajudarem a superar o sofrimento que o real nos impõe e a transformá-lo em prazer (risos). Tenho muito orgulho de tê-los como equipe.

Por fim, agradeço a todos os professores que passaram pela minha vida e, de alguma forma, me fizeram chegar até aqui e a cada amigo que torceu por mim durante toda essa trajetória e contribuiu para a realização deste sonho, desde o incentivo para o ingresso no curso até a finalização desta pesquisa.

A todos vocês, minha eterna gratidão!

RESUMO

Esta pesquisa discute as consequências dos modelos de avaliação de desempenho atuais para o indivíduo e apresenta as relações entre esses métodos de aferição de desempenho e a avaliação do trabalho, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho. Como cenário para esta investigação, analisamos as vivências de prazer e sofrimento de servidores de uma instituição pública federal, que desenvolveu uma sistemática de avaliação de desempenho individual, para fins de pagamento de uma gratificação de desempenho relevante na remuneração destes servidores, a partir da instituição legal da mesma. Para atingir o seu objetivo e partindo de um referencial teórico crítico acerca da desvalorização do trabalho ao longo do pensamento administrativo, bem como dos pressupostos ideológicos neoliberais e gerencialistas que levaram à Reforma do Estado, o presente estudo utilizou-se de uma análise documental da legislação que instituiu a gratificação de desempenho para diversas carreiras da Administração Pública Federal e de entrevistas individuais e semiestruturadas com servidores das duas principais diretorias finalísticas de uma dessas instituições. Os resultados apresentaram cinco núcleos de sentido, que indicam características de uma organização do trabalho tipicamente taylorista, além de uma avaliação revestida de aspectos altamente objetivos, caracterizada por um viés instrumental e produtivista, sem espaço para a subjetividade e, portanto, na contramão da avaliação do trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho; Avaliação do Trabalho; Psicodinâmica do Trabalho; Administração Pública Federal.

ABSTRACT

This present work regards the consequences of the modern individual performance evaluation models and presents the relationship between the methods for the verification of the performance and the evaluation of work, under the perspective of the Psychodynamics of work. The framework of this present investigation is hereby represented by the analysis regarding the experiences of pleasure and suffering of the servants from a public federal institution which developed an individual performance evaluation system, with the finality of payment of a relevant performance-related bonus to such servants, through the legal institution of the referred bonus. In order to achieve its purpose and starting from a critical theoretical reference regarding the depreciation of labor throughout the line of thought of the administration, as well as the neoliberal and managerial ideological suppositions, which led to the State Reform, this present work used a documental analysis concerning both the legislation that instituted the aforementioned performance bonus into many different careers inside the Federal Public Administration and the individual and semiarticulated interviews with the servants of the two main finalistic board of directors from one of the referred institutions. The results presented five cores of meanings, which reveal the characteristics of a typically tayloristic organization of labor, as well as an evaluation coated with highly objective aspects, characterized by an instrumental and productivist bias with no room for the subjectivity and, therefore, in contrast with the evaluation of work.

KEYWORDS: Performance Evaluation; Evaluation of Work; Psychodynamics of Work; Federal Public Administration.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 – HISTÓRIA E CONTEXTO DO TRABALHO: IDEOLOGIA, ESTADO E GESTÃO	15
1.1. A desvalorização do trabalho configurada nas principais teorias organizacionais....	16
1.2. A ideologia e o poder gerencialista.....	33
1.3. O pensamento neoliberal e a reforma do Estado	38
CAPÍTULO 2 – PSICODINÂMICA DO TRABALHO: VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO.....	46
2.1. A centralidade e a subjetividade do trabalho	49
2.2. Contradições entre o prescrito e o real do trabalho	52
2.3. Transformação de sofrimento em prazer: a inteligência prática, a dinâmica do reconhecimento e a cooperação por meio dos coletivos de trabalho	56
2.4. A avaliação de desempenho na contramão da avaliação do trabalho	66
CAPÍTULO 3 – A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS	72
3.1. Metodologia	72
3.2. Resultados	78
3.2.1. Da análise documental.....	78
3.2.1. Das entrevistas	83
3.3. Discussão	109
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
REFERÊNCIAS	124
ANEXO – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	131

INTRODUÇÃO

O trabalho tal como conhecemos hoje é fruto da sociedade industrial, quando adquiriu a forma de mercadoria e o valor do trabalho começou a ser expropriado do trabalhador. Marx (1996) distinguiu o valor-de-uso do valor-de-troca, onde o primeiro representa a utilidade de alguma coisa para alguém, enquanto o segundo está relacionado à proporção que os valores-de-uso de coisas diferentes se trocam entre si. No que se refere ao trabalho, o produto deste deve, antes de tudo, atender às necessidades humanas, ou seja, ser útil. Daí o *valor-de-uso*. Porém, no sistema capitalista, os produtos do trabalho tomam a forma de mercadorias e, sob a égide desse sistema, mercadorias são feitas para serem vendidas no mercado. Desta forma, uma mercadoria não tem simplesmente um valor de uso, mas um *valor-de-troca*. “1 *quarter* de trigo, por exemplo, troca-se por x de graxa de sapato, ou por y de seda, ou por z de ouro etc., resumindo por outras mercadorias nas mais diferentes proporções” (MARX, 1996, p. 155).

O valor-de-uso está intrinsecamente relacionado à *qualidade*, já o valor-de-troca liga-se à *quantidade*. Em outras palavras, o valor das mercadorias está na proporção em que uma será trocada pela outra, não havendo diferença entre coisas de igual valor-de-troca (MARX, 1996). Assim, ao reduzir o trabalho em mercadoria, como o faz a lógica capitalista, esta retira-lhe também toda a singularidade e toda a subjetividade inerentes ao mesmo, já que passa a ser traduzido pelo seu valor-de-troca e não pelo seu valor-de-uso.

Para esclarecer um pouco mais, Marx (1996) explica que, se abstrairmos das mercadorias o seu valor-de-uso, lhes restará apenas uma qualidade, a de serem produto do trabalho. Porém, já o próprio produto do trabalho encontra-se transformado. Assim, deixando de lado o seu valor-de-uso, excluímos também todos os elementos que lhe concedem valor, desaparecendo o caráter útil dos trabalhos e as diferentes espécies de trabalho nele contidos, restando apenas o caráter comum desses trabalhos, reduzindo-os ao mesmo trabalho humano independente da forma particular da qual se revestiu esse trabalho (MARX, 1996).

“Consideremos agora o resíduo dos produtos do trabalho. Não restou deles a não ser a mesma objetividade fantasmagórica, uma simples

gelatina de trabalho humano indiferenciado, isto é, do dispêndio de força de trabalho humano, sem consideração pela forma como foi despendida. O que essas coisas ainda representam é apenas que em sua produção foi despendida força de trabalho humano, foi acumulado trabalho humano. Como cristalizações dessa substância social comum a todas elas, são elas valores — valores mercantis” (MARX, 1996, p. 157).

Nessa mesma perspectiva, Polanyi (2000) vem caracterizar a economia de mercado, quando, segundo ele, dois elementos básicos da produção, terra e *trabalho*, deixaram de fazer parte da organização social do sistema, para, ao lado do dinheiro, tornarem objetos do comércio, possuindo o trabalho, assim como os bens, um mercado – o mercado de trabalho – e preços – denominados salários.

Embora o autor acredite que o trabalho, assim como a terra e o dinheiro, são mercadorias fictícias, por não ser enquadrados na definição empírica de mercadoria, o mesmo concorda que, a partir do século XIX, esses elementos foram organizados de tal forma que passaram a ser comprados e vendidos no mercado em prol da autoregulação do sistema (POLANYI, 2000).

“A produção é a interação do homem e da natureza. Se este processo se organizar através de um mecanismo auto-regulador de permuta e troca, então o homem e a natureza têm que ingressar na sua órbita, têm que se sujeitar à oferta e à procura, isto é, eles passam a ser manuseados como mercadorias, como bens produzidos para venda” (POLANYI, 2000, p. 161).

O autor entende que trabalho é apenas um outro termo para atividade humana e que, portanto, acompanha a própria vida, não podendo ser destacado desta ou armazenado ou produzido para venda. Contudo, sabemos que é exatamente isso o que o sistema capitalista faz: expropria do trabalhador o seu valor-de-uso, colocando no lugar o valor-de-troca, criando uma lacuna entre o trabalho e o sentimento de realização que esse trabalho deveria despertar e extraíndo a motivação desse trabalhador. “Separar o trabalho das outras atividades da vida e sujeitá-lo às leis do mercado foi o mesmo que aniquilar todas as formas orgânicas da existência e substituí-las por um tipo diferente de organização, uma organização atomista e individualista” (POLANYI, 2000, p. 198).

É esse o ponto de partida do nosso estudo. Contrapor a avaliação de desempenho à avaliação do trabalho é confrontar a objetividade, o valor de troca caracterizada pelo desempenho, com a subjetividade, que dá vida ao trabalho e o faz ser útil e singular.

A problemática que aqui se apresenta advém da prática. Trabalhando há 9 (nove) anos em uma Instituição Pública Federal e atuando durante todo esse tempo diretamente com os processos de avaliação de desempenho individual dos servidores do órgão, esta pesquisadora vivenciou situações importantes que a levaram a inúmeros questionamentos.

Inicialmente, atuando com avaliações de desempenho de estágio probatório e de progressão e promoção, para fins, respectivamente, de estabilidade e desenvolvimento na carreira dos servidores desta Instituição, foi a partir de 2009 que percebeu uma mudança significativa no ambiente de trabalho e nas atitudes das pessoas que ali atuavam, quando foi instituída pela Administração Pública Federal para diversos órgãos da União, por meio de uma lei e, em seguida, de um decreto, a gratificação de desempenho na remuneração dos servidores.

A princípio, foram verificados um desejo e uma pressão muito grande por parte dos servidores para que a Instituição implementasse o mais rápido possível a avaliação de desempenho individual e institucional, pois somente a partir dos resultados destas avaliações é que seriam pagas as referidas gratificações. Essa vontade dos servidores pode ser explicada pelo impacto que tal gratificação representava na remuneração dos mesmos, que viram, nessa iniciativa, a compensação pelos anos sem um aumento relevante nos salários, que se encontravam, nessa época, bastante defasados.

A legislação previa para todos os órgãos ali contemplados uma avaliação por metas individuais e metas institucionais. Os critérios específicos dessas avaliações ficariam a cargo de cada Instituição. Assim, em 2009, foi realizada a primeira avaliação de desempenho individual para fins de percepção da gratificação, baseado em um ciclo avaliativo curto e com critérios bem simples, como um teste para o processo como um todo. Mas foi em 2010 que a avaliação aconteceu pra valer, com um período avaliativo completo, de 1 (um) ano. O normativo interno que definia os critérios da avaliação de desempenho

individual previa que as chefias, em conjunto com os servidores, definiriam, no início do período, metas individuais pelas quais os servidores seriam avaliados ao final do ciclo. Foram previstos também períodos, durante o ciclo avaliativo, quando as metas poderiam ser revisadas.

As chefias passaram por treinamentos, contratados pela Instituição, para explicar a importância da avaliação, ensinar a estabelecer metas quantitativas para os servidores, avaliar e fornecer o retorno – o *feedback* – aos mesmos ao final da avaliação. O que se percebeu foi o esforço para se quantificar e objetivar a avaliação o máximo possível. Era verbalizada, nas capacitações, pelos gestores, e até pelos próprios instrutores, a necessidade de se extrair toda a subjetividade da avaliação, para que a mesma fosse *justa e imparcial*.

Na prática, o que foi percebido por esta pesquisadora ao longo desses anos, quando as avaliações continuaram a ocorrer, foi uma preocupação crescente com as metas de produção por parte da Administração do órgão, aumentando a cada ano o quantitativo de pedidos a serem examinados por cada servidor, uma queda da integração entre as pessoas e os diversos setores da Instituição, bem como da satisfação e da motivação dos trabalhadores. O que se via era um ambiente tenso, principalmente nas Diretorias finalísticas, responsáveis pelo exame dos pedidos dos cidadãos e, portanto, responsáveis diretos pelos resultados que a Instituição apresentava à sociedade.

É muito provável que outros fatores envolvendo o contexto geral da Instituição tenham contribuído para esse quadro, como mudanças de governo, sentimento dos servidores de desvalorização da carreira por parte do governo federal, saída de muitos servidores em virtude de aprovação em outros concursos mais atrativos, dificuldade de infraestrutura, cortes no orçamento, etc. Porém, esta pesquisadora continuava se questionando até que ponto esse quadro era fruto dessa mudança ocorrida em 2008, que impactava diretamente no trabalho e na vida dos servidores.

A partir de todo esse contexto, esta dissertação questiona quais os impactos do processo de gestão de desempenho nas vivências de prazer e sofrimento de servidores públicos federais, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho.

Assim, considerando o modelo de gestão de desempenho desenvolvido e implantado, em 2009, por uma instituição pública federal, a partir do normativo que rege o respectivo Plano de Carreiras, que institui a gratificação por desempenho como uma parcela relevante da remuneração de seus servidores, esta pesquisa tem como objetivo apresentar a relação entre os modelos de avaliação de desempenho atuais e a avaliação do trabalho e as consequências dessas sistemáticas de aferição de desempenho para o indivíduo, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Como desdobramentos deste objetivo central, o presente estudo visa ainda: (1) analisar o modelo de avaliação de desempenho previsto pela Administração Pública Federal, para fins de pagamento de gratificações de desempenho aos servidores públicos; e (2) confrontar o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido e implementado por uma instituição pública federal com as vivências de prazer e sofrimento dos servidores no exercício de suas atividades laborais.

Para responder à problemática central desta dissertação e seus objetivos específicos, o presente trabalho foi estruturado em três capítulos. No primeiro, analisamos a “evolução” do pensamento administrativo, para comprovar o processo de desvalorização do trabalho desde os primórdios da Administração, quando também se constituíram efetivamente os primeiros estudos sobre o trabalho. Ademais, apresentamos as bases neoliberais que favoreceram a disseminação da cultura gerencialista e a legitimação dessa ideologia como poder, bem como permitiram a emergência de uma nova administração pública, que culminou com a reforma e gestão do Estado.

O segundo capítulo teve como finalidade estudar as bases da Psicodinâmica do Trabalho, com suas ideias de centralidade do trabalho para a condição humana, seus conceitos e seus processos em defesa da luta dos trabalhadores para a transformação do sofrimento causado pela organização do trabalho em prazer. Esse capítulo traz, ainda, a visão da Escola Dejouriana sobre os modelos de avaliação de desempenho atuais, forjados nas bases gerencialistas com ênfase em resultados e competências prescritas, adotados não só por empresas privadas como também por instituições públicas, e suas consequências para o indivíduo.

No terceiro e último capítulo da presente pesquisa, apresentamos a construção metodológica utilizada no estudo, os resultados obtidos e a discussão dos impactos do modelo de avaliação de desempenho previsto pela Administração Pública Federal, para fins de pagamento de gratificações de desempenho, nas vivências de prazer e sofrimento dos servidores que atuam em uma instituição pública federal, além de traçar algumas possíveis diretrizes para a elaboração de uma avaliação do trabalho à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

CAPÍTULO 1

HISTÓRIA E CONTEXTO DO TRABALHO: IDEOLOGIA, ESTADO E GESTÃO

Os primeiros estudos sobre o trabalho emergem na mesma época em que surgem as teorias sobre a produção, que compõem o pensamento administrativo. Sistematizadas a partir dos últimos anos do século XIX, as teorias de gestão são consideradas teorias tardias (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014). Tais autores ressaltam o histórico de desvalorização do trabalho desde a Antiguidade, quando Aristóteles dizia, na *Política*, que nenhum artesão seria cidadão, passando pela Idade Média, onde lembram que o nobre se orgulhava de não trabalhar, e apontam como motivos para o retardo do estudo do trabalho: “o reduzido mercado, a desvalorização da atividade empresarial, a suposição de que administrar é um **dom** e as questões relativas à tomada e manutenção do poder, que ocuparam a atenção dos principais pensadores dos séculos passados” (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014, p. 3). Segundo seus estudos, é somente a partir da Revolução Industrial que o trabalho emerge como uma categoria importante da vida social.

Com o surgimento da sociedade industrial e todas as transformações trazidas por ela, novas formas de organização do trabalho são implementadas, como a substituição do processo artesanal pela divisão horizontal do trabalho e o desenvolvimento da especialização do trabalhador, que passou a executar apenas uma tarefa, operando no que se convencionou chamar linha de produção (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014).

É esse momento, como já dito, o ponto de partida para o nosso estudo. O presente capítulo se dividirá em dois momentos. Primeiro, abordaremos a “evolução” do pensamento administrativo para mostrar como se deu, ao longo desse período, a desvalorização do trabalho configurada na própria teoria das organizações. Posteriormente, complementaremos essa análise, apresentando o contexto que favoreceu a disseminação da ideologia gerencialista, resultando em uma abordagem de reforma e gestão do Estado.

1.1 A desvalorização do trabalho configurada nas principais teorias organizacionais

De acordo com Gurgel e Justen (2015, p. 199), ao contrário do que parece, as teorias que compõem o pensamento administrativo não consistem em “criações isoladas e autônomas dos seus autores, desarticuladas das demais dimensões da realidade”. Com o objetivo de apresentar tais teorias como parte integrante do desenvolvimento do capitalismo no século XX, os autores supracitados utilizam como método o materialismo histórico e dialético, que considera que a materialidade das coisas vem antes do surgimento das ideias, ou seja, as ideias são a expressão do desenvolvimento histórico e que os dois formam, dialeticamente, um único *todo*. Assim, Gurgel e Justen (2015) procuram relacionar as principais formulações teóricas com as condições econômicas e políticas que se apresentavam à época de cada uma delas, explicitando, ainda, que é possível analisar o conflito de interesses entre patrões e empregados a partir do desenvolvimento, na história, das teorias das organizações.

“Como toda e qualquer ciência, o surgimento das teorias administrativas está associado predominantemente às necessidades. Necessidades e possibilidades são inspiradoras de ideias e iniciativas. Mas a história registra uma presença mais frequente de necessidades imediatas como motivações das formulações teóricas. Algumas dessas necessidades são econômicas, outras políticas ou sociais. A compreensão desta característica da produção do pensamento, também no campo da administração, nos faz dar maior atenção ao contexto e à evolução históricos da sociedade” (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014, p. 6).

Nessa mesma linha, analisaremos como se desenvolveu a relação capital *versus* trabalho ao longo dessa história recente, tendo como pano de fundo a “evolução” do pensamento administrativo, partindo do pressuposto de que essas teorias não surgiram isentas de interesses das classes sociais dominantes em cada época, mas carregadas de ideologia, de modo a impulsionar a sociedade para a direção do pensamento industrial-capitalista vigente. Esta discussão foi desenvolvida no VI Encontro de Administração Política, em setembro de 2015, onde foi apresentado o artigo “O caráter ideológico presente na evolução do pensamento administrativo” (MAIA, 2015), e será retomada na presente

pesquisa com o objetivo de comprovar a desvalorização do trabalho caracterizada nas próprias teorias organizacionais.

Tendo como base os escritos de Marx sobre a indiferença do trabalho percebida na sociedade capitalista, que se revela quando o trabalho se desloca da subjetividade, deixando de estar ligado aos indivíduos, para assumir uma posição mais concreta e objetiva, passando a ser apenas um meio para a criação da riqueza em geral, Gurgel e Justen (2015) defendem que é neste contexto que se constituirão as condições necessárias para a formulação das teorias organizacionais.

Para melhor compreender a captura da subjetividade do trabalho, recorremos à distinção feita por Weber entre a racionalidade formal, ou instrumental, e a racionalidade substantiva. Para o autor, a primeira está vinculada à calculabilidade, à tecnificação dos meios, enquanto a segunda volta-se para os valores, para o conteúdo dos fins (WEBER, 2000). Thiry-Cherques (2009, p. 902) interpreta o termo *racionalização*, em Weber, como “a redução à racionalidade de todos os aspectos da vida social”. Segundo o autor, “ele reconheceu na racionalização o avanço do processo civilizatório, mas também as sementes da perda da individualidade e da liberdade identitária. Denunciou a irracionalidade substantiva da racionalização do comportamento social” (THIRY-CHERQUES, 2009, p. 902).

Em outras palavras, Weber entende que a sociedade moderna enfatiza a razão formal-instrumental em detrimento da razão substantiva. Para Guerreiro Ramos (1989, p. 3), muitos autores “têm tentado legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias”, porém o autor acredita que Weber posicionava-se criticamente frente ao capitalismo e à sociedade de massa da época. Guerreiro Ramos defende que a racionalidade formal e instrumental, para Weber, era “determinada por uma expectativa de resultados, ou ‘fins calculados’” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 5). Já a racionalidade substantiva, ou de valor, não estava vinculada a nenhuma expectativa de sucesso, “constituindo um componente intrínseco do ator humano” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 5). Assim, a racionalidade instrumental, tão característica do sistema de mercado (GUERREIRO RAMOS, 1989), se estende para o mundo do trabalho na sociedade contemporânea,

instalando seus conceitos funcionais e utilitários de calculabilidade e previsibilidade, onde a subjetividade, inerente ao indivíduo, não tem lugar.

Passando à análise das principais teorias organizacionais, para entender como se constituiu o trabalho no nosso tempo, temos que os princípios da Administração Científica começaram a se formular no início do século XX, reforçados pelo novo cenário econômico-social que se formava. Após a Revolução Industrial e a substituição do processo artesanal de produção pela divisão horizontal do trabalho, o produtor passou a executar apenas uma parte do produto, operando, como já foi dito, em linhas de produção. Com o desenvolvimento da especialização, o surgimento das máquinas e a migração dos camponeses para os grandes centros urbanos, um novo meio social de produção – as fábricas – passou a determinar o modo de vida das pessoas e, principalmente, dos trabalhadores, envolvidos diretos desse processo, que “passaram a se adestrar ao máximo, imprimindo um ritmo cada vez mais acelerado ao seu trabalho” (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014, p. 4).

“Em uma fábrica tipicamente taylor-fordista, o cenário poderia ser este: quinze segundos para a realização de tarefas sempre absolutamente iguais; um cronometrista afoito em busca de alguns segundos a mais; a barganha mesquinha pelo tempo; o temível e temido controle de qualidade no final da linha, capaz de responsabilizar a qualquer momento este ou aquele operário por um erro que para ele seria fatal; as mãos que se movem como que desligadas do cérebro, como as pupilas que se dilatam à luz, sem seus vínculos com a consciência do autor do gesto; as tarefas divididas e divididas *ad infinitum*” (CODO, 1995, p. 136).

Os trabalhadores eram submetidos a uma carga horária exagerada e a condições físicas e psicológicas, muitas vezes, degradantes, retirando, certamente, o incentivo e a motivação que o trabalho livre lhe proporcionava anteriormente (GURGEL e JUSTEN, 2015). Tais transformações ocorreram em meio ao aumento da população mundial, à expansão das indústrias, do comércio, dos mercados, dos consumidores e tudo que confirmasse o avanço da organização e do sistema capitalista, fazendo surgir, ainda, uma nova relação social de trabalho entre os homens, o trabalho assalariado.

É nesse ínterim que se consolida a separação entre a propriedade dos meios de produção e a atividade produtiva e que surgem a Escola Clássica de Administração e o Movimento da Administração Científica, focalizando sua análise no aspecto estrutural e no âmbito interno das organizações. A preocupação dessa escola era o desenvolvimento de estruturas organizacionais eficientes.

Para os teóricos dessa fase, a partir do momento em que a organização tem estruturas adequadas que funcionam bem e otimizam a produção, todos os outros problemas se resolvem, incluindo aqueles relacionados ao comportamento humano (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). Tal concepção exemplifica bem o pressuposto de racionalidade absoluta da época, considerando que o aperfeiçoamento do sistema garantiria por si só os resultados desejados. O poder das relações informais dentro da organização era ignorado, assim como as relações com o ambiente.

A preocupação central de Taylor era aumentar a eficiência do trabalho e, como métodos, os sistemas de racionalização das tarefas, limitando o trabalhador à visão parcial do seu trabalho, retirando-lhe a noção do todo do processo produtivo, tornando-o cada vez mais mecânico e tecnicista. De acordo com Gurgel e Justen (2015), seguindo a ideia do materialismo histórico, Taylor buscou atender à pressão de mais produtividade do Presidente Roosevelt, a partir das demandas crescentes interna e externa dos Estados Unidos. Assim, Taylor conseguiu identificar o problema da eficiência, buscando nos operários, aqueles que detinham o saber-fazer do trabalho, e não nos administradores, que não conheciam efetivamente o trabalho, o tempo necessário à produção. É, portanto, a partir do saber do operário que nasce o Estudo de Tempo e Movimentos, de Taylor. (GURGEL e JUSTEN, 2015). Para isso, são realizadas experiências com movimentos diferentes, medindo a duração até que se encontre a maneira mais rápida, reduzindo os trabalhadores a meras máquinas programadas para executar e proibidas de pensar.

Tais concepções, de caráter puramente simplista, a fim de se determinar a produção-padrão, ignoram completamente as diferenças individuais e reduzem a fadiga – estudo que se propunha a conhecer as limitações físicas dos empregados – a um problema exclusivamente fisiológico, quando, na verdade, trata-se de um fenômeno psicofisiológico

(MOTTA e VASCONCELOS, 2002). A *Lei da Fadiga* é mais um exemplo do caráter positivista e utilitarista da época, quando o tempo de descanso passa a ser *cientificamente* calculado, com o único objetivo de recompor a força de trabalho, para que ela continue produzindo tanto quanto as primeiras horas de trabalho (GURGEL e JUSTEN, 2015). Esse caráter calculista pode ser demonstrado pelas próprias palavras de Taylor (1987):

“O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que minudenciam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la. (...) A tarefa é sempre regulada, de sorte que o homem, adaptado a ela, seja capaz de trabalhar durante muitos anos, feliz e próspero, sem sentir os prejuízos da fadiga. A Administração Científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas” (TAYLOR, 1987, p. 53).

Por essa passagem, fica fácil perceber como o ser humano era considerado um ser simples e previsível cujo comportamento pouco variava. Sendo assim, chegava-se à rápida conclusão de que, com incentivos financeiros adequados, constantes vigilância e treinamento, uma boa produtividade seria alcançada. Em outras palavras, era só adestrar o indivíduo de acordo com os objetivos da organização e manipular o seu comportamento na direção de obter a produtividade desejada, que se verificariam resultados positivos. “Todo um sistema de controles se torna factível e se viabiliza agora de modo racional, ‘científico’, no conceito de ciência que o positivismo, reinante na época, havia consagrado” (GURGEL e JUSTEN, 2015, p. 206).

Os princípios de Taylor não consistiam, como ele mesmo assegurava, apenas em procedimentos para obter maior produtividade, mas pretendia ser uma filosofia com objetivos claros: “enfrentar o discurso da luta de classes com outro discurso, o da colaboração de classes” (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014, p. 21). Segundo Gurgel e Justen (2015), a condição de assalariado, iniciada à época, foi responsável por fazer os teóricos organizacionais abordarem de forma reiterada os temas do incentivo e da motivação, mas que, na verdade, quando mencionados, refletem essencialmente um caráter ideológico, que visa a obter a colaboração dos trabalhadores, por meio de um *contrato psicológico*.

A filosofia taylorista de que a prosperidade do empregador – dando-lhe o que ele realmente almeja, baixo custo de produção – não pode existir se não for acompanhada da prosperidade do empregado – provendo-lhe do que ele mais deseja, altos salários (TAYLOR, 1987), utilizava como mecanismo o incentivo material por meio da remuneração por peça – dever-se-ia pagar mais àquele que produzisse mais. Sabe-se que esse mecanismo, por vezes, era burlado pelos empregadores quando a produtividade aumentava, alterando a regra e diminuindo o valor da peça produzida. E quando questionado pelo Presidente da Comissão Parlamentar do Congresso Americano, em 1913, Taylor se defendeu dizendo: “infelizmente, aplicaram o mecanismo e não minha filosofia” (GUERREIRO RAMOS, 1950), como se fosse possível caminharem juntas tal filosofia e os métodos aplicados, tendo como base o sistema capitalista de produção.

“Dizer: o operário tem interesse em um rápido crescimento do capital é dizer: tanto mais o operário aumenta rapidamente a riqueza de outrem, tanto mais serão substanciais as migalhas que ele recolhe do festim; quanto mais operários possam ser ocupados, quanto mais se reproduzam, tanto mais se multiplica a massa de escravos na dependência do capital” (MARX e ENGELS, 1982, p. 76).

Tal filosofia também era compartilhada por Fayol, que tinha como principal proposta a de organizar a estrutura da empresa. Para ele, a boa organização de uma empresa é condição indispensável para que todo o processo de racionalização do trabalho tenha bons resultados. Sua preocupação era organizar as atividades que se faziam necessárias dentro da organização. Fayol estudou as subunidades organizacionais e foi dele a ideia de departamentalização, de acordo com a natureza das tarefas, submetendo o trabalhador a uma visão cada vez mais parcial do seu trabalho. Seus estudos foram além da administração da produção, abordando, principalmente, os aspectos de um outro tipo de trabalho, o da gerência, imprimindo a racionalidade também nas atividades que dão suporte àquelas diretamente produtivas (GURGEL e JUSTEN, 2015).

Fayol acreditava que a base da administração era o princípio da divisão do trabalho, responsável por organizar as funções, agrupando-as por semelhança de natureza e, tendo como maior vantagem, a especialização do trabalho, exigindo cada vez mais do

trabalhador que, agora, tem a obrigação de “produzir mais e melhor, com o mesmo esforço” (FAYOL, 1965). Era sua também a ideia de que cada chefe deveria ter sob o seu comando apenas um pequeno número de subordinados, refletindo em um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle pudesse ser cerrado e completo, aumentando a rigidez hierárquica nas relações entre chefes e subordinados. Assim, a pressão a que ficava submetido o trabalhador era notável. Todo o seu trabalho, seus movimentos, seus desejos e pensamentos deveriam ser controlados, em prol do que se dizia ser também seu próprio interesse – o aumento da produtividade, altos índices de lucratividade e baixos custos de produção. A autoridade era entendida como o “direito de mandar e o poder de se fazer obedecer” (FAYOL, 1965).

Taylor procurou atender o mercado consumidor americano, que não parava de crescer. Porém, foi Henry Ford quem percebeu a oportunidade que este mercado de massa poderia lhe proporcionar, mas teria que reduzir os preços praticados pela indústria até então (GURGEL e JUSTEN, 2015). Para isso, desenvolveu e aperfeiçoou o sistema de trabalho em linhas de montagem, com o uso das esteiras rolantes, por meio da fabricação em série, o que fez popularizar o consumo do automóvel a partir da fabricação em larga escala e a baixo custo do *Ford bigode preto*.

O modo de produção implantado pelo fordismo procurava eliminar o máximo de movimentos desnecessários das ações dos trabalhadores e produzir o automóvel o mais rapidamente possível, de modo a escoá-lo para o mercado no menor prazo, exigindo o máximo da concentração e do esforço do trabalhador. “A máquina impõe o ritmo ao homem e não o homem à sua ferramenta” (GRUGEL e JUSTEN, 2015, p. 209). Os autores recorrem a Marx para destacar que a introdução da maquinaria na produção não tem como objetivo aliviar a labuta do trabalhador, mas sim reduzir o preço do produto final, bem como a parte do dia de trabalho destinada ao operário, para aumentar a parte excedente, que vai para o detentor dos meios de produção, aumentando, assim, a *mais valia*.

Dando continuidade à lógica da Administração Científica, o mínimo consumo de força de vontade e esforço mental era exigido aos trabalhadores e um sistema de incentivos com base em bônus e altos pagamentos, que cresciam à medida que a produtividade

aumentava, era concedido. Dessa forma, o fordismo caracterizou-se pela produção em massa e queda de preços e pela produção eficiente de um único modelo, configurando uma visão voltada para o produto em detrimento de uma visão voltada para o mercado. Enquanto o taylorismo buscou eliminar os esforços inúteis dos operários no processo produtivo, o fordismo preocupou-se com uma mecanização mais extensa, mais comprometida com as máquinas e, portanto, propulsora da expansão das indústrias.

No que se refere ao trabalho humano, o processo de produção fordista, ao mesmo tempo em que separaria o trabalhador de seu respectivo meio de produção, já que sua participação via-se cada vez mais reduzida, também acentuaria a sua integração, em função de essa mão-de-obra constituir quase que um apêndice da máquina, transformando homem e máquina em um único elemento, numa relação dialética entre os dois, como afirma Laranjeira (1997):

“O trabalho, nessas condições, torna-se repetitivo, parcelado e monótono, sendo sua velocidade e ritmo estabelecidos independentemente do trabalhador, que o executa através de uma disciplina rígida. O trabalhador perde suas qualificações, as quais são incorporadas à máquina”. (LARANJEIRA, 1997, p. 90).

Assim, fica claro perceber o alto grau de exploração a que era submetido o trabalhador naquela época, à medida que se analisa a Escola Clássica de Administração e o Movimento da Administração Científica. Ao se incorporar as qualificações do operário às máquinas, como expõe Laranjeira (1997), e se separar planejadores (engenheiros/administradores) de um lado e executores (operários) do outro, reduz-se este último a uma força de trabalho meramente descartável e facilmente substituível. Ao operário cabia ser um “braço eficiente”, cumprir a tarefa seguindo exata e minuciosamente as ordens recebidas.

A Administração Científica tinha como objetivo aumentar o lucro da classe dirigente às custas da limitação dos direitos e bem-estar dos empregados. O trabalhador era visto como uma ferramenta ou máquina dentro da grande engrenagem produtiva. Verificava-se, em última análise, certa mecanização/robotização do trabalhador e a redução

de sua importância dentro do processo produtivo. A única maneira certa de realizar um trabalho (*the one best way*), de Taylor, levaria a uma considerável desumanização do homem, além de não aumentar em longo prazo a produtividade do trabalho, já que a tendência era o aparecimento de atitudes negativas em relação ao trabalho, à empresa e à administração por parte dos empregados.

O estudo de tempos e movimentos, instituído por Taylor e, mais tarde, aprofundado por Ford, não levava em consideração o ritmo natural do corpo humano, exigindo o máximo de esforço do operário, até onde a exploração pudesse alcançar. Em relação aos incentivos monetários, verificava-se certo grau de parcialidade, ignorando elementos motivacionais, posteriormente abordados pela Escola das Relações Humanas, como o prestígio, o poder, a aprovação do grupo, etc.

Todos esses princípios apontados acerca da Escola Clássica da Administração e do Movimento da Administração Científica revelam-se como poderosos mecanismos de exploração do trabalho, como comprovado ao longo dessas linhas. Para Marx e Engels (1982, p. 61): “...é tempo de aprofundar as próprias relações econômicas sobre as quais se fundam a existência da burguesia e sua dominação de classe, bem como a escravidão dos operários”.

A década de 1920 foi marcada pela queda da bolsa, em 1929, e a chamada crise de superprodução que assolou o mundo capitalista, com a contração da economia e a grande depressão. Os dogmas liberais, como a “Lei” de Say, que defendia que a oferta criaria sua própria demanda, e a “mão invisível” de Adam Smith, que seria responsável por alocar de forma ótima os recursos para se atingir o desenvolvimento econômico e social (PAULA, 2005) e levar o capitalismo sempre ao reequilíbrio, não previram a Grande Depressão e a crise norte-americana se fez profunda também nos demais países da Europa e da América Latina (GURGEL e JUSTEN, 2015).

Os maiores prejudicados, como não poderia deixar de ser, foram os trabalhadores. Os índices de desemprego subiram de forma alarmante e os salários, que já não eram altos, caíram ainda mais. Tudo isso fez com que o sistema de produção fordista fosse abalado,

pois “o desemprego, os baixos salários e a incerteza sobre o futuro inviabilizavam o consumo de massa” (GURGEL e JUSTEN, 2015, p. 212). Tais autores ressaltam que o abalo sofrido pelo sistema Ford representava o abalo do próprio capitalismo, percebido pelo surgimento de movimentos sociais e políticos e pelas ideias de desconfiança quanto aos pressupostos liberais e de reconsideração do papel do Estado no sistema de produção capitalista.

Em meio a toda essa crise, a partir de 1930, começam a emergir inúmeras ideias humanistas da Administração, na tentativa de dar novas respostas e soluções para o reerguimento das empresas, colocando em xeque todas as “verdades” e regras até então aceitas e não contestadas. Pouco a pouco, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Teóricos e estudiosos começam, não por acaso, mas para compensar a redução dos incentivos materiais (GURGEL e JUSTEN, 2015), a dar uma maior importância às relações humanas dentro das organizações e a outros aspectos ligados à motivação e à afetividade, passando a focar as questões internas e relacionais da organização.

A Escola de Relações Humanas teve sua origem nas experiências de Hawthorne, onde se tentava relacionar direta e exclusivamente as condições físicas do trabalho com a produtividade. Tais experiências não obtiveram sucesso, levando à interpretação de que o resultado final da produtividade também é determinado e influenciado por outras variáveis, como as necessidades afetivas dos empregados e a possibilidade de comunicar-se entre si e interagir. Assim, para incrementar a produtividade, fazia-se necessário voltar-se nesse momento para as dimensões subjetivas.

Enquanto a Administração Científica defendia a solução dos conflitos pela força, para Mary Parker Follett, autêntica precursora da Escola de Relações Humanas, percebendo o momento de insatisfação profunda e de manifestações abertas, o que refletiu em elevado *turnover* (GURGEL e JUSTEN, 2015), a melhor solução para os conflitos não estava na força e nem na barganha, mas na integração dos interesses de ambas as partes (MOTTA e

VASCONCELOS, 2002). Follett não apenas passou a considerar o conflito como existente como também lhe atribuiu um aspecto positivo, considerando seu potencial impulsionador no interior das organizações.

Elton Mayo foi quem coordenou a experiência de Hawthorne. Tal autor envidou seus esforços, sobretudo, na valorização dos grupos informais e no valor da afetividade nas relações de trabalho. Foi a partir dessa experiência que Mayo teceu sua crítica à Escola Clássica de Administração e que Stuart Chasse tirou a interpretação de que uma indústria exerce duas funções: a primeira, econômica, relativa à produção de bens e serviços, e a segunda, social, relativa à criação e distribuição de satisfação às pessoas que envolve em sua operação (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

Com isso, podemos perceber que a Escola de Relações Humanas vai deslocar o foco de interesse da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, bem como os incentivos monetários para os psicossociais. Tal concepção revela-se igualmente manipuladora, já que leva o indivíduo a se envolver com a organização, constituindo uma forma de manipulação mais sutil e quase imperceptível. É a chamada “sedução organizacional”, que envolve o trabalhador, levando-o a pensar que, atingindo os objetivos da organização, estará também satisfazendo as suas necessidades. Utiliza-se do discurso de que as pessoas passam a ser valorizadas por serem as *peças* principais no processo produtivo para mascarar o que nunca deixou de ser a meta principal da organização: o aumento da lucratividade, só que agora por meio da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos da empresa.

“(…) primeiro veio o movimento de relações humanas: psicólogos e pedagogos sorridentes empenhados em inventar a humanidade do trabalhador, exercícios de comunicação e cooperação em salas arejadas, introduzindo em linguagem divertida os azares do isolamento social. Depois das ‘aulinhas’, que por vezes acabavam em discursos piegas e o ‘grupo’ de mãos dadas, era preciso voltar à linha de montagem, organizada criteriosamente para que o trabalhador não pudesse conversar, ou sequer olhar para os seus pares” (CODD, 1995, p. 141).

Embora com um discurso de contradição e crítica à Administração Científica, as ideias em questão apenas ampliam as análises da Escola Clássica: aos incentivos econômicos desta última devem-se associar incentivos psicossociais e procurar satisfazer às necessidades afetivas dos indivíduos, atentando para os grupos informais. A Escola de Relações Humanas não propõe uma nova estrutura de organização de tarefas, assim como a Escola Comportamentalista, que, juntamente com aquela, irão compor esse referencial humanista até 1950. O ser humano continua sendo visto como um agente passivo, que pode ser estimulado e controlado através de estímulos diferenciados. Defende-se que, através de métodos de persuasão, obtém-se o comprometimento dos indivíduos.

Assim, tais pensamentos ainda se mantêm fieis aos objetivos organizacionais e à lógica utilitarista e instrumental, em detrimento dos indivíduos. Com o novo discurso, sem dúvida, mais sutil, tenta-se moldar os trabalhadores, sem transferir o foco: garantir a colaboração do indivíduo e a sua obediência às regras e aos padrões. Em outras palavras, a exploração do trabalhador deixa de ser tão direta e declarada e passa a ser quase que imperceptível. Com o discurso de que agora a organização valoriza suas necessidades de afetividade e os grupos informais e reconhece a natureza única de cada indivíduo com vontade própria e poder de escolha, a manipulação do trabalhador por parte da empresa atinge um ponto ainda mais alto.

Os primeiros dias após a crise foram marcados por uma política ampla de intervenção do Estado, redundando no modelo keynesiano-fordista, que tem como base o investimento em infraestrutura e o resgate do mercado de massa. Uniam-se a tese de J. M. Keynes – que defendia a monitoração do mercado pelo Estado, para garantir bom nível de emprego e de consumo agregado – e a produção de massa implementada por Ford, com seu alto nível de padronização e baixo custo (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014). Segundo Paula (2005), como os postulados liberais da época sequer previam essas crises, suas premissas contra a intervenção começaram a cair por terra. Assim, o Presidente Roosevelt reforçou a doutrina keynesiana, com a implementação do *New Deal*, que consistia em medidas intervencionistas do Estado e ampliação dos gastos públicos, para promover o crescimento econômico e o bem-estar social. De acordo com Gurgel e Justen

(2015), o *New Deal*, ao recuperar o mercado consumidor, recuperou também o fordismo, porém adaptado aos novos tempos. Assim, o Estado tinha o papel de regular a economia e prover direitos sociais àqueles que se encontravam desempregados, “para que os mesmos pudessem participar do ‘pacto’ como consumidores” (PAULA, 2005, p. 41), já que, apesar de muito se falar sobre uma superprodução, o elo da cadeia emprego – salário – consumo – produção que se quebrou foi o consumo (GURGEL, 2003). Esse modelo ficou conhecido como *welfare state* ou Estado de Bem Estar Social.

Esse momento vai marcar o surgimento do Estado Moderno, com altos investimentos no setor público por todo o mundo, e a consolidação da burocracia, perfeitamente absorvida pelo Estado, que passa a ter novas responsabilidades, novas funções e uma posição importante na economia, que antes da crise não possuía. Com a ampliação do seu papel, o Estado passa a requerer uma máquina pública grande e rica, condizente com o seu tamanho, e aspectos fundamentais da burocracia, como a racionalidade e a normatividade lhe caem perfeitamente (GURGEL e JUSTEN, 2015). Pautada pela racionalidade funcional e não substantiva, como afirmava Weber, a burocracia serve perfeitamente a uma “sociedade capitalista centrada no mercado” (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 5).

De acordo com a análise de Max Weber, a burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). A separação entre a propriedade e a gestão, a igualdade e a impessoalidade são os princípios que formam o tripé da burocracia, defendida por Weber, para a constituição do sistema racional-legal no processo de modernização da sociedade capitalista.

Ora, não é difícil perceber o quão oportuno foi a absorção dos princípios burocráticos weberianos ao Estado Moderno. Para aquela sociedade, em um momento de superexploração e alienação do trabalho, o discurso de igualdade foi muito útil para as elites que precisavam legitimar seu poder e trazer a ordem novamente. Apesar de se estender para o setor privado como uma evolução do sistema tradicional, a partir da expansão da empresa familiar, e também para as grandes empresas capitalistas (GURGEL e

JUSTEN, 2015), a burocracia serviu melhor à administração pública, em virtude de sua característica mais marcante: a separação entre a propriedade e a gestão, típica do sistema capitalista.

É essencial entendermos o contexto em que os princípios burocráticos foram inseridos nas organizações, para percebermos que os grandes beneficiários dessas mudanças continuaram sendo aqueles pertencentes às elites, os únicos que possuíam condições educacionais e culturais para ocuparem os cargos da alta cúpula, permanecendo o poder de decisão nas mesmas mãos.

Para Selznick (1955), *cooptação*, enquanto mecanismo de absorção de novos elementos pela coalizão dominante, e *ideologia* deveriam ser acrescidas às características da burocracia de Weber. Sob o discurso de igualdade, pautado na essência da teoria da burocracia weberiana, mantinham-se a desigualdade e as mesmas formas de dominação. A lei não deixa de ser a objetivação da subjetividade do poder, ao legitimar o poder de quem o ocupa.

Muitos outros pensamentos ainda surgiriam, ao longo de todo o século XX, para serem inseridos na teoria das organizações, como o Estruturalismo e a Teoria dos Sistemas Abertos, dentre outros. Contudo, todos eles confirmariam que a modernização das empresas no século em questão estava pautada por uma lógica instrumental, que tentava separar o planejamento da execução de tarefas e por uma ordem que valorizava o *status quo*, a centralização das decisões, o controle e o aumento da produtividade. Mesmo quando se verificava um viés crítico, como a teoria estruturalista, que iria criticar o principal alicerce da teoria clássica, qual seja a harmonia entre os interesses do empregador e do operário, tais escolas não deixaram de se subordinar aos interesses do capital e das organizações.

A partir dos anos 1970, uma outra crise se instaura no mundo todo e o modelo keynesiano-fordista, que experimentou um período exitoso até os anos 1960 – os anos de ouro do capitalismo moderno, conforme chamava Eric Hobsbawm – pareceu não mais ser capaz de garantir o crescimento sustentado do sistema, levando-o ao desgaste político e ideológico (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014). Segundo Paula (2005),

desde o final da década de 60, novas formas de organizar o trabalho e a produção estavam sendo procuradas, e os índices de crescimento da economia não acompanharam os números dos anos anteriores (GURGEL e JUSTEN, 2015). Paula (2005) aponta, ainda, a internacionalização de problemas econômicos, como a inflação e os choques do petróleo, como aspectos importantes para o agravamento da crise. Na década seguinte, a recessão econômica, que se aprofundava, e o temor à hegemonia japonesa, cuja economia avançava no cenário internacional, fizeram surgir um discurso pedindo mudanças nos sistemas econômico e produtivo (PAULA, 2005).

Apesar de o Estado de Bem Estar Social e o esgotamento do sistema keynesiano terem sido apontados por muitos como o causador da crise, devemos ampliar essa análise, percebendo que, no centro da crise, estavam o sistema de produção fordista, baseado na padronização, e o mercado (GURGEL e JUSTEN, 2015). Não havia mais quem comprasse os mesmos produtos. O sistema rompeu, comprometendo o ciclo virtuoso produção – consumo – emprego – mais consumo – mais produção – mais... (GURGEL, 2003).

A gerência burocrática começou a ser questionada, “emergindo daí as propostas de flexibilização das estruturas de produção e de gestão” (GURGEL, 2003). Como afirmou Toffler, em *A empresa flexível*, caberia agora “uma forma nova e superior de artesanato”, que consistia em romper com o corte em massa para produzir artigos individualizados, de forma economicamente vantajosa, resultando no que ele mesmo cunharia como produção *customizada* (TOFFLER, 1985).

“...durante toda a Era Industrial, a tecnologia exerceu uma forte pressão para a padronização, não apenas da produção, mas também do trabalho e das pessoas [...] agora emerge uma nova espécie de tecnologia que tem justamente o efeito oposto” (TOFFLER, 1985, p. 78).

Nessa mesma linha, Shumpeter (1961, p. 105) vai defender a inovação como impulso fundamental para manter em funcionamento a máquina capitalista, “que procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial”. É dele também o termo *destruição criadora*, que consiste na destruição do antigo para a criação de elementos novos e,

segundo o autor, “é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver” (SHUMPETER, 1961, p. 106).

O capitalismo tradicional deu lugar ao que se convencionou denominar *capitalismo flexível*. As ideias desenvolvimentistas do crescimento continuado e do pleno emprego foram abandonadas, dando lugar a políticas deflacionárias, contenção salarial e cortes nas políticas sociais e previdenciárias, além da redução da presença do Estado e da desregulamentação das legislações, principalmente trabalhistas. (GURGEL, 2003). “Assim, do mesmo modo que Keynes ofereceu alternativas para a crise do liberalismo, os neoliberais apontaram saídas para a crise do keynesianismo e tornaram suas ideias aceitáveis” (PAULA, 2005).

Muitos defendem esse período como sendo uma evolução do capitalismo, onde as formas rígidas de burocracia são deixadas de lado e a flexibilidade é enfatizada. Neste novo modelo, os trabalhadores devem ser ágeis, proativos, adaptáveis a mudanças e assumir riscos continuamente. Tenta-se substituir o *velho* sistema, atacando a burocracia e enfatizando o risco e a mudança contínua como algo natural, ou melhor, como um progresso da vida moderna. Muda-se o termo, adota-se a *flexibilidade*, porém as regras do passado não são abolidas, novos controles passam a ser impostos.

“Na revolta contra a rotina, a aparência de nova liberdade é enganosa. O tempo nas instituições e para os indivíduos não foi libertado da jaula de ferro do passado, mas sujeito a novos controles do alto para baixo. O tempo da flexibilidade é o tempo de um novo poder. Flexibilidade gera desordem, mas não livra das limitações” (SENNETT, 1999, p. 69).

A *administração flexível* traz novas formas de organizar o trabalho, como a gestão da qualidade, terceirização, reengenharia, *downsizing*, gestão participativa, *empowerment*, células de produção, multifuncionalidade, remuneração flexível, onde a economia de curto prazo não nos permite buscar metas de longo prazo (SENNETT, 1999) e onde a *flexibilidade* permite, inclusive, “lançar mão de métodos antigos, fordistas e tayloristas, humanistas ou burocráticos, conforme pareça mais rentável” (GURGEL e JUSTEN, 2015, p. 217).

Para organizar uma produção flexível, *customizada*, de pequenos lotes e diversificada, resgatou-se o modelo de produção toyotista (GURGEL e JUSTEN, 2015), implementado por Ohno, nos anos 1950, no Japão, a partir das observações feitas pelo jovem engenheiro Eiji Toyota em uma visita de três meses às instalações da Ford (WOOD JR, 1992). O Sistema Toyota de Produção introduziu uma série de inovações técnicas que levaram a uma inesperada descoberta: “tornou-se mais barato fabricar pequenos lotes de peças estampadas, diferentes entre si, que enormes lotes homogêneos” (WOOD JR, 1992, p. 13).

Segundo Gurgel e Justen (2015), a concepção de redução de custo e do desperdício, para garantir preços acessíveis e boa margem de lucro, estava intimamente ligada à redução de pessoal. Além de submeter os trabalhadores à multifuncionalidade, Wood Jr (1992) destaca que o toyotismo pregava uma estrutura piramidal em relação à sua cadeia de fornecedores, organizando-os em grupos funcionais, que, por sua vez, fazia o mesmo com os seus subfornecedores. Um olhar mais crítico para este sistema revelaria que:

“a base da pirâmide, constituída por milhares de pequenas empresas e empregando a maior parte da mão-de-obra existente, faz o papel do servo, continuamente submetido a pressões para redução de custos, trabalhando com margens de lucro insuficientes e praticamente impedido de abandonar o seu clã” (WOOD JR, 1992, p. 14).

Quem não se adapta à *modernidade* é colocado à margem da sociedade, pois, no mundo do capital, tal como no tempo de Taylor, pessoa é sinônimo de recurso e nenhuma dessas *peças* que compõem o sistema organizacional é insubstituível. E esse medo latente de perder o emprego a qualquer momento é mais uma característica do modelo *flexível*, manifestando-se, na verdade, como um poderoso mecanismo de controle sobre o trabalhador. As organizações exigem cada vez mais dos seus funcionários e estes acabam se submetendo a qualquer tipo de esforço para serem aceitos por elas ou para não serem descartados. Junto com o lema *não há longo prazo*, abordado por Sennett (1999), altera-se o próprio sentido do trabalho. A reengenharia, por exemplo, surgiu com o rótulo de reestruturação necessária ao melhor funcionamento das organizações, porém a sugestão de tal eficiência é enganadora. Experiências vividas por inúmeras empresas já puderam

demonstrar que o termo se modificou, sugerindo mudança, reestruturação, mas o fato é que a reengenharia não passou de uma mera cobertura para a demissão de pessoas, para a redução de empregos. De acordo com Sennett (1999), de 1980 a 1995, estima-se que o número de trabalhadores empregados que foi reduzido variou de um mínimo de 13 milhões a um máximo de 39 milhões.

“A administração flexível reduziu a renda dos estratos mais baixos, diminuiu a oferta de empregos, intensificou a exploração do trabalho e vem suprimindo, com o apoio das reformas do Estado, as práticas de proteção do trabalho e outras práticas sociais remanescentes do Welfare” (GURGEL, 2003, p. 134).

A conclusão a que se chega quando se tenta abordar o tema acima exposto é o quão longo é o caminho a se percorrer do discurso à prática no interior das organizações e na própria sociedade como um todo. A *administração flexível* tentou mostrar-se como sinônimo de reestruturação, mudança contínua, flexibilidade, participação, mas o que se viu, segundo Gurgel e Justen (2015), foi a elevação da extração da mais-valia, o envolvimento ideológico dos trabalhadores, por meio da manipulação e da coerção, e a naturalização da precarização do trabalho sob o conceito de flexibilidade.

1.2 A ideologia e o poder gerencialista

Até aqui, apresentamos como se deu a desvalorização do trabalho ao longo da história, tendo como base o desenvolvimento do pensamento administrativo. Prosseguiremos, complementando esta análise com os elementos que contribuíram para a emergência do movimento gerencialista e para a reforma e gestão do Estado.

Segundo Gaulejac (2007), ao contrário do que se esperaria de uma ciência, as ciências da gestão não estão preocupadas com a reflexão epistemológica ou a pertinência das ideias, mas sim com o pragmatismo e a eficácia da ação. Desta forma, percebemos que a racionalidade instrumental e seu caráter utilitarista continuarão acompanhando o mundo organizacional também nesta fase, que se convencionou chamar de gerencialismo, onde se

atribui excessivo poder aos gerentes no processo de trabalho, caracterizando-se pelo domínio da instrumentalidade e da competição no imaginário organizacional e nos processos de racionalidade (PAULA, 2008).

A emergência do novo padrão de acumulação, a *acumulação flexível*, advindo das máximas “‘reestruturação produtiva’, ‘globalização’ e ‘crise do Estado’” (PAULA, 2005, p. 42), abriu as portas para o pensamento neoliberal, que trouxe as respostas para a crise. As transformações que se sucederam – e que serão abordadas mais adiante – desenrolaram-se durante toda a década de 1980, “entrelaçando-se à ‘nova cultura gerencial’ que passou a dominar os Estados Unidos e a Europa” (PAULA, 2005, p. 43). A autora ressalta três elementos que reforçaram o movimento gerencialista: “a crítica das organizações burocráticas, a disseminação da cultura do *management* e os ‘modismos gerenciais’” (PAULA, 2005, p. 53).

Quanto ao primeiro elemento, as críticas giraram em torno das características da organização burocrática, baseada na dominação racional-legal, como definiu Weber, nas relações formais, na igualdade e impessoalidade, devendo ser substituídas agora por elementos como o planejamento, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos, o chamado *empowerment* (PAULA, 2005). A cultura do *management* consiste, segundo a autora, em um conjunto de pressupostos, tais como a visão do indivíduo como autoempreendedor, a ênfase na sociedade de mercado livre, na excelência e na inovação, a crença em tecnologias gerenciais e em fórmulas infalíveis de gestão, que passaram a compor o imaginário, não só organizacional como também social. Tais elementos adquiriram o *status* de panaceias, culminando nos “modismos gerenciais”, que constituem “ferramentas administrativas que supostamente conduzem à excelência empresarial” (PAULA, 2005, p. 58), como a gestão da qualidade total e a reengenharia.

Calgaro (2013) afirma que o termo Gerencialismo tem origem na Administração e corresponde ao modelo de gestão baseado no neoliberalismo, onde a ideia que prevalece é que tudo pode ser gerenciado, inclusive a vida. Gaulejac (2007, p. 68) recorre a Bouilloud e Lécuyer para definir a gestão como sendo “um conjunto de técnicas destinadas a pesquisar ‘a organização da melhor utilização dos recursos financeiros, materiais e humanos’ para

garantir a perenidade da empresa”. Assim, o autor observa que a finalidade da gestão não é atender aos objetivos de indivíduos ou de uma coletividade interna à organização, mas sim atender aos objetivos impostos pelo exterior e ressalta o caráter ideológico da gestão, defendendo que há por trás das técnicas, das ferramentas, dos procedimentos “certa visão do mundo e um sistema de crenças” (GAULEJAC, 2007, p. 69), que pregam a neutralidade das técnicas, a padronização de comportamentos humanos, a dominação da economia sobre os demais pilares da sociedade e o lucro como finalidade, legitimando o poder gerencialista.

Outra questão que é bastante ressaltada pelo movimento gerencialista é a excessiva preocupação em quantificar e medir as coisas. Calcada por um viés objetivista, a gestão se utiliza deste paradigma funcionalista e de uma concepção utilitarista da ação para se vestir de cientificidade e se autodenominar *ciência* (GAULEJAC, 2007). O autor destaca o risco de *quantofrenia* aguda desse sistema, onde só o que pode ser mensurado é aceito. Assim, o indivíduo volta a ser, como nos tempos de Taylor, um ser previsível de comportamento racional e calculável. “Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes. No limite, eles não existem porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números” (GAULEJAC, 2007, p. 71). Nessa perspectiva, a abordagem funcionalista serve bem à ideologia gerencialista, pois não está preocupada em questionar a ordem subjacente à relação indivíduo-organização, mas organizar as funções da melhor maneira para adaptar um ao outro. Em outras palavras, a análise do comportamento humano nem passa perto de considerar sua subjetividade e significações, mas reduz-se à necessidade de descobrir os mecanismos de adaptação à empresa. “O paradigma utilitarista transforma a sociedade em máquina de produção e o homem em agente a serviço da produção. A economia se torna a finalidade exclusiva da sociedade, participando da transformação do humano em ‘recurso’” (GAULEJAC, 2007, p. 79).

O autor traz, ainda, à discussão o tema do desempenho, objeto do presente estudo, e destaca que, na perspectiva gerencialista, desempenho está intimamente ligado a resultados. “Ele é a finalidade suprema” (GAULEJAC, 2007, p. 90). A busca incessante por resultados cada vez mais elevados, assim como o culto ao desempenho, destacado pelo autor, levam a uma concorrência desumana no mundo do trabalho, onde o que importa é ser mais rápido,

mais produtivo em vez de realizar uma atividade previamente definida. Trabalho tornou-se sinônimo de desempenho. Com o objetivo único da eficiência, a lógica gerencialista mede o desempenho apenas com o viés da produtividade e da lucratividade, deixando de lado as consequências humanas e sociais para aqueles que não conseguem se adaptar à cultura da alta performance, como o excessivo controle sobre o trabalhador, a obrigação de resultados e a exclusão dos que apresentam menor desempenho (GAULEJAC, 2007).

A ideologia gerencialista internaliza-se no indivíduo a partir da crença na objetividade, como se esta refletisse a realidade com base em cálculos matemáticos, sem a presença de nenhuma incerteza. “O cálculo dá uma ilusão de domínio sobre o mundo” (GAULEJAC, 2007, p.101). Assim, legitima-se o poder gerencialista, concebendo a vida humana com uma visão instrumental e produtivista.

Para alcançarem seus objetivos nessas bases, as organizações lançam mão dos instrumentos de gestão, apresentando-os como técnicas neutras a serviço da racionalidade e sem que haja a possibilidade de questionamentos em relação a eles (GAULEJAC, 2007). Segundo Calgaro (2013), as instituições adotam modelos voltados para resultados, qualidade total e excelência na gestão. Implicitamente, de forma muito sutil, os indivíduos internalizam tais instrumentos como transparentes, confiáveis, objetivos e seguros, “como se eles fossem o objeto de uma proteção coletiva” (GAULEJAC, 2007, p. 105).

O poder gerencialista aplica-se de forma distinta do poder disciplinar, reinante nas organizações burocráticas. De um controle baseado na força passa-se a uma mobilização psíquica, à busca pela adesão passiva, esperando que o trabalhador se envolva afetivamente com a empresa. “A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (GAULEJAC, 2007, p.113). O “homem gerencial” é dependente da organização e tem de aderir aos seus objetivos, recebendo em contrapartida promessas de satisfação dos seus desejos de sucesso. Gaulejac (2007) ressalta o paradoxo existente nessa relação entre o sucesso da empresa e a independência do indivíduo, entre o progresso da organização e a autonomia do sujeito: o crescimento de um é inversamente proporcional ao aumento do outro.

“De um lado um discurso que valoriza os recursos humanos, celebra a consideração pelas pessoas e insiste sobre as implicações subjetivas dos trabalhadores para o bom funcionamento da empresa. Do outro, uma incapacidade de levar em conta essa subjetividade quando ela se exprime fora das figuras impostas pela empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 205).

A ambiguidade da “modernização” está exatamente no fato de coexistirem um discurso que prega a flexibilidade como sinônimo de liberdade e autonomia e práticas que fortalecem os controles e as prescrições. E essas características da cultura gerencialista, onde “o ambiente celebra o mérito pessoal, legitima um mundo de competição permanente, glorifica os ganhadores e estigmatiza os perdedores” (GAULEJAC, 2007, p. 207) levam a consequências devastadoras para a vida do indivíduo. Segundo o autor, a sensação de impotência e de traição, sentida pelo trabalhador, pode levar a um quadro de depressão profunda ou a doenças profissionais graves. A exploração e a violência das condições de trabalho ditas flexíveis deslocam-se para o nível psicológico do indivíduo. E, assim como afirmara Calgaro (2013, p. 181), “tudo é passível de gestão, de acordo com o modelo gerencialista, inclusive as próprias vidas”.

Podemos perceber que, assim como defendido na seção anterior deste capítulo, mais uma vez o desenvolvimento histórico, com o reaparecimento das ideias liberais, permitiu a emergência das teorias de gestão e da ideologia gerencialista, visando a atender novamente às necessidades das elites capitalistas, agora travestidas de grandes organizações, que passam a dominar não só o setor econômico, como também o social e até o imaginário das pessoas.

É importante ressaltar que as mazelas apontadas pelo gerencialismo, como a quantofrenia, a ênfase no desempenho e a crença na objetividade, dentre outras, não consistiram em características trazidas por esta fase do capitalismo, mas estiveram presentes desde que este se instalou como sistema para a sociedade, como vimos ao longo da primeira seção deste capítulo. Em outras palavras, as novas formas de trabalho, gestão e administração enfatizadas pela ideologia gerencialista não inauguraram tais concepções, mas as intensificaram.

1.3 O pensamento neoliberal e a reforma do Estado

A crise do sistema keynesiano-fordista e a expansão do movimento gerencialista, estudados nas seções acima, favoreceram a disseminação da abordagem de uma nova administração pública, resultando na reforma e gestão do Estado. Este será o tema da presente seção, que se iniciará com a retomada da análise do pensamento neoliberal, por consistir em um elemento teórico que contribuiu para a edificação dessa nova abordagem da administração pública.

Segundo Paula (2005), o pensamento neoliberal constitui uma das bases dos movimentos neoconservadores, retomando os pressupostos liberais que permearam todo o século XVIII, quando se iniciou a discussão sobre a dimensão do papel do Estado na sociedade e na economia. Tais pressupostos, como já vistos, consistiam na não intervenção do Estado, tendo este apenas três funções básicas: “manter a segurança interna e externa, garantir o cumprimento dos contratos e prestar serviços essenciais de utilidade pública” (PAULA, 2005, p. 28).

Com a crise do sistema keynesiano-fordista e os questionamentos à burocracia, essas ideias ganham força novamente, bem como o “discurso anti-welfare/anti-keynesiano de *Mont Pèlerin*” (GURGEL, 2003, p. 118). Na Europa, destacam-se os representantes da escola austríaca Mises e Hayek – este último tendo maior destaque com a publicação de *O Caminho da Servidão*, em 1990 – e, nos Estados Unidos, Milton Friedman e seus seguidores inauguram a escola de Chicago (PAULA, 2005). Segundo a autora, *O caminho da servidão*, onde o próprio Hayek confessa já no primeiro parágrafo ser uma obra política (HAYEK, 2010), volta-se para dirigir críticas ao coletivismo dos regimes totalitários e defender o livre-mercado para a reconstituição dos regimes democráticos e restauração da liberdade. “Trata-se de um ataque apaixonado contra qualquer limitação dos mecanismos de mercado por parte do Estado, denunciada como uma ameaça letal à liberdade, não somente econômica, mas também política” (ANDERSON, 1995, p. 9). Já Friedman posiciona-se contrário aos programas assistenciais por interferirem nas opções individuais.

Como já vimos, com a chegada da grande crise, na década de 1970, quando o capitalismo avançado caiu em uma profunda recessão, após uma fase de ouro nos anos 50 e 60, o que se viu foram baixas taxas de crescimento e altas taxas de inflação, fazendo com que as ideias neoliberais avançassem por todo o mundo (ANDERSON, 1995). Para o autor, o remédio era claro: manter um Estado forte para acabar com o poder dos sindicatos e controlar o dinheiro, mas reduzindo os gastos sociais e não intervindo na economia. Para garantir a estabilidade monetária, era preciso acima de tudo uma disciplina orçamentária, contendo os gastos com bem-estar e restaurando a “‘taxa’ natural de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos” (ANDERSON, 1995, p. 10). Diferente dos liberais clássicos, o neoliberalismo não defende um Estado mínimo, estabelecendo um novo papel para ele, que consiste em reduzir sua intervenção no setor privado e na sociedade, porém mantendo essa intervenção no que se refere à garantia do funcionamento do livre-mercado (PAULA, 2005).

E a oportunidade para colocar essas ideias em prática surgiu em 1979, quando Margaret Thatcher foi eleita na Inglaterra, o primeiro país de capitalismo avançado reconhecidamente disposto a implementar as ideias neoliberais. Em 1980, Ronald Reagan chegou à presidência dos Estados Unidos e, em seguida, quase todos os países do norte da Europa ocidental também aderiram à direita, exceto Suécia e Áustria (ANDERSON, 1995). Segundo o autor, o modelo neoliberal inglês foi o mais puro, já que nos Estados Unidos, onde quase não existiam políticas de bem-estar, como na Europa, o governo priorizou a competição militar com a União Soviética, como uma estratégia para derrubar o regime comunista na Rússia.

“Os governos Thatcher contraíram a emissão monetária, elevaram as taxas de juros, baixaram drasticamente os impostos sobre os rendimentos altos, aboliram controles sobre os fluxos financeiros, criaram níveis de desemprego massivos, aplastaram greves, impuseram uma nova legislação anti-sindical e cortaram gastos sociais (...), se lançaram num amplo programa de privatização, começando por habitação pública e passando em seguida a indústrias básicas como o aço, a eletricidade, o petróleo, o gás e a água” (ANDERSON, 1995, p. 11).

Aplicando políticas deflacionárias com rigor, reduzindo os custos não operacionais e operacionais e implementando cortes nas políticas sociais e previdenciárias (GURGEL, 2003), os governos conseguiram atingir seu objetivo prioritário: deter a grande inflação dos anos 1970 (ANDERSON, 1995). Porém, o sucesso das políticas neoliberais não parou por aí. Segundo Anderson (1995), a derrota do movimento sindical, a contenção dos salários, o crescimento das taxas de desemprego, como um mecanismo natural e necessário para a eficiência da economia de mercado, e o aumento da desigualdade, outro objetivo essencial para o neoliberalismo, fizeram com que o programa neoliberal obtivesse êxito em todos os itens propostos.

Gurgel (2003) acrescenta que, para conter a crise de superacumulação, efetivando nova acumulação, os capitais privados se depararam com três desafios: (1) identificar novos negócios lucrativos; (2) encontrar alternativas para o mercado restrito, situação inevitável imposta pela própria acumulação; (3) recuperar as taxas de lucro.

Para a primeira questão, os Estados se lançaram em amplos programas de privatização e concessões públicas de ativos e serviços públicos, onde puderam finalmente aplicar os capitais acumulados, transferindo-os do mercado financeiro para a economia real (GURGEL, 2013b). “Com a subavaliação que se tornou característica, estes valores certamente estão aquém do volume de capital que realmente passou do Estado para o setor privado” (GURGEL, 2003, p. 125).

Para as segunda e terceira questões, o autor aponta o incremento das tecnologias de gestão e produção, bem como a ação desregulamentadora do Estado, como as principais saídas para enfrentar a crise. No caso do mercado restrito, a estratégia foi transformar a ameaça em oportunidade. “Se o mercado está restrito em face da concentração de renda, porque então não voltar-se para o mercado que concentra essa renda?” (GURGEL, 2003, p. 126), surgindo como alternativa o modelo de *administração flexível*, de *produção customizada*, destinada aos estratos superiores de renda, em substituição ao sistema de massa fordista de produção, tendo como base a teoria do marketing e a teoria da qualidade, como já visto no presente capítulo. No que se refere à recuperação das taxas de lucro, tal desafio foi respondido com o aumento da taxa de mais-valia. Para Gurgel (2003), a partir

do investimento em novas tecnologias e inovação, a única opção para elevar a taxa de lucro era aumentando a taxa de mais-valia. Para isso, o que se viu foi “o crescimento da exploração do trabalho, a elevação do crescimento do exército de reserva e a depressão dos salários” (GURGEL, 2003, p. 131).

Pode-se perceber que as vastas experiências pelo mundo fizeram com que o neoliberalismo alcançasse, no decorrer dos anos 1980 aos anos 1990, uma hegemonia como ideologia (ANDERSON, 1995).

“(...) ideologia neoliberal é a concepção de mundo constituída pelos valores liberais resgatados, tais como: o individualismo, a prevalência da liberdade sobre a igualdade e a dos direitos civis sobre os sociais, a propriedade privada como um direito superior e absoluto, a competição/concorrência como fator de desenvolvimento, o livre-comércio, a autorregulação do mercado e o Estado mínimo” (GURGEL, 2013b, p. 231).

Ainda, segundo o autor, o que diferencia a ideologia liberal da neoliberal é que a democracia liberal é condição *sine qua non* para os liberais, o que não é imprescindível para os neoliberais, visto a experiência-piloto de neoliberalismo no Chile sob a ditadura de Pinochet, que “começou seus programas de maneira dura: desregulação, desemprego massivo, repressão sindical, redistribuição de renda em favor dos ricos, privatização de bens públicos. Tudo isso foi começado no Chile, quase um decênio antes de Thatcher, na Inglaterra” (ANDERSON, 1995, p. 17).

A partir da década de 1990, em meio à consolidação do pensamento neoliberal, as ideias gerencialistas passam a se transferir da iniciativa privada para a administração pública. Segundo Paula (2005), a absorção das ideias do setor privado pelo público sempre permeou a administração pública dos Estados Unidos, porém, com a expansão do movimento gerencialista, esse intercâmbio alcançou um outro nível. As instituições de pesquisa e ensino de gestão pública americanas defendiam os argumentos de que a administração pública deveria ser essencialmente técnica, separando-se do campo político, e racional, para agir em prol dos interesses públicos em uma sociedade democrática (PAULA, 2005). Assim, como as críticas às ideias burocráticas foram uma constante na

administração pública estadunidense, o modelo burocrático foi facilmente substituído pelo modelo gerencial, “que exige instituições flexíveis, adaptáveis, produtivas e voltadas para a qualidade” (PAULA, 2005, p. 61).

Com a ênfase na eficiência e nos resultados, as instituições públicas passam a reproduzir as técnicas administrativas utilizadas pelo setor privado, o cidadão passa a ser cliente do governo e este passa a ter uma atuação orientada para o mercado. De acordo, ainda, com Paula (2005), com a argumentação de que o Estado é ineficiente para satisfazer as necessidades dos cidadãos no provimento dos serviços públicos, os defensores da *nova gestão pública* sugerem a transferência dessa responsabilidade para o setor privado ou para a comunidade. Assim, intensificam-se as privatizações e terceirizações dos serviços públicos e a utilização das técnicas e práticas típicas das organizações privadas pela administração pública. Sob a égide da eficiência e da suposição de que aquilo que serve à organização privada servirá igualmente ao setor público, o gerencialismo expande-se ainda mais, transferindo também para o Estado toda a sua ideologia calcada na racionalidade instrumental e tecnicista e na separação da administração da política.

No Brasil, o responsável por trazer, em meados dos anos 1990, tal modelo para o país foi Luiz Carlos Bresser Pereira, Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado no governo do ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso (CALGARO, 2013). Já em sua Apresentação, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, de 1995, traz a afirmação de que, ao desviar-se de suas funções precípuas para ampliar sua atuação no setor produtivo, o Estado provocou a deterioração dos serviços públicos, o agravamento da crise fiscal e o aumento da inflação. Para o ex-Ministro, a crise dos anos 70, portanto, foi uma crise de Estado, culminando com a necessidade de reforma da administração pública (CALGARO, 2013).

Porém, como já visto ao longo deste capítulo, sabe-se que parte da crise teve sua origem no mercado, com as limitações do fordismo, quando os produtos ficaram menos atrativos em função da padronização, característica desse sistema produtivo (GURGEL, 2013a). O autor defende que foi o conjunto de políticas (econômicas, sociais e administrativas) que entrou em crise nessa época, o que contribuiu para fortalecer o

discurso da reforma do Estado e a implementação do *New Public Management*, “movimentos políticos, ideológicos e técnicos que combinados significava o reconhecimento da necessidade de trazer o mercado e a gestão privada como referências principais para a gestão dos negócios e do Estado” (GURGEL, 2013a, p. 2). Em outras palavras, os conceitos de cunho liberal, recuperados neste momento pela sociedade, com o avanço do neoliberalismo e do gerencialismo, tais como concorrência, flexibilidade, excelência, desempenho e eficiência ocuparam o espaço também nas instituições públicas.

Esse aspecto pode ser verificado logo na Apresentação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, de 1995, quando o ex-Presidente Fernando Henrique Cardoso resalta as características do novo modelo, a chamada “administração pública gerencial” (BRASIL, 1995), descentralizada e voltada para resultados, em detrimento da *rigidez*, típica da administração pública formal, baseada nos pressupostos racional-burocráticos, que, segundo ele, revelou-se ineficiente para enfrentar os desafios do Brasil na era da globalização econômica.

No que se refere ao trabalhador que presta o serviço público, o Plano enfatizava a qualidade e a produtividade, bem como a profissionalização do servidor, com o objetivo de implementar uma administração pública de caráter gerencial, mediante a flexibilização da estabilidade e de regimes jurídicos diferenciados, o que implicaria não só na redução do poder do Estado, a partir das ideias neoliberais de privatização, concessão pública e não intervenção, como na desvalorização do servidor público. “Os ferramentais utilizados na iniciativa privada, como *dowsizing*, *empowerment*, qualidade total, gestão de desempenho, modelos de excelência, *balanced scorecard* entre outros, passaram a fazer parte da gestão pública, como formas de alcançar melhores resultados” (CALGARO, 2013, p. 181).

De acordo com Ribeiro et al (2013), dentre as ideias mais frequentemente importadas do setor privado para a administração pública estão o *sistema de avaliação de desempenho por metas*, o aumento da autonomia dos gerentes, a flexibilização das relações de trabalho e a descentralização da administração.

Gurgel (2013a) afirma que uma das teses fundamentais para a reforma consistia na crença de que o mercado é o melhor mecanismo de controle, tendo em vista que a concorrência promoverá os melhores resultados com os menores custos. Assim como as demais teses defendidas por Bresser-Pereira, Gurgel (2013a) defende que esta é mais uma que não se sustenta, pois os setores e serviços que foram privatizados atuam, em sua maioria, como monopólios e não em condições de mercado perfeito, com muitos compradores e vendedores, situação única em que a concorrência consegue funcionar como um instrumento de controle. Para comprovar que tal justificativa para a reforma não faz sentido, o autor nos lembra da criação de inúmeras agências com a competência de regular cada segmento transferido para o setor privado, como a ANATEL, ANEEL, ANVISA, etc., o que nem assim fez melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a configuração organizacional proposta no PDRAE transformava a maioria dos cargos ocupados por servidores em empregos públicos, deixando apenas aqueles pertencentes ao núcleo estratégico e as funções exclusivas do estado para serem ocupados por servidores públicos (RIBEIRO et al, 2013). Os autores apontam, ainda, que as Emendas Constitucionais nº 19 e 20, de 1998, flexibilizaram as regras para demissão dos servidores, “incluíram o termo emprego público na Constituição Federal, estipularam teto para os salários, modificaram o sistema de previdência dos funcionários, criaram a possibilidade de contratação de agências executivas através de contratos de gestão” (RIBEIRO et al, 2013, p. 5). No que se refere à adoção da cultura gerencial para a administração pública, os mesmos ressaltam a “grande dificuldade em compreender e mais ainda em implementar qualquer adequação do privado ao público” (RIBEIRO et al, 2013, p. 6).

Em meio a todas essas mudanças, Ribeiro et al (2013) aprofundam o debate, evidenciando o gerencialismo em contrapartida ao *valor público*, que, segundo os autores, ficou um pouco esquecido no meio do jogo político que envolveu a reforma do Estado. Analisando as finalidades que regem as atividades gerenciais de uma empresa privada e de uma instituição pública, os autores ressaltam que, no caso da primeira modalidade de gestão, o objetivo é gerar valor para o cliente e lucros para os acionistas da empresa. No

caso do gestor público, a criação de valor público, apesar de ser a sua principal função, é muito mais difícil de ser medido, sendo também mais complexa a sua definição, que pode ter mais de uma versão, contudo o que é evidente para os autores é o fato de o valor público possuir uma natureza diferente da que tem o valor privado. “O valor privado tem o compromisso com o lucro, que não necessariamente está presente no valor público. Esta diferença é um ponto nodal” (RIBEIRO et al, 2013, p. 10).

Outra diferença latente entre as finalidades dos dois tipos de organização é que a administração pública serve ao cidadão, cujos direitos nada têm a ver com necessidades de clientes, mas estão assegurados pela Constituição Federal (RIBEIRO et al, 2013). Assim, é preciso bem analisar a adoção de conhecimentos, técnicas de gestão produtivistas, modelos reducionistas, típicos da iniciativa privada, por parte do setor público, de modo a não gerar distorções, o que poderia revelar-se como prejuízos ao cidadão.

“A diferença entre os estudantes, a diferença entre os pacientes, a diferença entre os casos e outras diferenças mais sutis exigem que os gestores públicos, as consultorias, as escolas e os autores reconsiderem a tendência sedutora da simplificação e da passagem de procedimentos, métodos e técnicas sem a necessária adequação – seja do privado ao público, seja do público ao privado, eventualmente.” (RIBEIRO et al, 2013, p. 12).

E é para isso que o presente estudo deseja chamar a atenção. Modelos de gestão reducionistas, calcados na ideologia neoliberal e gerencialista, voltados para excelência e resultados não devem ser trazidos da iniciativa privada sem passar por um crivo, uma adaptação ao que efetivamente rege a administração pública. Servir ao cidadão não deve ser comparado à tarefa de atender a um cliente, pois o primeiro possui um valor intrínseco que não deve ser instrumentalizado. No próximo capítulo, trataremos de estudar o valor subjetivo intrínseco ao trabalho, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, mostrando que uma dessas técnicas gerencialistas, trazida da empresa privada para a administração pública, os sistemas de avaliação do desempenho, caminham na verdade na contramão da avaliação do trabalho.

CAPÍTULO 2

PSICODINÂMICA DO TRABALHO: VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO

Inicialmente baseados na Psicologia do Trabalho, os estudos em Psicopatologia do Trabalho centravam-se nos desdobramentos que o sofrimento provocado pelo trabalho poderia seguir, principalmente aqueles que culminavam em patologias mentais ou psicossomáticas. Mais tarde, tais estudos ampliaram seu foco, indo além das análises voltadas para o binômio Saúde/Doença, assumindo a denominação de *Psicodinâmica do Trabalho* (SELIGMANN-SILVA, 1994), cujo principal representante é o Dr. Christophe Dejours, “um expoente da Escola francesa na abordagem das questões que dizem respeito à organização do trabalho e seus impactos sobre a saúde mental do trabalhador” (BETIOL, 1994, p. 11).

“Mais do que um estudo voltado para identificar doenças mentais específicas correlacionadas à profissão ou situações de trabalho, a abordagem da nova psicopatologia do trabalho está preocupada com a dinâmica mais abrangente, que se refere à gênese e às transformações do sofrimento mental vinculadas à organização do trabalho” (SELIGMANN-SILVA, 1994, p. 14).

Com base, portanto, nos trabalhos de Christophe Dejours, a Psicodinâmica do Trabalho propõe uma análise da condição humana no que diz respeito à centralidade do trabalho. Para o autor, a Psicodinâmica do Trabalho possui sua atenção voltada para a análise dos processos de luta dos homens e das mulheres na tentativa de preservarem seu equilíbrio mental, em detrimento das patologias causadas pela organização do trabalho (DEJOURS, 2012b) e está sempre relacionada à ação, à reflexão e à deliberação sobre a organização do trabalho por parte dos trabalhadores, visando a transformações mais significativas no modo como o trabalho é organizado nas mais diferentes situações (DEJOURS, 2012a). As pesquisas nessa área seguiram seu curso, voltando-se para as condições necessárias ao alcance do prazer no trabalho, de modo que este desempenhe o papel de mediador na construção da saúde (DEJOURS, 2012b). Segundo Martins e Cruz

Lima (2015), “a psicodinâmica do trabalho introduz a importância do prazer no trabalho como um dos sentidos do trabalho” (p. 56).

Consideraremos, para o presente estudo, a definição de Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) para *organização do trabalho*, que se contrapõe às *condições de trabalho*. As condições de trabalho estão mais relacionadas à infraestrutura e às questões mais estáticas da organização, ocasionando, principalmente, prejuízos físicos aos trabalhadores. Em outras palavras, quando as condições de trabalho não são atendidas de forma satisfatória, as maiores consequências serão sentidas pelo corpo dos trabalhadores, podendo ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas. Em contrapartida, a organização do trabalho mostra-se de forma mais dinâmica, pois refere-se à divisão de tarefas, à departamentalização, às prescrições das atividades, à hierarquia, ao controle, o que envolve também a forma como as relações de trabalho se dão no interior da organização. A análise da organização do trabalho engloba não só a *divisão do trabalho*, o modo operatório, como também a *divisão de homens*, que corresponde à construção social, atuando, diferentemente das condições de trabalho, no funcionamento psíquico dos trabalhadores (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994; DEJOURS, 1992).

Dejours (2012a) ressalta o paradoxo existente entre os modos de organização do trabalho propostos pelas ideologias neoliberais e o discurso de valorização dos sujeitos, propagado pelas organizações de que, cumprindo as metas, sempre mutantes, e atingindo os objetivos organizacionais, os trabalhadores, individualmente, atenderiam as necessidades materiais e o reconhecimento simbólico que almejam. A Psicodinâmica do Trabalho nos mostra o quanto isto é uma falácia (DEJOURS, 2012a), assim como já dizia Marx e Engels (1982):

“Mesmo a situação mais favorável para a classe operária, o crescimento mais rápido possível do capital, por mais que melhore a vida material do operário, não suprime os antagonismos entre seus interesses e os interesses do patrão, os interesses do capitalista. Lucro e salário permanecem, agora como dantes, na razão inversa um do outro” (MARX e ENGELS, 1982, p. 76).

A ideia de que a prosperidade do empregador não pode existir se não for acompanhada da prosperidade do empregado (TAYLOR, 1987), na medida em que o aumento da produtividade e o conseqüente aumento dos lucros gerarão mais empregos e salários mais altos, configura-se, na verdade, em um discurso ideológico na tentativa de obter a cooperação dos operários em prol de maior produtividade. Uma vez que, para o empregador, salário é custo, mas, para o trabalhador, salário é renda, (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014), salário e lucro estão em relação inversa (MARX e ENGELS, 1982).

Porém, os teóricos da Psicodinâmica do Trabalho acreditam que podemos melhorar este quadro tão desfavorável para quem executa o trabalho, a partir do posicionamento de cada um e da ênfase em práticas que favoreçam a cooperação e aquilo que há de coletivo no trabalho. Selma Lancman, na apresentação da obra “Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho” (DEJOURS, 2011) destaca que talvez esse seja um dos pontos mais importante da Psicodinâmica do Trabalho, ao se opor ao pensamento determinista que reduz o trabalhador a sujeitos passivos e crer que os trabalhadores são capazes de encontrar uma saída para a emancipação, transformação e reconstrução dessa realidade. Para Monteiro e Freitas (2015), eliminar o sofrimento no trabalho não é possível, por isso, o grande desafio da Psicodinâmica do Trabalho é modificar o destino desse sofrimento, por meio de ações que favoreçam a sua transformação em prazer.

“O destino não está traçado, é agindo no mundo que podemos contribuir para transformá-lo e, vista a centralidade do trabalho e sua importância para que a barbárie não prevaleça, agir na sua transformação é fundamental e deve continuamente fazer parte da perspectiva de cada um e dos diferentes coletivos” (DEJOURS, 2012a, p. 18).

Neste capítulo, trataremos, portanto, dos pressupostos trazidos pela psicodinâmica do trabalho, iniciando pela sua tese de centralidade do trabalho, passando pelas contradições entre a organização prescrita e a realidade enfrentada pelos trabalhadores e culminando nas possibilidades apontadas por seus teóricos de transformação do sofrimento em prazer no trabalho. Concluiremos com uma abordagem da avaliação do trabalho à luz

da psicodinâmica, de modo a entender por que a avaliação de desempenho, nos moldes como vem sendo utilizada nas organizações, caminha na sua contramão.

2.1 A centralidade e a subjetividade do trabalho

Enquanto a psicanálise enfatiza a centralidade da sexualidade nas condutas humanas, a psicodinâmica baseia-se também nos estudos de Freud, para analisar que a centralidade da condição humana está no trabalho. Os estudos nessa área nos fazem refletir, dentre outras questões, sobre como podemos crescer subjetivamente ao trabalhar e, no que se refere, sobretudo, às psicopatologias do trabalho, vem reforçar que “trabalhar jamais é neutro para a saúde” (DEJOURS, 2012a, p. 16). Para Ferreira, Macêdo e Martins (2015), o trabalho pode contribuir para a construção da identidade e representar o alicerce da saúde mental e somática.

A Escola Dejouriana concede ao trabalho um papel determinante nas relações sociais, que fazem com que os indivíduos consigam viver e agir juntos (DEJOURS, 2012a). Porém, Dejours destaca a importância da psicanálise para os seus estudos: “sustentar a tese da ‘centralidade política’ do trabalho pressupõe uma teoria anterior explícita sobre a sexualidade humana” (DEJOURS, 2012a, p. 26). Para o autor, sexualidade e trabalho possuem relações muito estreitas.

Dessa forma, a teoria da pulsão, de Freud, é convocada pela Psicodinâmica do Trabalho ao colocar em evidência, por meio do trabalho, o lugar fundamental que ocupa o corpo subjetivo, que não constitui aquele corpo estudado pelos biólogos. “A pulsão é, na teoria psicanalítica, o conceito destinado a desvendar a sexualidade humana” (DEJOURS, 2012a, p. 58). Dejours (2012a) confronta a antropologia psicanalítica, que defende a “centralidade do sexual” no funcionamento psíquico, e a antropologia do trabalho, que prega a “centralidade do trabalho” no que tange à identidade, à saúde mental e à subjetividade. A pulsão, para a psicanálise, representa o domínio psíquico daquilo que é produzido no corpo. “A pulsão, ademais, é um ser psíquico e não físico e ela tem por incumbência representar na alma o que, do corpo, chega até ela” (DEJOURS, 2012a, p. 60).

Segundo Dejours (2012a), a pulsão, para Freud, também está relacionada à “pressão”, entendida como a medida de trabalho que a pulsão, o seu elemento motor, representa. Assim, o desenvolvimento e o progresso não são determinados por estímulos externos, mas nascem a partir de “pressões internas que pertencem à esfera das pulsões” (DEJOURS, 2012a, p. 65). “Assim, todo trabalho implica uma mobilização humana” (FERREIRA, MACÊDO e MARTINS, 2015, p. 35). Tais autores defendem que o ato de trabalhar tem seu início no processo de criação, na inventividade, no achado, na descoberta, passando necessariamente pela experiência afetiva e de sofrimento. Este último é responsável por impulsionar o sujeito para o mundo e para o trabalho, em prol de satisfação e autorrealização (FERREIRA, MACÊDO e MARTINS, 2015).

A subjetividade do trabalho pode ser percebida na psicanálise, quando esta representa o trabalho, como sendo uma relação entre o somático e o psíquico. Em outras palavras, para a psicanálise, uma das bases teóricas da Psicodinâmica do Trabalho juntamente com a teoria social, o trabalho é fundamental para se estabelecer um elo entre o corpo e a alma. Assim, o trabalho, no sentido freudiano, consiste na exigência de trabalho imposta ao psiquismo, diferente do conceito de trabalho para as ciências econômicas e sociais, que é igual a trabalho de produção (DEJOURS, 2012a).

Dejours (2008) define o trabalhar como sendo “um ato orientado para um objetivo de produção incluindo os pensamentos que são indissociáveis dele” (DEJOURS, 2008, p. 38), ressaltando as dimensões psíquicas e intelectuais do trabalho e defendendo que estas residem na experiência, no registro da vivência, no que também é chamado de “experiência subjetiva do trabalho” (DEJOURS, 2008, p. 37).

“O trabalho se define como aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para atingir os objetivos que lhe são confiados; ou ainda o que ele deve dar de si mesmo para fazer frente ao que não funciona quando ele segue escrupulosamente a execução das prescrições” (DEJOURS, 2012a, p. 38).

Seguindo a perspectiva de Freud, a resistência a esse real não advém do exterior, dos estímulos externos, mas do interior. A solução inventada pelo trabalhador para transpor

os obstáculos impostos pelo real “converte-se em exigência de trabalho, agora entendida como exigência de um trabalho psíquico interno de ‘desenvolvimento’ de ‘progresso’” (DEJOURS, 2012a, p. 72). Ainda de acordo com o autor, o que sugere a teoria freudiana é que o sentido inventivo do trabalhar nasce da transformação de um segundo trabalho de si sobre si, ou seja, “trabalhar não é apenas produzir, é ainda transformar-se a si próprio” (DEJOURS, 2012a, p. 72).

A Psicodinâmica do Trabalho quer evidenciar a dimensão do poder extraordinário do trabalho em relação à subjetividade, ressaltar que o trabalho oferece uma via insubstituível ao desenvolvimento da subjetividade e mostrar como essa subjetividade é maltratada pelos constrangimentos da organização do trabalho e pelas relações de dominação (DEJOURS, 2012a). “Trabalhar é engajar sua subjetividade em um mundo hierarquizado, ordenado e repleto de constrangimentos, ainda perpassado pela luta de dominação” (FERREIRA, MACÊDO e MARTINS, 2015, p. 35). O trabalho, que, na sua essência, deveria ser fonte de prazer, revela-se, muitas vezes, como fonte de sofrimento. Para Dejours (2012a), negar a relação entre subjetividade e trabalho é condenar o mundo ao desencantamento.

A centralidade do trabalho apresentada por tais estudos nos revela a importância do trabalho para o sentido da vida, ao defender que é o trabalho que nos permite obter um lugar na sociedade, que mobiliza o sujeito para a busca da realização dos seus desejos e para a constituição de uma inteligibilidade. “O trabalho aparece definitivamente como um operador fundamental na própria construção do sujeito (...), ele é também um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 143). Trabalhar não é só produzir, é colocar o corpo à provação, é aumentar a capacidade de experimentar prazer. E essas provações pelas quais o indivíduo passa no trabalho, a partir da confrontação com o real, não o fazem apenas conhecer o mundo, mas “essas provações são também por onde a vida é experimentada, revelada a si. O que está em causa, aqui, não é nada mais do que a vida propriamente dita” (DEJOURS, 2012a, p. 180).

2.2 Contradições entre o prescrito e o real do trabalho

O *real* do trabalho é um conceito extremamente importante para a Psicodinâmica do Trabalho. Para Dejours (2012a), “o que há de irreduzível no trabalho é a gestão ou o interstício entre o prescrito e o efetivo” (DEJOURS, 2012a, p. 177). Ou seja, o trabalho, na prática, é tudo aquilo que não foi previsto nas descrições de uma tarefa. “Trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o efetivo” (DEJOURS, 2008, p. 39). Segundo o autor, mesmo que os procedimentos sejam claros, é impossível realizar um trabalho de qualidade respeitando escrupulosamente as prescrições. O prescrito e a realidade são bem diferentes. Nessa mesma perspectiva, Martins e Cruz Lima (2015) defendem que a confrontação e a resistência ao real são inevitáveis ao exercício do trabalho e que tal confrontação é responsável por impulsionar o sujeito a agir diferentemente da prescrição, a partir de uma mobilização subjetiva que nasce no corpo e aguça a curiosidade e a busca por soluções.

Para ficar mais clara a compreensão, podemos pensar que seguir escrupulosamente as prescrições é realizar uma operação padrão e sabemos que, quando agimos dessa forma, a produção atrasa e os objetivos não são alcançados. “Trabalhar, ao contrário, é agir com zelo; no caso, é procurar ajustar as prescrições que muitas vezes implicam artimanhas” (DEJOURS, 2008, p. 43). Portanto, o trabalho é aquilo que o indivíduo acrescenta às prescrições para atingir os objetivos que lhe foram atribuídos (DEJOURS, 2008).

O real se manifesta por meio do fracasso. “A partir do insucesso, que começa de fato o trabalho propriamente dito” (DEJOURS, 2012a, p. 177). Como consequência de tal insucesso, o trabalhador se depara com o sofrimento, que se transforma em esperança de superação, em exigência de trabalho, sendo esse o ponto de partida da inteligência. “Entre a experiência do real e o encontro da solução, há este espaço intermediário de sofrimento, de tolerância ao sofrimento, de corpo a corpo com a resistência, sem os quais não surgirá nenhuma intuição da solução, sem os quais nenhum progresso será possível” (DEJOURS, 2012b, pp. 18-19).

Assim, novas habilidades são adquiridas quando se resiste à experiência do fracasso. Já que os procedimentos que deverão ser colocados em prática para solucionar os obstáculos apresentados pelo real não são conhecidos previamente, não estão nos manuais disponíveis, a inteligência que deve ser mobilizada é de outra natureza, aquela que tem como arcabouço a intuição (DEJOURS, 2012a).

“O real se deixa conhecer não apenas por um fracasso inesperado da atividade em curso (do ‘trabalhar’), mas ainda por meio de sua forma mais típica, por uma provação insólita: seu ineditismo para o sujeito. O real se faz conhecer como experiência radical de ininteligibilidade que me conduz a um sentimento de incompetência. O que caracteriza o real é o que não sei como enfrentar quando experimento o desejo ou sinto-me na obrigação de prosseguir a tarefa que me propus executar” (DEJOURS, 2012a, p. 178).

O real do trabalho geralmente se manifesta como resistência ao saber-fazer, aos conhecimentos, às habilidades, ao domínio técnico-científico do processo que o trabalhador detém, como uma experiência desagradável e dolorosa, que gera sentimentos de impotência, angústia, irritação, raiva, decepção, desânimo. “É sempre *afetivamente* que o real do mundo inicia sua manifestação para o sujeito” (DEJOURS, 2012a, p. 39). Mesmo com total obediência aos procedimentos e protocolos, podemos nos deparar, no trabalho, com situações difíceis, com resultados nada satisfatórios, sem nem saber a origem do fracasso.

Dejours (2012a) ressalta que um grande problema a se enfrentar é a capacidade de tolerar em si a experiência ante o real. Muitos trabalhadores não suportam o confronto contínuo com o fracasso. Não é fácil, pois o sujeito fica exposto ao outro e a si próprio, como capaz ou não de exercer as atividades profissionais de sua responsabilidade. E esses sentimentos chegam até o indivíduo sob a forma de sofrimento. “O insucesso é sempre uma experiência prática e afetiva, proporcionando mais ou menos dor, uma experiência em regra irritante, desagradável e desesperadora, que se designa pelo nome de sofrimento” (DEJOURS, 2012a, p. 177).

O sofrimento no trabalho já era o objeto de estudo da psicopatologia do trabalho, que o considerava, na fase inicial das pesquisas, sempre com uma conotação negativa, essencialmente como uma força que levaria o sujeito naturalmente à doença (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994). Mais tarde, segundo tais autores, as pesquisas nesta área levaram os estudiosos a considerar a bivalência do sofrimento. A descrição acima passou a abarcar o que foi designado como *sofrimento patogênico*:

“... a saber, o sofrimento que emerge quando todas as possibilidades de adaptação ou de ajustamento à organização do trabalho pelo sujeito, para colocá-la em concordância com seu desejo, foram utilizadas, e a relação subjetiva com a organização do trabalho está bloqueada” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 127).

Como alternativa, os trabalhadores elaboram estratégias de defesa para lutarem contra o sofrimento no trabalho, que são desenvolvidas a partir da negação do real (DEJOURS, 2012a). Em outras palavras, o homem nega o real do trabalho, nega o que se faz conhecer por sua resistência ao domínio técnico do trabalho e cria estratégias de defesa, para não caírem no sofrimento patogênico. Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), essas defesas levam à transformação da percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Quando não conseguem vencer a rigidez imposta por pressões organizacionais, os trabalhadores lançam mão dessas estratégias, para minimizar a percepção que possuem em relação a essas pressões, fontes de sofrimento. “A operação é estritamente mental, já que ela geralmente não modifica a realidade da pressão patogênica” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 128). Para Martins e Cruz Lima (2015), o sofrimento pode caminhar na direção do prazer e da saúde se for superado e ressignificado, bem como pode operar inversamente, na direção da doença, quando não há possibilidade de ressignificação do sofrimento, em virtude do não desenvolvimento de estratégias defensivas coletivas e individuais. Assim, esses autores defendem que “os diferentes destinos do sofrimento são delineados na relação do sujeito / coletivo de trabalho com a organização do trabalho” (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 54).

Segundo, ainda, esses autores, o mais surpreendente foi descobrir que as estratégias defensivas podiam ser construídas, organizadas e gerenciadas coletivamente, ou seja,

“vários sujeitos experimentando cada um por si um sofrimento único seriam contudo capazes de unir seus esforços para construir uma estratégia defensiva comum” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, p. 128). Neste caso, os autores ressaltam que a negação da realidade é operada coletivamente e este coletivo se encarrega de construir a nova realidade. Diferente do que ocorre com o sujeito singular, que, na ausência de um consenso coletivo sobre a nova realidade, pode entrar em um mundo delirante, a nova realidade criada por um coletivo não se trata de um delírio, justamente porque ela é reconstruída e validada coletivamente (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994). Desta forma, muitos estudiosos acreditam que as estratégias de defesa desenvolvidas coletivamente estão mais propícias a resultarem em luta contra o sofrimento provocado pela organização do trabalho, pois conferem ao sujeito uma estabilidade que ele não será capaz de garantir apenas com suas estratégias de defesa individuais.

Com a evolução dos estudos, a psicopatologia do trabalho passou a considerar, sobretudo, a dimensão dinâmica do sofrimento, como aquele que gerará um estado de luta do sujeito contra as forças da organização do trabalho que o empurram em direção à doença mental (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994). É o sofrimento produzido pela resistência natural do sujeito ao real do trabalho, ao se confrontar com os sistemas e as técnicas que não levam à completa execução de um trabalho; o sofrimento criativo, inicialmente, ao fazer emergir a mobilização subjetiva, na forma específica de uma inteligência, “denominada inteligência prática que envolve cognição e afetividade ao transgredir a organização do trabalho” (VASCONCELOS, 2013, p. 240); o sofrimento inevitável, que, quando produzido pelo hiato entre a prescrição e o real, encaminha-se para a criação e a engenhosidade e irá conduzir o trabalhador para a invenção de soluções para os impasses que a organização do trabalho apresenta, atuando como mobilizador para mudanças e contribuindo para a realização pessoal (MORAES, 2013).

“Trabalhar é primeiramente fracassar, depois obstinar-se e, algumas vezes, vencer a resistência do real. Mas o fracasso faz parte da pesquisa. Trabalhar é, também – já insisti nesse ponto – , usar de astúcia com relação às normas e às prescrições, por mais que todo mundo concorde em reconhecer que são úteis e indispensáveis” (DEJOURS, 2008, p. 89).

Nesse processo, a busca de soluções mobiliza a criatividade no trabalhador, a sagacidade, a astúcia, a inteligência denominada por Dejours (2011) como *inteligência prática*. “O sofrimento inerente ao encontro com o real, origem da inteligência, faz parte do processo que une a subjetividade ao trabalho” (FERREIRA, MACÊDO e MARTINS, 2015, p. 39). Esses autores apontam, ainda, três elementos que devem ser considerados quando se investiga os destinos para os quais pode seguir o sofrimento no trabalho, assim como a sua transformação em prazer: a inteligência prática, a cooperação e o reconhecimento. Nessa mesma linha, Martins e Cruz Lima (2015) destacam que a inteligência ancorada no corpo precisa de um espaço público de discussão para conseguir ser percebida e reconhecida, pois é o reconhecimento do *saber-fazer* que permite a ressignificação do sofrimento em prazer. Em outras palavras, tais autores observam que, para alcançar o equilíbrio psicodinâmico entre prazer-sofrimento no trabalho, é preciso que os trabalhadores tenham margem de liberdade para o exercício da inteligência prática, para a construção dos coletivos de trabalho e para a dinâmica do reconhecimento da retribuição pessoal do sujeito, englobando as dimensões individual e coletiva desse processo.

2.3 Transformação de sofrimento em prazer: a inteligência prática, a dinâmica do reconhecimento e a cooperação por meio dos coletivos de trabalho

As dimensões psíquicas e intelectuais do trabalho constituem a inteligência do trabalho, a inteligência inventiva e criativa que levarão o trabalhador a superar o real do trabalho, que “se deixa conhecer por aquele que trabalha sob a forma de *fracasso*” (DEJOURS, 2012a, p. 39). Tal inteligência nem sempre se dá em termos de maior produtividade ou de melhor qualidade e resultados, mas sim em termos de ampliação da subjetividade, no sentido da realização de si mesmo (DEJOURS, 2012a).

Trabalhar, para Dejours (2012a), é buscar indefinidamente, é recomeçar na tentativa de encontrar e, sobretudo, encontrar a solução, “às vezes inventar uma solução possível (...), um ‘truque’, um ‘jeitinho’, ou mesmo uma ‘astúcia’” (DEJOURS, 2012a, p. 40). A

inteligência prática está relacionada a uma inteligência bem particular, pois, como dito acima, trata-se de encontrar uma solução para um problema que ainda não se conhece.

Também chamada de inteligência astuciosa, está relacionada a uma inteligência ligada à deusa “*Métis*”, da mitologia grega: a deusa da prudência, das habilidades e dos ofícios, combinando sabedoria e astúcia. “Articula sagacidade, precisão, esperteza, atenção e senso de oportunidade” (VASCONCELOS, 2013, p. 237) e constitui fundamentalmente uma inteligência do corpo, pois, ao se defrontar com o desconforto provocado pelo real do trabalho, o corpo reage com uma desestabilização, dando início ao jogo da inteligência prática.

“Para eles (os gregos), tratava-se de uma inteligência que agia pela *astúcia*, como a raposa que se finge de morta para que o galo abandone a cautela. E por *mimetismo*, como o polvo que toma a cor do rochedo à espreita da passagem de sua presa” (DEJOURS, 2012a, p. 41).

Nessa perspectiva, Dejours (2011) observa que a dimensão corpórea da inteligência prática possui um funcionamento diferenciado do raciocínio lógico. Para agir sobre a organização do trabalho, o sujeito parte, primeiro, de dados sensoriais, o que o leva rapidamente a uma interpretação, a um diagnóstico da situação ou a uma medida corretiva do problema, para, depois, fazer uso da técnica para verificar, operacionalizar ou universalizar o procedimento sugerido pela intuição, proveniente dos sentidos. Tal processo ocorre “em uma temporalidade inversa daquela que normalmente baliza o raciocínio científico e experimental” (DEJOURS, 2011, p. 388). Porém o autor deixa claro que o engajamento do corpo não exclui o pensamento racional, mas acredita, como vimos, que “a experiência precede o saber” (DEJOURS, 2011, p. 393).

A inteligência do corpo possui, portanto, um papel fundamental para o processo de formação das habilidades. As habilidades profissionais desenvolvem-se a partir do esforço do sujeito para a superação dos obstáculos que o mundo lhe apresenta (DEJOURS, 2012a). Muitas vezes, o trabalhador, para superar esses obstáculos impostos pelo real, utiliza-se de artimanhas que podem ser confundidas com a trapaça e a fraude. De acordo com o autor, as

“artimanhas” que o trabalhador se utiliza para realizar o seu trabalho, para encontrar soluções para um problema são uma produção da inteligência do corpo. “Métis preocupa-se com a eficácia e age com liberdade” (DEJOURS, 2012a, p. 42). Contudo o mais importante é que essa inteligência permite o improviso, a inventividade, a busca de soluções, fatores essenciais para enfrentar a organização do trabalho.

O autor ressalta que “essa inteligência é banalizada e naturalizada: ‘Oh! Isso a gente faz naturalmente’ (...). Ou ainda: ‘Isso se faz automaticamente’” (DEJOURS, 2008, p. 49). Porém, como “a *métis* apresenta ambivalência ética, pois além da qualidade da astúcia, incorpora a possibilidade da fraude, dá abertura para o ilícito” (VASCONCELOS, 2013, p. 237). Dejours (2008) também acredita que, muitas vezes, essas artimanhas utilizadas pelos trabalhadores para conseguirem solucionar os obstáculos impostos pelo real do trabalho, que não se encontram descritas nas prescrições das atividades, são interpretadas pela hierarquia como infrações ou mesmo transgressões às regras e aos procedimentos da organização, fazendo com que muitos trabalhadores optem por manter tais habilidades em segredo, por medo de serem punidos. Assim, Vasconcelos (2013) observa que o trabalhador deve conhecer seus limites para buscar as soluções para os problemas sem ultrapassar a fronteira entre o permitido e o censurável.

Segundo Dejours (2011), a inteligência prática possui cinco características metapsicológicas: (1) está fundamentalmente enraizada no corpo, “distinta da cognição entendida como processo mental” (VASCONCELOS, 2013, p. 238); (2) concede mais importância aos resultados da ação do que aos meios utilizados para alcançá-los; (3) está presente em todas as tarefas e atividades, “não apenas em atividades manuais” (VASCONCELOS, 2013, p. 238); (4) possui poder criativo, a partir da astúcia e da engenhosidade; (5) é amplamente difundida entre os homens, podendo espalhar-se por todos os sujeitos, desde que estejam bem e gozando de boa saúde.

“Em suma, a inteligência prática é uma inteligência do corpo, sua força é sua astúcia; está no âmago da profissão, opera em todas as atividades do trabalho, incluindo as teóricas; é fundamentalmente criativa e subversiva, amplamente distribuída entre os homens; é pulsional, e seu subemprego é patogênico” (DEJOURS, 2011, p. 395).

Nessa perspectiva, a inteligência prática é pulsional e manifesta-se espontaneamente entre os trabalhadores (VASCONCELOS, 2013), logo tal inteligência não pode ser relacionada a competências predefinidas para enfrentar as situações de trabalho, pois é produzida durante o exercício do trabalho. “Assim, é o trabalho que produz a inteligência e não a inteligência que produz o trabalho” (DEJOURS, 2011, p. 382). Sua mobilização pelo envolvimento e dedicação do sujeito tem como benefício o sentido do trabalho, porém, faz-se necessário que haja condições para que ela efetivamente apareça. A primeira dessas condições, segundo Vasconcelos (2013), é que a prescrição seja flexível, permitindo a autonomia por parte dos trabalhadores.

Para Martins e Cruz Lima (2015), o sofrimento no trabalho só pode ser transformado em prazer, pela via da inteligência prática, se (1) a organização do trabalho não for um obstáculo à engenhosidade, ao saber-fazer criativo do indivíduo e se (2) a contribuição pessoal do trabalhador for reconhecida pelos outros, seguindo os pressupostos de Dejours (2011), ao elencar o entrave ao exercício da inteligência criadora, a recusa generalizada da utilização dessa inteligência e o não reconhecimento dos esforços do trabalhador quando do exercício dessa inteligência, como as principais fontes do sofrimento no trabalho.

A organização do trabalho constitui um lugar determinante tanto para a formação, quanto para a desestruturação do homem. Muitos empregos submetem o trabalhador a constrangimentos organizacionais, tornando impossível a manifestação da inteligência criativa, da engenhosidade, o que gera consequências drásticas para a subjetividade e para a saúde mental do sujeito (DEJOURS, 2012b).

A subutilização dessa inteligência pode levar ao sofrimento, à desestabilização da economia psicossomática, à descompensação e à doença. O prazer, ao contrário, está presente quando a inteligência prática não é cerceada ou combatida e, mais ainda, quando se reconhece a contribuição fundamental que ela representa para a organização do trabalho. O prazer está diretamente relacionado com a saúde plena do trabalhador, com a realização

de si mesmo e a construção de sua identidade (DEJOURS, 2011). Por trás da mobilização subjetiva, do desejo de contribuir com a organização do trabalho para o aperfeiçoamento do seu ofício, está a busca pela identidade.

Assim, “a mobilização subjetiva, mediante o exercício da inteligência ancorada no corpo, possibilita ao sujeito contornar o real, direcionar e transformar o sofrimento de forma criativa, possibilitando transformação de si mesmo” (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 59). Dejours (2008) acrescenta que a mobilização subjetiva está ligada ao binômio contribuição-retribuição. O autor defende que, enquanto a relação entre a mobilização subjetiva da inteligência e a realização de si mesmo é mediada pela relação com o real do trabalho, a relação entre identidade e trabalho passa pela mediação do outro, no julgamento de reconhecimento, a segunda condição apontada anteriormente para a transformação do sofrimento no trabalho em prazer. E, ainda, que a parte da retribuição mais importante não é a material, relacionada a salários, prêmios, promoção, etc., mas a sua dimensão simbólica, que tem como forma principal o *reconhecimento*, que está ligado ao fazer e não ao ser, ao trabalho e não à pessoa. Porém, o reconhecimento pelo trabalho realizado pode refletir na personalidade do indivíduo em termos de ganho no registro da sua identidade. Em outras palavras, “a retribuição simbólica conferida pelo reconhecimento pode fazer sentido em relação às expectativas subjetivas quanto à realização de si mesmo” (DEJOURS, 2012b, pp. 106-107).

Nessa mesma perspectiva, Vasconcelos (2013) ressalta que a mobilização, apesar de espontânea, apresenta uma certa fragilidade, pois depende desse binômio contribuição-retribuição, ou seja, em contrapartida à contribuição do sujeito à organização do trabalho, é esperado por ele que esta lhe retribua. Tal retribuição, em forma de reconhecimento, é fundamentalmente de natureza simbólica e deve ser percebida tanto por parte dos pares, quanto pela hierarquia, subordinados e clientes. “Muitas vezes, a única retribuição que o trabalhador espera é que não freiem sistematicamente suas iniciativas e seus desejos de contribuir” (VASCONCELOS, 2013, p. 241).

Segundo Dejours (2008), “a motivação fundamental da mobilização no trabalho é a expectativa do sujeito em relação à própria realização” (DEJOURS, 2008, p. 84). E o

reconhecimento possui um papel importantíssimo para que esta realização seja alcançada. De acordo com a *Psicodinâmica do Reconhecimento*, este passa pelo julgamento dos outros. Tal julgamento pode ser de *utilidade* – que diz respeito à utilidade técnica, social ou econômica da contribuição e essencialmente é proferido na linha vertical, pelos superiores hierárquicos e subordinados, às vezes por clientes – ou de *beleza* – que diz respeito à conformidade com as regras da arte, do ofício e é proferido na linha horizontal, pelos pares, colegas, membros da equipe ou da comunidade profissional (DEJOURS, 2008; 2012b; GERNET e DEJOURS, 2011). Para o autor, este último é o mais precioso deles, pois fundamenta-se na referência ao real do trabalho, às dificuldades enfrentadas e aos esforços envidados, já que é realizado por quem conhece o trabalho, por quem também o executa. Dejours (2008) acrescenta que, quando ainda não havia avaliação, era a psicodinâmica do reconhecimento que funcionava, que, além de tudo, previa a existência de confiança e lealdade entre aqueles que trabalham e aqueles que julgam. “Pois o reconhecimento é, sobretudo, mais julgamento que medição, algo bem diferente” (DEJOURS, 2008, p. 86).

Para a Psicodinâmica do Trabalho, o reconhecimento por um trabalho realizado possui um papel relevante para a realização do trabalhador e sua identificação com o trabalho, bem como é decisivo “quando há a valorização do sofrimento criativo e do esforço investidos para a realização do trabalho” (MENDES e SIQUEIRA, 2014, p. 158). É o reconhecer-se a si diante de sua atividade. O reconhecimento proporciona ao indivíduo a construção da sua identidade e da sua saúde mental e até física, porém a sua ausência pode levar ao sofrimento, à descompensação psicopatológica e à doença (DEJOURS, 2008).

“No contexto do trabalho atual, no qual a confiança, o convívio e a solidariedade foram desestruturados pelas novas formas de organização do trabalho, gestão e administração, as condições de julgamento e de reconhecimento encontram-se fortemente comprometidas” (DEJOURS, 2008, p. 86).

Para o autor, seria possível restabelecer essas condições, mas isso implicaria em uma política do trabalho bem diferente daquela difundida pelas concepções neoliberais e, principalmente, no que diz respeito à avaliação individual de desempenho (DEJOURS,

2008). “Para reconhecer deve-se primeiro conhecer” (DEJOURS, 2008, p. 87). Isso dependeria de condições sociais e organizacionais idôneas e de espaços coletivos de discussão sobre o trabalho (DEJOURS, 2012b). Julgar a contribuição de cada um requer descrever, previamente, as atividades e as tarefas imateriais, que não são diretamente observáveis.

Segundo Gernet e Dejours (2011), é, sobretudo, por meio do reconhecimento da qualidade do trabalho que novas maneiras de executar a tarefa, inventadas a partir do confronto com a experiência do real e não constantes das prescrições e dos procedimentos padronizados, podem ser aceitas como novas “técnicas” e até mesmo institucionalizadas. Os autores também destacam a importância do reconhecimento pelos outros para a validação do trabalho e para a construção do sentido no trabalho para o sujeito. “Sem o reconhecimento, o sofrimento gerado pelo encontro com o trabalho segue, com efeito, desprovido de significação” (GERNET e DEJOURS, 2011, p. 65), podendo, ainda, desestabilizar a identidade como um todo e, “para a psicodinâmica do trabalho, a identidade é a ‘armadura’ da saúde mental” (GERNET e DEJOURS, 2011, p. 66).

Portanto, o reconhecimento concede sentido ao trabalho, oferece gratificação ao sujeito em relação às suas expectativas frente à realização de si mesmo, edifica a identidade no campo social e pode transformar o sofrimento em prazer (DEJOURS, 2012b). Mas, para que tudo isso se concretize, não podemos nos esquecer da esfera coletiva do trabalho, que possui um papel determinante para a superação do real e alcance do prazer, juntamente com o reconhecimento e a mobilização da inteligência prática, já abordados nas linhas acima. Dejours (2012b) atenta para o fato de que o trabalho não se relaciona apenas à esfera individual, trabalhar também passa pela via da cooperação, que é o resultado de uma construção, da formação de uma vontade coletiva, em luta contra a dominação presente nas relações de trabalho.

“No contexto contemporâneo ou mesmo desde já há um bom tempo, as situações ordinárias de trabalho não podem ser descritas como justaposições de experiências e de inteligências singulares. Em regra, trabalha-se para alguém, para o outro (...). O trabalho não é apenas uma atividade, é ainda uma relação social, pois ele se expande em um mundo humano caracterizado pelas relações de iniquidade, de poder e de dominação” (DEJOURS, 2012b, p. 36).

Nesse ponto, o autor nos leva a refletir sobre a necessidade de se ter uma *coordenação das inteligências*, pois se teria uma enorme dificuldade se cada um quisesse trabalhar segundo a sua maneira e a sua engenhosidade. Porém, já vimos que, para que o trabalho funcione, é necessário ajustar as prescrições, pois a organização do trabalho prescrita é bem diferente da organização do trabalho efetiva. Da mesma forma, quando se fala em coordenação do trabalho (prescrita), esta precisa ser igualmente adequada às situações reais e, para isso, “os trabalhadores respondem adiantando a cooperação (efetiva)” (DEJOURS, 2012b, p. 37), que consiste em tentativas e iniciativas que, quando aceitas e acordadas pelo coletivo de trabalho como a melhor forma de se executar a tarefa, resultam em “regras de trabalho” ou mesmo em “regras de ofício”. Para se chegar a tal ponto, é preciso que os trabalhadores, individualmente, comprometam-se no debate coletivo em expor suas experiências, de modo que se façam presentes suas contribuições pessoais sobre suas habilidades. “Trata-se do aprender, do elaborar conjuntamente para depois consolidar regras práticas de ação aceitas por todos” (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 52).

Dejours (2012b) ressalta, ainda, que tais acordos, quando se estabilizam sob a forma de regras de trabalho, gerando acordos normativos, possuem dois vieses: o objetivo de eficácia e qualidade do trabalho e o objetivo social. “A cooperação supõe um compromisso que é a um só tempo técnico e social. Isso se deve ao fato de que trabalhar não é, em tempo algum, apenas produzir: é também e sempre viver junto” (DEJOURS, 2012b, p. 38). Os trabalhadores constroem regras de trabalho coletivamente para aperfeiçoarem os processos e produtos de seu trabalho (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 59). A essa atividade complexa, a partir da qual a organização real do trabalho se adapta e evolui em função da formação dos coletivos e da transformação material do processo de trabalho, dá-se o nome de “atividade deôntica” (DEJOURS, 2012b). Tal atividade impõe, em certa medida, a limitação à inteligência singular, pois a formação de acordos normativos a partir do debate coletivo implica, muitas vezes, renunciar à vontade individual em favor da cooperação.

“Para a psicodinâmica do trabalho, descrever a dimensão coletiva do trabalho é destacar a cooperação” (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 60). A dimensão da cooperação no trabalho trazida pela psicodinâmica nos leva a refletir sobre como construir uma equipe ou um coletivo unido para trabalhar junto (DEJOURS, 2012b). Segundo o autor, assim como o trabalho individual, o trabalho coletivo depende da mobilização da inteligência, implicando a mobilização das inteligências individuais. “Um trabalho coletivo só é possível se se obtiver a reunião das inteligências singulares para inscrevê-las em uma dinâmica coletiva comum” (DEJOURS, 2012b, p. 79). Nessa mesma perspectiva, Martins e Cruz Lima (2015) defendem que, para que se desenvolva a dinâmica coletiva do trabalho, ou seja, entre a engenhosidade individual e a cooperação, é preciso que haja um espaço de discussão voltado para a deliberação do *saber-fazer*. A dinâmica do reconhecimento é que é responsável pela transição da economia subjetiva (individual) para a dimensão coletiva do trabalho. “Portanto, somente no plano do coletivo que pode se dar a psicodinâmica do reconhecimento” (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 63).

Dejours (2012b) destaca, sobretudo, o poder emancipatório da cooperação por meio da formação, da evolução, da manutenção, da transmissão e da renovação das regras de trabalho ou de ofício a partir de acordos normativos firmados no coletivo. Contudo, para isso, é necessário que haja *confiança* entre os seus membros, pois trabalhar junto, cooperar, pressupõe que se debatam as diferentes formas de realizar o trabalho, para selecionar aquela que mais trará vantagens para a cooperação. Assim, a formação de um coletivo de trabalho implica em riscos ao trabalhador, como o de expor a sua engenhosidade, as falhas no seu saber-fazer e até mesmo as infrações às regras que comete. Segundo o autor, a principal condição para a elaboração de tais regras é a existência de um espaço de discussão ou deliberação na instituição ou organização, *estruturado como um espaço público*, que pode ser formal ou informal. A cooperação pressupõe laços de confiança e um espaço público de discussão, para que cada trabalhador faça conhecer o seu trabalho, ou seja, a confiança mútua é essencial para que se supere o risco subjetivo de tornar público o saber-fazer (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015).

Nesse contexto, é imprescindível observarmos como os métodos de trabalho da atualidade impostos pelas organizações podem desestruturar os espaços de discussão formados pelos coletivos de trabalho, chegando, por vezes, a serem proibidos (DEJOURS, 2012b). Martins e Cruz Lima (2015) atentam para o fato de que as organizações aproveitam-se da “cooperação” apenas em favor da produção, impondo seu poder por meio do discurso ideológico, atacando as relações entre os pares, favorecendo a dominação simbólica e impedindo a autonomia do trabalhador. O mesmo pode ser atribuído à busca incessante pelo controle sobre o trabalhador por parte dos gestores e aos métodos de avaliação de desempenho individual, desenvolvidos dentro da lógica do individualismo e da concorrência por resultados quantitativos.

“E ainda sob a pressão do gestor que os espaços formais de deliberação e a atividade deontica são, em uma demonstração de desconhecimento, acachapante, desmembrados. A introdução sistemática de métodos de avaliação individual de desempenho esmaga, de forma inexorável, os espaços de deliberação coletiva a partir do momento que cada um aprende a calar-se, a desconfiar dos demais devido aos efeitos devastadores da concorrência generalizada que chega aos limites de deslealdade entre colegas” (DEJOURS, 2012b, pp. 85-86).

Desta forma, é imprescindível que os trabalhadores tenham espaço para se organizar em prol da cooperação e consigam formar acordos normativos e regras de trabalho, pois, por trás do caráter instrumental da atividade deontica, está o objetivo de libertar-se da dominação e obter, mesmo que de forma parcial, autonomia para realizar o seu trabalho. Segundo Martins e Cruz Lima (2015), o equilíbrio entre prazer e sofrimento depende dessa liberdade dada ao trabalhador para o exercício da inteligência prática, para a construção dos coletivos de trabalho e para a dinâmica do reconhecimento da contribuição dada à organização do trabalho. Essa autonomia passa pelo indivíduo e pelo coletivo e é indispensável para a mobilização da inteligência, para o desenvolvimento de habilidades e para o alcance do prazer (DEJOURS, 2012b). “O prazer é um dos sentidos do trabalho que envolve inovação, mudança, transformação de si próprio e do ambiente” (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015, p. 71).

O que a Psicodinâmica do Trabalho vem defender, portanto, é a importância da manutenção do sofrimento criativo, para que o sujeito permaneça na zona da saúde (MONTEIRO, VIEIRA e MENDES, 2015). Para isso, os autores ressaltam a necessidade de se fortalecer os dispositivos da mobilização subjetiva, por meio da inteligência prática, do reconhecimento e da cooperação. É preciso ajudar “os sujeitos a assumirem o desafio de repensar continuamente seus trabalhos, na perspectiva de se certificarem se os mesmos estão lhe produzindo sentido e lhes remetendo a vivências de prazer” (MONTEIRO, VIEIRA e MENDES, 2015, p. 27).

2.4 A avaliação de desempenho na contramão da avaliação do trabalho

A questão da avaliação é um tema recorrente nos estudos que envolvem a Psicodinâmica do Trabalho. Sznelwar e Mascia, no prefácio à obra “Avaliação do trabalho submetida á prova do real” (DEJOURS, 2008), ressaltam que a avaliação é intrínseca à condição de ser humano, “ser avaliado e avaliar faz parte da vida de todos” (DEJOURS, 2008, p. 23). Por isso, os autores, com base nos estudos de Dejours, defendem o aperfeiçoamento dos métodos de avaliação e não a sua eliminação, pois acreditam que a avaliação deve ser vista como óbvia, legítima e desejável ao final de qualquer trabalho.

Tal aperfeiçoamento, segundo os autores, se faz necessário à medida que ainda se vê a avaliação sendo utilizada em jogos de poder, de modo a perpetuar um autoritarismo já ultrapassado, bem como ainda se percebe o indivíduo sendo avaliado e não o seu trabalho. Dejours (2008) questiona, então, como medir o trabalho e aponta que “Marx já sustentava que o trabalho não pode ser medido, pois provém de uma experiência subjetiva e fundamentalmente incomensurável” (DEJOURS, 2008, p. 34). Com as novas tecnologias, fica ainda mais difícil caracterizar o esforço empregado pelo trabalhador na execução de sua tarefa, pois trabalhar passa a ser administrar os imprevistos, prevenir os acidentes, etc. O trabalho intelectual e os processos cognitivos envolvidos na atividade se destacam, tornando-se necessário penetrar na vivência do sujeito no trabalho, pois “o essencial do que se busca avaliar *escapa à observação direta*” (DEJOURS, 2008, p. 37).

Desta forma, a subjetividade inerente ao trabalho não é facilmente verificável nem observável, pois corresponde ao que deve ser acrescentado às prescrições pelo trabalhador, corresponde ao que é inventado, descoberto e criado pelo sujeito cada vez que ele trabalha para poder alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos. Portanto, sendo o trabalho o espaço a ser preenchido entre o prescrito e o efetivo e sendo o essencial do trabalho aquilo que não se vê nem se observa (DEJOURS, 2008), a avaliação está praticamente fadada a ser lacunar, levando quase sempre a uma avaliação deficitária do trabalho. Segundo Dejours (2012a), “a lacuna entre o prescrito e o efetivo, no trabalho, nunca é definitivamente preenchida” (p. 38).

Nessa perspectiva, a descrição subjetiva do trabalho é um obstáculo para a visibilidade do trabalho efetivo. Dejours (2008) afirma que a explicitação do “saber-fazer” é possível, mas são necessários métodos complexos, pois “a parte submersa do *iceberg* é mais importante que a parte visível ou observável acima da água. E, em geral, escapa à observação objetiva, tanto qualitativa quanto quantitativa” (DEJOURS, 2008, p. 51). Segundo o autor, ao se avaliar, deve-se ter em mente que é impossível ver tudo e colocar tudo em evidência. Nessa mesma linha, Gernet e Dejours (2011) ressaltam que a engenhosidade inerente ao trabalho dificilmente consegue ser observada a partir dos modelos clássicos, por meio de medidas quantitativas, já que “a ‘medição’ da *performance*, como preconizam os novos métodos de gestão, escora-se em uma conceitualização previamente definida, desligada do real” (GERNET e DEJOURS, 2011, p. 68). Este acaba ficando na obscuridade, à margem dos procedimentos padronizados e das prescrições.

Segundo Mendes e Siqueira (2014), os modelos de gestão do desempenho concebidos nas bases atuais capturam a subjetividade, negam o sujeito e não avaliam o trabalho com suas dimensões do trabalhar. “São processos idealizados, prescritos com base na ideologia da excelência e da perfeição. Não há espaço para falhas e erros, logo, não há lugar para o sujeito do fazer” (MENDES e SIQUEIRA, 2014, p. 157). Tais autores ressaltam, ainda, que a excessiva preocupação com os resultados da empresa, o caráter produtivista, a quantofrenia e o foco nas competências prescritas exigem um ideal humanamente impossível de ser alcançado. “Mais uma vez, o trabalho invisível e a

subjetividade ficam fora do processo, dando a impressão que se avalia desempenho de máquinas e não de homens e mulheres”. (MENDES e SIQUEIRA, 2014, p. 156).

Já sabemos que todas as tarefas requerem uma mobilização subjetiva por parte dos trabalhadores, o que constitui registros invisíveis, uma vez que são, muitas vezes, intersubjetivos e relacionais. Assim, Dejourns (2008) destaca que não há nenhuma correlação entre tal mobilização, ou seja, o esforço, o *saber-fazer*, a engenhosidade do sujeito e o que é visível, como o faturamento, o número de usuários atendidos, o número de processos analisados, etc. Segundo o autor, pelo contrário, na maioria das vezes, as tarefas que requerem mais esforço são aquelas cujos resultados materiais são os menos valorizados, revelando o completo afastamento entre a avaliação dos desempenhos e a realidade do trabalho e, no que se refere às atividades de serviço, que tem como característica o alto emprego da subjetividade, o mesmo é ainda mais incisivo, afirmando que “no estado atual dos nossos conhecimentos, não podemos avaliar o trabalho porque não sabemos fazê-lo” (DEJOURS, 2008, p. 64).

Para isso, é preciso considerar que o fracasso faz parte do trabalho, que o trabalho, muitas vezes, só se mostrará eficaz depois de terem ocorrido falhas e erros. Porém, normalmente, a hierarquia apenas valoriza os fins, os resultados e as ações visíveis, a fim de que sejam mostrados a instâncias superiores ou ao público externo. Conforme já afirmou Dejourns (2008), tais resultados não revelam o que há de mais lisonjeiro naquele trabalho. Portanto, a avaliação voltada para resultados acaba limitando o sujeito, pois o mais importante passa a ser o produto final e não os meios, o esforço e a criatividade empregados na realização do trabalho. Nessa linha, Bottega, Perez e Merlo (2015) chamam a atenção para a “forma como vem se valorizando a gestão de resultados em detrimento do trabalho” (p. 118).

Dejourns (2008) não vai deixar de abordar também a avaliação por competências, tão utilizada atualmente, na tentativa de superar as dificuldades enfrentadas pelas avaliações baseadas no tempo de trabalho e nos desempenhos. Para ele, nem sempre esta avaliação avalia o trabalho. “Como não se sabe de que maneira analisar o trabalho efetivo e o que ele deve à subjetividade, chegou-se à solução de avaliar as competências para manter a

mobilização subjetiva no maior nível possível” (DEJOURS, 2008, p. 66). O autor ressalta, ainda, que tal método caminha no sentido de avaliar muito mais a pessoa do que o trabalho propriamente dito, pois, para avaliar uma competência, é preciso conhecer a fundo o trabalho no qual ela se atualiza. Ao desconhecer os problemas do trabalho, erros graves de apreciação podem ser cometidos.

Um conceito inovador trazido pela Psicodinâmica do Trabalho, contrário aos pressupostos da avaliação por competências, é o de que o desempenho antecede a competência. Desta forma, não há como a avaliação basear-se em competências pré-definidas, pois é perante o fracasso e a resistência ao real e, posteriormente, graças ao esforço, à mobilização subjetiva empregada pelo trabalhador que este consegue transformar sua impotência em desempenho. É somente a partir da prática que o sujeito poderá formalizá-la, transformando, assim, o desempenho em competência ou habilidade (DEJOURS, 2008).

Outro obstáculo à avaliação do trabalho é a concepção capitalista de trabalho como um elemento menor, com pouca valia para a produção. O discurso pode afirmar que as pessoas são a parte mais importante das empresas, mas, na prática, o que se verifica é o conceito de trabalho “desprovido de sentido, simples, banal e facilmente reproduzível” (DEJOURS, 2008, p. 24). Desta forma, a avaliação pode constituir uma ferramenta muito útil para os propósitos neoliberais e para as relações sociais de dominação. “Falar do trabalho impõe, de maneira geral, fazer uso de uma língua que nunca é neutra, mas estruturado pelo que é chamado (...) de ‘dominação simbólica’” (DEJOURS, 2008, p. 46).

Apesar dos importantes avanços nas áreas do conhecimento do trabalho nos últimos anos, as profundas transformações, como a flexibilização do emprego e os novos métodos de organização do mesmo, não foram suficientes para resolver a questão da avaliação do trabalho (DEJOURS, 2008). Cada vez mais se acredita que a avaliação é enganosa, constituindo uma causa para insucessos nas organizações. Porém, Dejours (2008) aponta outras consequências, principalmente, para a saúde do trabalhador. No contexto de enxugamento de pessoal, a avaliação atua como uma ameaça e a avaliação de desempenho individualizada mostra-se como a mais nociva e amedrontadora, por possuir um quê de

arbitrariedade e gerar condutas de concorrência generalizada e até de deslealdade, desestruturando o prazer de viver junto no trabalho. Como já vimos, para promover vivências de prazer no trabalho, é imprescindível que exista o engajamento do coletivo por meio da cooperação, porém, Monteiro e Freitas (2015) atentam para o fato de que “os modelos de gestão atuais têm favorecido mais a competição do que a cooperação” (p. 82), podendo ser incluídos aqui os modelos de avaliação de desempenho, desenvolvidos na contramão do *viver junto*.

“É certo que a introdução da avaliação de desempenho individual contribui de forma determinante (...) a desestruturar as solidariedades. A concorrência generalizada entre trabalhadores para obter uma avaliação capaz de proporcionar diversas gratificações (em termos de evolução na carreira ou simplesmente por gratificações pecuniárias), ou ainda de proteger-se contra os riscos de punição (tirar toda atribuição e competência ao trabalhador, mudança de cargo, retrocesso no estatuto e demissão), levou à banalização das condutas desleais entre colegas. A desconfiança entrou em cena trazendo consigo o medo ao mundo do trabalho” (DEJOURS, 2012b, p. 87).

Segundo Dejours (2012b), a cooperação depende, inicialmente, da livre vontade individual para se concretizar. Assim, o autor acredita que “o que se deveria avaliar em prioridade é, de um lado, a liberdade, efetiva no interior da organização do trabalho e, de outro, a maneira como os indivíduos empregam essa liberdade” (DEJOURS, 2012b, p. 86). Em outras palavras, o indivíduo deveria ser avaliado por sua autonomia frente à organização do trabalho. Não a falsa autonomia, presente apenas nos discursos das organizações, mas aquela que permite ao trabalhador, individualmente, participar da formulação de normas e reflete de forma fiel a liberdade coletiva de participar de uma atividade deontica.

Nessa linha, Dejours (2008) ressalta a importância da participação efetiva de quem executa o trabalho na avaliação, ou seja, a descrição subjetiva do trabalho deve ser construída a partir de baixo, a partir da experiência do trabalho dos próprios operadores. Para ele, é por meio dos processos de discussão que se pode chegar a modelos mais justos e equitativos e a sistemas que facilitem o trabalho humano. Sznelwar e Mascia, em “Avaliação do trabalho submetida à prova do real”, destacam que:

“Avaliar o trabalho, como propõe o autor, seria muito mais um julgamento, no sentido dos valores que temos e da maneira como a ação de outrem pode ser julgada como útil ou estando em conformidade a determinadas regras” (SZNELWAR e MASCIA, 2008, p. 26).

Diante de todo o exposto, Dejours (2008) nos questiona se devemos renunciar à avaliação ou repensá-la. Imediatamente, o mesmo explicita que não pretende acabar com a avaliação do trabalho, mas mostrar suas dificuldades e seus impasses. O mau uso da avaliação, segundo o autor, começa quando se pretende, por intermédio da mesma, um acesso racional à objetividade. “Não há, hoje, avaliação objetiva possível” (DEJOURS, 2008, p. 82). O mais ambicioso que se pode pretender é uma avaliação equitativa, que caminha mais para o ideal da justiça que o da verdade, pois se caracteriza por retribuir ao sujeito aquilo que ele espera, levando-se em consideração as desigualdades e imperfeições, que são inerentes a qualquer avaliação do trabalho, bem como critérios de justiça relacionados à saúde do indivíduo (DEJOURS, 2008).

Outro questionamento levantado pelo autor é se devemos julgar ou medir. Para ele, “toda a ambiguidade da noção de avaliação resulta da distância entre julgamento e medição” (DEJOURS, 2008, p. 89), que não são a mesma coisa. Julgar é enunciar uma opinião, é realizar uma apreciação em relação ao resultado de um trabalho. Medir é determinar o valor por comparação de uma grandeza em relação à outra, utilizada como padrão. “Como não sabemos medir o trabalho, só nos resta julgá-lo. Julgar o valor de um trabalho supõe conhecê-lo” (DEJOURS, 2008, p. 90).

Portanto, para que se encontre um meio de entender e aperfeiçoar a questão da avaliação, em um mundo transformado pela ênfase nas atividades imateriais e no trabalho intelectual, há que se investir, inevitavelmente, nas ciências do trabalho, pois “ao longo de nosso percurso ficou claro que a medida dos desempenhos não é a avaliação do trabalho, pois não há nenhuma proporcionalidade entre desempenho e trabalho” (DEJOURS, 2008, p. 59).

CAPÍTULO 3

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Retomando o caminho percorrido até aqui, analisamos, no primeiro capítulo, as principais teorias organizacionais para elucidar como se deu a desvalorização do trabalho ao longo da história e discutimos o contexto da Reforma Gerencial do Estado, identificando a ideologia neoliberal e gerencialista presente no modelo de gestão de desempenho instituído pela Administração Pública Federal. No segundo capítulo, pudemos compreender as bases da Psicodinâmica do Trabalho, calcada nas ideias de centralidade e subjetividade do trabalho e na luta do indivíduo para a manutenção do sofrimento criativo como forma de produção de sentido e prazer no trabalho, bem como apresentamos a visão desta Escola acerca dos modelos atuais de avaliação de desempenho que caminham na contramão da avaliação do trabalho, causando graves consequências para a saúde e bem-estar dos indivíduos.

O presente capítulo tem como objetivo analisar o modelo de gestão de desempenho desenvolvido e implementado por uma instituição pública federal, como exemplo das sistemáticas adotadas pelos diversos órgãos afetados pelas legislações que instituíram gratificações de desempenho como uma parcela relevante na remuneração dos servidores, além de compreender os impactos do referido modelo nas vivências de prazer e sofrimento dos servidores.

3.1 Metodologia

Este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa. O objetivo geral da pesquisa constitui em apresentar a relação entre os modelos de avaliação de desempenho atuais e a avaliação do trabalho e as consequências dessas sistemáticas de aferição de desempenho

para o indivíduo, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Como objetivos específicos, listam-se os seguintes: (1) analisar o modelo de avaliação de desempenho previsto pela Administração Pública Federal, para fins de pagamento de gratificações de desempenho aos servidores públicos; e (2) confrontar o modelo de avaliação de desempenho desenvolvido e implementado por uma instituição pública federal com as vivências de prazer e sofrimento dos servidores no exercício de suas atividades laborais.

Para responder à questão central levantada, a mesma foi conduzida por dois eixos principais, além do levantamento bibliográfico: análise documental e entrevistas.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o que caracteriza a pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, que podem ser escritos ou não, constituindo-se em fontes primárias de pesquisa. Para Vergara (1998), a investigação documental é aquela realizada em documentos conservados por instituições públicas ou privadas, ou com pessoas. Assim, pretende-se analisar legislações que instituíram a gratificação de desempenho na remuneração dos servidores de diversos órgãos da Administração Pública Federal, a partir da implementação pelas respectivas instituições de processos de avaliação de desempenho por resultados.

A pesquisa de campo tem o objetivo de obter informações para responder a um problema ou descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles, consistindo na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente (LAKATOS e MARCONI, 2003). É a investigação empírica no próprio local onde um fenômeno ocorre ou ocorreu ou onde existem elementos para explicá-lo (VERGARA, 1998). Desta forma, o campo onde se buscou as respostas à questão central da presente pesquisa consiste em uma instituição pública federal, que implementou o seu modelo de gestão de desempenho em 2009, após a regulamentação da gratificação de desempenho na remuneração de seus servidores.

No que se refere à coleta dos dados, estes foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas abertas individuais com servidores de nível superior que: (1) atuavam nas duas principais áreas finalísticas da instituição escolhida; (2) ingressaram no órgão até julho

de 2008, quando se deu a regulamentação do pagamento da gratificação de desempenho; (3) foram avaliados individualmente, pelo menos, 3 (três) vezes nos últimos 5 (cinco) anos, contados do início da elaboração deste estudo, a saber: 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014; e (4) não ocupavam, no momento da seleção dos participantes, nenhum cargo de chefia titular ou substituta.

. Tal delimitação justifica-se: (1) pelo fato de estes servidores representarem, em termos quantitativos, o maior efetivo da instituição e atuarem nas unidades cujos resultados refletem maior visibilidade para a sociedade, além de trabalharem com metas quantitativas estipuladas, seguindo os critérios propostos pelo governo federal e previstos na legislação; (2) pela importância de se verificar os efeitos no trabalho após a implementação da gestão de desempenho e os impactos de tal mudança, tendo esse público um maior potencial para estabelecer um comparativo entre os momentos anterior e posterior à implementação de tal metodologia de avaliação de desempenho; (3) por acreditar que o servidor possui condições de relatar e opinar acerca dos referidos processos; e (4) em virtude de a sistemática desta Instituição não prever a avaliação de ocupantes de cargos de chefia.

Cabe mencionar que o projeto deste estudo obteve aprovação do Comitê de Avaliação de Programas de Pós-Graduação da Instituição analisada, bem como a realização da pesquisa foi autorizada pelo órgão, por meio do Coordenador-Geral de Recursos Humanos – Substituto à época.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica Análise de Núcleos de Sentido (ANS), proposta por Mendes (2007). Segundo a autora, esta é uma técnica adaptada do método análise de conteúdo, desenvolvido por Bardin (1977), onde se categoriza um olhar particular sobre os dados.

“A ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentidos formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso. É uma técnica de análise de textos produzidos pela comunicação oral e/ou escrita. É aplicada por meio de procedimentos sistemáticos, que envolvem definição de critérios para análise. Tem a finalidade de agrupar o conteúdo latente e manifesto do texto, com base em temas constitutivos de um núcleo de sentido, em definições que deem maior suporte às interpretações” (MENDES, 2007, p. 72).

Na prática, o método se aplica a partir da transcrição de cada entrevista, leitura geral e marcação das falas que representam os temas psicológicos/semânticos relevantes para a pesquisa. Os temas devem ser agrupados e categorizados em núcleos de sentido pelo critério de semelhança de significado semântico, lógico e psicológico (MENDES, 2007). A autora orienta que é a força dos temas que define os núcleos de sentido, que, quando recorrentes, dão consistência àquele núcleo. Por isso, a definição do nome do núcleo de sentido é um dos passos mais sensíveis da análise, segundo Mendes (2007), pois é esta etapa que vai explicitar se a técnica foi aplicada, e os mesmos devem ser criados a partir dos conteúdos verbalizados pelos entrevistados.

A utilização de entrevistas semiestruturadas abertas é uma recomendação da autora para a aplicação do método, pois a escuta consiste em uma premissa básica nas pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho e, sendo assim, as questões não devem seguir um roteiro fechado (MENDES, 2007). Buscando sua aplicação nas pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho e baseando-se em diversos autores que discutem sobre a entrevista de pesquisa, Mendes (2007, p. 69) a define como “uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento”. Desta forma, tem-se que o método está diretamente relacionado aos objetivos da presente pesquisa, que busca identificar as vivências de prazer e sofrimento de servidores públicos a partir da implementação da avaliação de desempenho instituída pela Administração Pública Federal.

Ao elaborar o roteiro para as entrevistas, pretendeu-se utilizar a técnica de associação livre, solicitando que o entrevistado dissesse o que vinha à sua mente quando ouvia a palavra *trabalho* e a expressão *avaliação de desempenho*. De acordo com Mendes (2007), esta técnica consiste na evocação de conteúdos que não estão necessariamente conscientes. Como as entrevistas possuíam um caráter aberto e semiestruturado, possíveis desdobramentos de cada questão foram propostos, tendo sido utilizados pela pesquisadora quando esta sentia necessidade de aprofundar o assunto em questão, de modo a atender os

objetivos previstos. Na prática, cabe ressaltar que quase todos os desdobramentos foram utilizados, porém não comprometeram o tempo de entrevista previamente planejado.

Seguindo as recomendações de Mendes (2007) e com base nos objetivos da pesquisa, estruturamos o seguinte roteiro de entrevistas:

1. Fale-me sobre o seu trabalho.
2. Como você se sente no seu trabalho? Fale-me sobre os seus sentimentos em relação ao seu trabalho.

Desdobramento:

- O que significa o seu trabalho para você?
3. Quais são as dificuldades encontradas no dia-a-dia do seu trabalho e o que você faz para lidar com elas?

Desdobramentos:

- Há uma descrição formal ou informal das atividades que você deve desempenhar e dos passos que deve seguir para desempenhá-las?
 - Há permissão para que você desempenhe as tarefas à sua maneira? Há incentivo para que se realize o trabalho de forma diferente?
 - Como você busca soluções para algo novo, imprevisível?
4. Você acredita que o seu trabalho tem afetado o seu comportamento e a sua saúde? De que maneira?
 5. Como é a relação entre os setores e as pessoas dentro da instituição?

Desdobramento:

- Como é a relação entre as pessoas da sua equipe?

6. O que pode ser considerado bom ou prazeroso no seu trabalho?
7. Fale-me sobre o processo de avaliação de desempenho do qual você participa nesta Instituição. Como se dá?

Desdobramento:

- Como você se sente em relação a esta dinâmica de avaliação?

8. Você tem alguma participação direta nesse processo de avaliação e nos resultados?

Desdobramentos:

- Você participa do processo de construção das metas?
- Durante o período pelo qual está sendo avaliado e ao final do processo, há espaço para você se manifestar? Sua opinião é levada em consideração?

9. Você considera o processo de avaliação por metas justo?

Desdobramento:

- Você considera que o gestor da unidade, responsável por sua avaliação, conhece o trabalho que você realiza? Ele já realizou em algum momento a atividade que você desempenha?

10. Como você entende o processo de reconhecimento no trabalho?

Desdobramento:

- Como esse reconhecimento ocorre com você?

Segundo Mendes (2007), a primeira questão refere-se ao contexto de trabalho, às dimensões da organização do trabalho, tais como as características da atividade, normas, ritmo de trabalho, processos e controles, ambiente físico, condições de trabalho, recursos, práticas de Recursos Humanos, relações de poder, fluxo de comunicações, relações com

hierarquia, pares, usuários/clientes; a segunda diz respeito aos sentimentos no trabalho e tem como objetivo explorar as vivências de prazer e sofrimento, bem como abordar as situações em que os sentimentos descritos ocorreram e as características do trabalho que estão relacionadas a esses sentimentos; já a terceira questão refere-se a como enfrentar a organização do trabalho, visando investigar as mediações, as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores para superar o sofrimento, bem como a inteligência prática, as defesas e a mobilização da subjetividade no engajamento no trabalho; por fim, a quarta questão está relacionada à saúde e aos riscos de adoecimento decorrentes da organização do trabalho; as demais perguntas foram feitas por encarregarem-se dos temas específicos da pesquisa.

Destacamos que, como orienta Mendes (2007), a presente pesquisa obedeceu aos princípios teóricos da Psicodinâmica do Trabalho e submeteu o método ao objeto e objetivos traçados, concedendo maior destaque à fala dos servidores, pois, na sua essência, o que se pretende investigar são conteúdos relacionados ao sentido e à dinâmica do trabalho.

3.2 Resultados

3.2.1 Da análise documental

Nesta etapa, trataremos de estudar os pressupostos legais do modelo de avaliação de desempenho individual previsto pela Administração Pública Federal para diversas carreiras a ela submetidas, com a finalidade de pagamento de gratificações de desempenho aos servidores públicos.

Para isso, analisaremos a Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006, que inaugurou tal procedimento e dispõe sobre a criação, reestruturação ou enquadramento de, pelo menos, dez carreiras da Administração Pública Federal e institui as seguintes Gratificações de Desempenho na remuneração dos servidores públicos federais:

1. Gratificação de Desempenho da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho – GDPST, para os servidores integrantes da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho (BRASIL, 2006);
2. Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública – GDACTSP, para os servidores integrantes do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública e do Quadro de Pessoal da Fiocruz que optaram pelo enquadramento no referido Plano (BRASIL, 2006);
3. Gratificação pela Qualidade do Desempenho no Inmetro – GQDI, para os servidores integrantes do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro (BRASIL, 2006);
4. Gratificação de Desempenho de Atividade em Pesquisa, Produção e Análise, Gestão e Infraestrutura de Informações Geográficas e Estatísticas – GDIBGE, para os servidores integrantes do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE (BRASIL, 2006);
5. Gratificação de Desempenho de Atividade da Área de Propriedade Industrial – GDAPI, para os servidores integrantes do Plano de Carreiras e Cargos do INPI (BRASIL, 2006);
6. Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Operacional em Tecnologia Militar – GDATEM, para os servidores integrantes do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar (BRASIL, 2006);

O referido dispositivo legal prevê os mesmos critérios relacionados à gratificação de desempenho e à avaliação de desempenho para todas as carreiras a que o mesmo faz referência, dispostas acima. E é o que analisaremos a partir de agora:

1. Quanto à finalidade:

De acordo com a lei ora analisada, a gratificação de desempenho é devida aos ocupantes dos cargos das referidas carreiras “em função do alcance das metas de desempenho individual e do alcance das metas de desempenho institucional, quando em exercício das atividades inerentes às suas atribuições” (BRASIL, 2006) nos respectivos órgãos de atuação. Desta forma, a gratificação de desempenho é paga a partir de uma avaliação de desempenho individual e uma avaliação de desempenho institucional, cujas finalidades são respectivamente: “ aferir o desempenho do servidor no órgão ou entidade de lotação, no exercício das atribuições do cargo ou função, com vistas no alcance das metas de desempenho institucional” e “ aferir o desempenho da entidade no alcance dos objetivos organizacionais” (BRASIL, 2006).

Para fins desta pesquisa, trataremos apenas das questões relacionadas à avaliação de desempenho individual, que é aquela que afeta diretamente o indivíduo no exercício de suas atividades. E, neste caso, o que pode ser verificado é a associação desde o início da avaliação de desempenho unicamente aos resultados, às metas de desempenho individual e institucional.

2. Quanto ao valor da gratificação:

As gratificações de desempenho são pagas em um limite máximo de 100 (cem) pontos e mínimo de 30 (trinta) pontos por servidor. Cada carreira possui uma tabela de pontos referentes à sua gratificação de desempenho, onde cada nível na carreira corresponde a um ponto específico. Os valores a serem pagos a título de gratificação de desempenho serão calculados multiplicando-se o somatório dos pontos auferidos nas avaliações de desempenho individual e institucional pelo valor do ponto correspondente ao respectivo nível na carreira ocupado pelo servidor.

É importante salientar que, independente da carreira da qual o servidor seja integrante, a gratificação de desempenho de que estamos falando corresponde a uma parcela relevante da remuneração do servidor. Para se ter uma ideia, analisando as tabelas de pontos das gratificações das diferentes carreiras que a legislação em questão abarca, considerando o limite máximo de 100 (cem) pontos, ou seja, supondo que tanto o servidor

quanto a Instituição sejam avaliados com a nota máxima, a referida gratificação corresponde, em média, de 33% a 131% do vencimento básico e, em média, de 25% a 56% da remuneração total (considerando como componentes da remuneração total apenas o vencimento básico e a gratificação de desempenho). Há gratificações, como é o caso da GDPST, que o seu valor máximo corresponde a 159% do vencimento básico dos servidores no primeiro nível da carreira. Neste sentido, vale esclarecer que, para receber a totalidade da gratificação, é preciso que o servidor alcance 100% das suas metas individuais e que a Instituição cumpra 100% das metas definidas para ela pelos órgãos superiores.

Para ficar ainda mais claro, vamos a alguns exemplos práticos:

Um servidor, de nível superior, da instituição que possui o maior impacto da gratificação de desempenho dentre as demais carreiras contempladas pela legislação, ingressa na referida carreira percebendo um vencimento básico de R\$1.990,22. Após passar pela primeira avaliação de desempenho e supondo que tanto ele quanto a instituição foram avaliados com 100% das notas nas avaliações de desempenho individual e institucional, respectivamente, o mesmo receberá uma gratificação de desempenho no valor de R\$3.156,00, elevando sua remuneração total para R\$5.146,22. Mesmo a carreira que teve o menor impacto em termos salariais com a implementação da gratificação, não deixa de demonstrar a relevância desta. Neste caso, um servidor de nível intermediário, no final da carreira, percebe um vencimento básico no valor de R\$3.703,72 e uma gratificação de desempenho máxima equivalente a R\$1.090,00, passando a receber uma remuneração de R\$4.793,72.

3. Quanto à distribuição dos pontos da gratificação:

Para a maioria das carreiras, a pontuação referente às gratificações está assim distribuída: até 20 (vinte) pontos serão atribuídos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual e até 80 (oitenta) pontos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional. Excetuam-se desta regra as gratificações das carreiras dos Planos de Carreiras e Cargos do Inmetro e de Tecnologia Militar, cuja distribuição foi definida da seguinte forma: até 60 (sessenta) pontos serão atribuídos em

função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho individual e até 40 (quarenta) pontos em função dos resultados obtidos na avaliação de desempenho institucional.

Vale lembrar que o objeto do presente estudo consiste na avaliação de desempenho individual à qual cada servidor deverá ser submetido, com a finalidade de percepção do referido percentual da gratificação (20% ou 60%, dependendo da Instituição onde atua). No caso das carreiras do Inmetro e de Tecnologia Militar, percebe-se que o peso desta avaliação individual é ainda mais relevante na remuneração dos servidores.

4. Quanto à periodicidade:

A avaliação de desempenho individual, segundo a Lei nº 11.355/2006, será realizada, pelo menos, 1 (uma) vez por ano e gerará efeitos financeiros até ser processada a avaliação seguinte.

5. Quanto às punições:

Caso o servidor obtenha, na avaliação de desempenho individual, pontuação inferior a 40% (quarenta por cento) do valor máximo, o mesmo não receberá a parcela correspondente à avaliação de desempenho institucional e será submetido a processo de capacitação ou de análise de adequação funcional, sob responsabilidade do órgão, a fim de identificar as causas dos resultados obtidos na avaliação e adotar medidas que possam propiciar a melhoria do desempenho do servidor (BRASIL, 2006).

Neste caso, é preciso ter em mente que a parcela referente à avaliação de desempenho institucional corresponde, na maioria das instituições, a 80% (oitenta por cento) da gratificação, conforme analisado no item “3” acima, tendo, portanto, um impacto considerável em termos salariais para o servidor que não consegue atender às expectativas da avaliação.

Por fim, a legislação prevê, ainda, que as metas de desempenho institucional, bem como os critérios específicos de avaliação de desempenho individual e institucional seriam

fixadas pelo Dirigente máximo de cada Instituição; e que regulamentos seriam publicados posteriormente, dispondo sobre os critérios gerais que deveriam ser observados quando da realização das avaliações de desempenho individual e institucional para fins de concessão das referidas gratificações. Tais regulamentos foram publicados pela Administração Pública Federal, na forma de Decretos Presidenciais, a partir de 2007. A partir de então, as primeiras instituições públicas federais iniciaram o processo de avaliação de desempenho por metas, para fins de pagamento de gratificações de desempenho aos seus servidores, como é o caso da Instituição a ser analisada na presente pesquisa.

3.2.2 Das entrevistas

Foi realizado um total de 7 (sete) entrevistas, conforme orientação das professoras que compuseram a banca de qualificação do presente estudo, Prof^a. Dr^a. Ana Magnólia Mendes (PSTO/UnB) e Prof^a. Dr^a. Suzana Canez da Cruz Lima (UFF/Rio das Ostras).

Com a listagem em mãos de todos os servidores que atuavam nas duas diretorias finalísticas eleitas para o estudo, foram feitos os filtros, conforme os critérios mencionados e justificados anteriormente. Desta forma, foram retirados os servidores que ingressaram na Instituição depois de julho de 2008, aqueles que não foram avaliados, pelo menos, 3 (três) vezes nos últimos cinco anos, contados do início da elaboração desta pesquisa (2010, 2011, 2012, 2013 e 2014) e os que ocupavam cargo de chefia titular ou substituta de alguma unidade. A partir daí, a escolha pelos entrevistados foi aleatória, de acordo com a compatibilidade de datas e horários dos mesmos com a pesquisadora. Antes de fazer o contato com os eleitos, preocupou-se em estabelecer um equilíbrio entre as diretorias analisadas, que chamaremos aqui de “DIRETORIA X” e “DIRETORIA Y”, e os gêneros (H – homem e M – mulher) dos entrevistados, conforme tabela a seguir:

Tabela: Gênero e Diretoria de atuação dos participantes

Gênero	DIRETORIA X	DIRETORIA Y
H	1	2
M	2	2
Total	3	4

O contato com os servidores se deu via telefone, inicialmente, quando eram explicados os objetivos da pesquisa e a metodologia a ser utilizada, bem como garantido o sigilo das suas identidades e da identidade da Instituição. Para registrar o agendamento das entrevistas, foram enviadas mensagens eletrônicas a cada um dos participantes com data, horário e local dos encontros previamente acordados.

Ao iniciar cada entrevista, foi entregue o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, constante do Anexo a este trabalho, que foi assinado por todos. As entrevistas se deram individualmente, nas dependências da Instituição analisada, em salas de reuniões previamente reservadas. Com o consentimento de todos os participantes, as entrevistas foram gravadas e duraram, em média, 47 (quarente e sete) minutos, tendo a mais curta durado 32 (trinta e dois) minutos e a mais longa 1 (uma) hora.

Vale ressaltar que foi percebido pela pesquisadora uma vontade de contribuir com a pesquisa por todos os participantes, que demonstraram bastante confiança na pesquisadora ao relatarem suas vivências. Ademais, foi percebido, em algumas entrevistas, uma necessidade de falar muito grande e uma gratidão e satisfação por estarem sendo ouvidos, o que foi, inclusive, registrado em uma mensagem eletrônica enviada por um dos participantes e recebida por esta pesquisadora, elogiando o trabalho e explicitando o entusiasmo em ter participado da pesquisa.

Todas as entrevistas foram transcritas na íntegra pela própria pesquisadora. Posteriormente, foi realizada a leitura flutuante de cada texto, conforme orienta Franco (2005).

A próxima etapa consistiu na construção dos eixos temáticos, para, a partir daí, chegarmos aos núcleos de sentido. A cada eixo foi designado uma cor, com a qual foram destacados, em cada uma das transcrições, os trechos correspondentes àquele eixo, de acordo com o sentido.

Embora tenham sido levantados dados que iam além do prescrito no presente estudo, decidimos por tratar os eixos temáticos diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, ou seja, as vivências de prazer e sofrimento relativas à avaliação de desempenho. Contudo, constituindo esta uma pesquisa qualitativa em Psicodinâmica do Trabalho, que defende essencialmente a centralidade do trabalho na vida do indivíduo, concluiremos com um último eixo, relativo ao sentido do trabalho para os participantes da pesquisa.

Desta forma, foram estabelecidos os eixos temáticos listados abaixo. A cada eixo foi relacionado um núcleo de sentido, correspondendo à mesma numeração:

1. Quantidade x qualidade - a rotina de trabalho e a dinâmica da avaliação;
2. O trabalhador como protagonista - a participação no processo de avaliação de desempenho;
3. Individualismo x integração - a cooperação e o coletivo de trabalho;
4. O reconhecimento - entendimentos e vivências;
5. Valor x troca - o sentido do trabalho.

Por fim, optou-se por apresentar tantas quantas fossem as falas representativas daquele Núcleo de Sentido e, conseqüentemente, daquele eixo temático, por acreditarmos que os participantes são os principais atores desta pesquisa e por entendermos que, à medida que a leitura das verbalizações vai sendo feita, a subjetividade vai sendo desenvolvida e o significado de cada Núcleo de Sentido vai sendo plenamente compreendido.

Núcleo de Sentido 1: “...a gente se sente um pouco máquina.”

Este Núcleo de Sentido corresponde à rotina de trabalho dos servidores e à dinâmica da avaliação de desempenho à qual eles são submetidos. Temas como a ênfase na quantidade em detrimento da qualidade do trabalho, a pressão por metas, a ausência de um olhar para o indivíduo, o incentivo à competição, dentre outros relacionados à sistemática de avaliação por metas e competências pré-definidas, em vigor na Instituição analisada, foram recorrentes.

A atividade principal dos servidores que atuam nas duas diretorias finalísticas analisadas é o exame de pedidos que lhe são demandados, correspondentes à matéria de que trata a sua unidade. O número de pedidos ou processos que cada servidor deve examinar é convertido em pontos, pois cada análise realizada sobre o pedido corresponde a um total de pontos específicos, dependendo do tipo de exame que está sendo feito. Desta forma, cada servidor tem um total de pontos para cumprir ao longo de 1 (um) ano, que são divididos por mês e, ainda, por dia, consistindo em meta mensal, na Diretoria X, e meta diária, na Diretoria Y. Para fins de avaliação de desempenho, é contabilizada a produção referente à meta anual. Essa conversão em pontos também tem o objetivo de abarcar as outras atividades que o servidor pode desempenhar além do exame e que fazem parte do escopo do seu cargo, porém há uma orientação para que essas outras atividades sejam reduzidas, em virtude do atraso nos exames que se verifica dentro da Instituição, focando as atividades desses servidores para a análise desses processos. A rotina do trabalho, portanto, é traduzida como a busca pelo atingimento das metas. O trabalho se reduz a mero número de produção, gerando o sofrimento verbalizado em virtude da sensação de robotização do indivíduo e expropriação de sua capacidade intelectual:

“...a gente se sente um pouco máquina. A ideia de produção, de quantidade faz a gente se sentir, né... mais máquina do que... esse ser pensante. Então, eu acho que a gente ‘tá’ sofrendo por isso...” (Diretoria Y)

“E a rotina é... basicamente, é uma produção que consiste em pontos. (...) A gente tem um total de pontos, [tantos] pontos por mês.” (Diretoria X).

“Só que nossa rotina é exatamente isso... é você gerenciar o quanto você consegue bater a meta.” (Diretoria X)

“...o dia-a-dia, aqui, a gente funciona com a questão da... da produção, né? Tem uma produção estipulada pra gente, é... de... atualmente de [tantos] processos e... então, a gente fica meio que em função dessa coisa de bater a meta diária, né? Entra na nossa caixinha aí...” (Diretoria Y)

“...só se prioriza esse número. Então, cria uma ‘sééerie’ de injustiças. Porque... não foi bem calculado... foi acima do que é... do que eu acho que é... o são pro servidor... pra pessoa que tem um trabalho... sabe? Aqui, eu acho que as pessoas estão exauridas, assim, entendeu? Exauridas, insatisfeitas, chateadas... e... mais nada conta, além daquele número... no fim, é isso... o que conta é aquilo ali, né...” (Diretoria Y)

“...porque a gente ‘tá’ naquela... quantidade... quantidade... quantidade... quantidade... só se fala em quantidade... quantidade... não se fala em mais nada... Enfim... então, é isso...” (Diretoria Y)

A ênfase na quantidade de exames e a necessidade de se atingir a meta contratada para a avaliação de desempenho, que se converterá em uma gratificação relevante na remuneração dos servidores, gera pressão e tensão, chegando a afetar, inclusive, a saúde, como relatado por alguns entrevistados, na forma de estresse e exaustão. Ademais, alguns servidores demonstram dificuldade em atingir o quantitativo estipulado, questionando a forma como este é calculado e previsto, gerando sentimento de frustração, culpa, sobrecarga de trabalho, insatisfação e desmotivação:

“cada vez ‘tá’ mais difícil... e há boato de corredor que a produção vai aumentar. Aí fico pensando: ‘gente, se ‘tá’ difícil, imagina o amanhã...’” (Diretoria X)

“...como a gente sofre com essa questão da produção, (...) tem pouca pessoa analisando, a gente tem uma sobrecarga de produção grande. Então, acaba... todo... todo resto... (...) a gente acaba deixando isso de lado, né... e fica só no trabalho de quantidade. Então... a consequência disso, eu acho que é uma insatisfação assim... generalizada, né...” (Diretoria Y)

“Eu acho que a dificuldade maior é essa questão do... da quantidade que, que eu... eu acho excessiva, diária, que eles estipularam... eu acho excessiva...” (Diretoria Y)

“[A minha Diretoria] ‘tá’ sempre desesperadamente... a 2 semanas, 3 semanas, a gente faz mutirão, todo mundo trabalhando em dobro, pra poder atingir a meta. (...) eu acho que a meta... ela não é tão bem dimensionada, entendeu? (...) aí chega [o último mês de entrega das metas], é insuportável [este último mês], porque a gente fica... eu lembro que eu ficava até 9h da noite nas 2 últimas semanas.” (Diretoria Y)

“É uma quantidade tão grande... assim... que cada um faz... tem que fazer... *fast food* mesmo... ‘tátátátá’... entendeu?” (Diretoria Y)

“...tem muita gente que tem um potencial muito bom, mas que questionam, que... que... querem fazer um trabalho bem feito... querem... Mas que tão desesti... ‘muuuuito’ desestimuladas em função dessa coisa do... do... de número, número, número... ‘tânãã’... quantidade, quantidade, quantidade...” (Diretoria Y)

“Mas... mas eu acho... a sensação que tem muito, aqui, pairando é a da... política da chibata... Remem, remem e... chicote neles e bota pra trabalhar... E eu acho que... isso não funciona muito...” (Diretoria Y)

“Há algumas deficiências, há momentos que você fica... tenso e... e... muito tempo e você fica nervoso... (...) havia pessoas que ‘ah, eu não vou conseguir.’ ‘Não, calma.’ A gente olhava o gráfico, a pessoa ‘tava’ ótima... sempre assim, mas a pessoa ficava muito nervosa... Eu acho que isso... de alguma maneira... causa um estresse. De vez em quando, algumas pessoas não ficam bem... entendeu? É... Ou até... até não alguma coisa psicológica, mas aí... a pessoa fica... de repente pega uma gripe ou algo, porque afeta, né? Você fica... (...) a imunidade baixa. Comigo, não, mas... não que eu não fique cansado, estressado, mas não chegou a afetar, mas eu vejo... (...) Há épocas que muita gente tira licença...” (Diretoria Y)

“...ficava difícil de... de conseguir... aquele... o índice, principalmente, diário, né? Porque a gente começa com gás, mas você... fazendo isso diariamente, né? E tem fases também, porque, às vezes, você ‘tá’ assim, superbem, mas qualquer coisa te abala, assim, né? Pra você ter aquela performance, a mesma performance, uma média (...) Num período longo...” (Diretoria Y)

“E ver que tem certas coisas que você não entende, mas que você... tem que procurar, porque se não, você até adoce..., né? (...) eu cometo erros, assim... mas eu cometo, assim, tentando fazer o meu melhor, né? Então... aí... a quantidade fica... aquém do que deveria fazer, né?” (Diretoria Y)

“Aí, eu... eu fico pensando: ‘como é que eu vou conseguir atingir esse patamar de ser tão boa quanto... né?’ (risos) Eu melho na qualidade, mas eu tenho que dar um jeito, assim... e até... aí meu médico falou assim: ‘[Fulano], tem certas coisas... é assim... que você, então, paga o preço, mas você não vai se prejudicar...’ Entendeu? De ficar assim... Porque, pra eu fazer, eu tenho que fazer as oito horas e mais um pouquinho, né? De também não ficar levantando muito pro banheiro... de não ter aquele respiro... mas, pro tipo de trabalho que é... não tem como, chega uma hora que você... sabe? Cansa...” (Diretoria Y)

Neste ponto, vale ressaltar que alguns participantes relataram não se sentir sobrecarregados com a produção estipulada. Porém, a maioria destes menciona que, apesar de ser exequível atingir a meta, esta não é fácil de ser alcançada, necessitando de esforço e dedicação importantes, requerendo uma regularidade constante no ritmo de trabalho, o que,

dependendo do perfil e das características de cada indivíduo, pode refletir numa maior dificuldade. Um participante relatou como adequada a carga de trabalho. Porém, este mesmo servidor afirma não se sentir estimulado a fazer mais do que se pede, em virtude das diferenças de critérios adotados por cada unidade de avaliação, demonstrando, assim como os demais, sentimento de insatisfação e desmotivação e, ainda, transparecendo uma sensação de injustiça:

“Então, assim... é uma meta que... obviamente, você tem que trabalhar pra alcançar, mas ela é... você consegue atingir, entendeu? Não é aquela meta que você não alcança nunca... Que aí... não adianta ser meta... (risos)...” (Diretoria X)

“...eu acho que é uma coisa, assim... (pausa) *ok* de cumprir. Tem que ter um esforço, não é uma coisa que eu sento ali, faço por dia... E aí vou fazendo... tem que ter uma concentração... tem que ter, né? Pra fazer bem feito, tem que ter uma... pra fazer bem feito. Se quiser chegar e fazer de qualquer jeito... só um número... Mas... pra fazer uma coisa, assim... com comprometimento... com responsabilidade... eu acho... acho que ainda ‘*tá ok*.’” (Diretoria Y)

“Tem pessoas que sofrem muito com a cobrança... essa questão de... de atingir a meta. Eu procurei as minhas formas de administrar, de forma que consigo cumprir sem ser uma coisa muito... estressante.” (Diretoria Y)

“Se você ficar horas no computador, tem uma hora que tem que dar uma parada, mas ali não tinha... não tinha... eu ‘tava’ um pouco atrasado... Há pessoas que não. Tem de tudo, tem gente que faz muita, chega no final do ano, fica tranquilo. Outros vão indo mais na média, outros abaixo, aí tem que dar um gás. Mas não é... mas não é fácil. Porque de repente você vai falar com uma pessoa que... produz muito, a pessoa vai falar ‘ah, não... tranquilo...’ Não, não é não.” (Diretoria Y)

“Mas mesmo assim, eu sinto que, por perfil, você às vezes acaba ficando prejudicada, né? Então... é... é isso que é... é a dificuldade, assim, pessoal... Então, eu vejo, assim, que... é... que eu entendo uma cobrança de meta, mas, às vezes, praquelas pessoas que saem... daquelas... daquela média mesmo...” (Diretoria Y)

“...o fato de hoje eu ter experiência no que eu faço, eu consigo administrar meu tempo bem, examinar os pedidos que tem que administrar... Não... não... muitas pessoas acham que a carga de trabalho é muito grande, eu acho que não... que é adequada. (...) até acho que tem que ter algumas simplificações, etc. Mas... eu gosto, assim...” (Diretoria X)

“Então, a avaliação de desempenho nunca... eu só ficava meio chateado é com essa... eu só ficava meio chateado é com essa diferença de coordenações, etc... da área... (...) mas não me incomoda, não... não... eu não ficava... ficava só ‘ai, deixa eu terminar meus pedidos, deixa eu contar os números...’, porém eu nunca me senti estimulado, não me sinto estimulado a fazer mais do que a minha produção.” (Diretoria X)

“...os examinadores eram examinados... analisados com rigor nessa questão da demanda, do individual... excelente, ruim, péssimo... com critérios diferentes de chefe pra chefe, principalmente de coordenação pra coordenação. Eu já vi chefes fazendo injustiças na... e... porque queria sacanear a pessoa... né? Assim como eu já vi pessoas que se sentiram injustiçadas, que a avaliação do chefe ‘tá’ certa, (...) entendeu? Aí, isso era... era o chato, assim...” (Diretoria X)

A avaliação por metas enfatiza a quantidade em detrimento da qualidade do trabalho. Esta é uma preocupação presente em muitas das falas dos entrevistados. Há uma sensação de mecanização do trabalho realizado, pois não importa como o trabalho foi feito, mas sim quantos pedidos foram concluídos. A qualidade fica em segundo plano, em função da quantofrenia percebida e estimulada por uma avaliação baseada em metas quantitativas. Esta é uma preocupação importante dos servidores, que parece desejarem realizar um trabalho que lhes dignifique, que lhes dê sentido e orgulho:

“É... eu só acho que tem... essa coisa que... que tem um pouco, que é essa herança que ainda ‘tá’ muito forte, que é essa questão do foco da avaliação do número. De um tempo pra cá, deu uma melhorada, começou a se avaliar um pouco mais também a questão da qualidade... (...) E, aí, você vê que a questão da qualidade ‘tá’ sempre um pouco... ficando em segundo plano... sempre a questão do número sendo priorizada.” (Diretoria Y)

“E aí as pessoas querem de qualquer jeito atingir aquele número, bem ou mal, qualidade... não importa... se você ‘tá’ fazendo bem, se ‘tá’ olhando direito os processos, se tem procuração, se não tem procuração, então... é quantidade... o cara ‘tá’ lá... né... se não vai perder dinheiro, né...” (Diretoria Y)

“...é isso que me assusta um pouco, eu acho. A gente ‘tá’ muito solto, nesse sentido. Solto no sentido de qualidade. Tem... porque o número só fica... é o número que vem... Então, tá errado... então, sei lá... só esse número não... não ‘tá’ legal, não tem qualidade, não tem controle de qualidade aqui, só numérico... é...” (Diretoria Y)

“...quantas das decisões que eu tomei foram reformadas lá na frente... porque eu fiz uma besteira, enfim... porque não analisei... não confrontei, não vi, porque nem olhei direito o processo... porque queria fazer quantidade... nem olhei o processo... rapidinho, decidi... decidi... fiz números...” (Diretoria Y)

“...eu tenho que fazer aquele número... eu tenho que fazer aquele número, porque se não, eu vou perder dinheiro. É isso. Então, não me sinto parte, porque, como ‘tá’ atrelado ao salário... minha preocupação é o salário... entendeu? (...) é... eu acho que é isso que falta pra muitas pessoas...”

entender que... não é só o salário, é a qualidade do que você faz... né?”
(Diretoria X)

“...a gente não tem... não tem, nunca teve essa... preocupação com a qualidade...”

As duas diretorias analisadas definem as metas para cada período com base na demanda de processos e no número de examinadores, resultando em uma meta igual para todos que possuem uma carga diária de oito horas de trabalho, sem fazer diferenciação em função das características de cada um. Percebe-se uma insatisfação entre os participantes da pesquisa quanto à ausência de um olhar mais individualizado e o desejo de uma avaliação que considere as limitações e as habilidades de cada servidor. Isso foi agravado pela mudança ocorrida na sistemática da avaliação no final de 2015. Apesar de não fazer parte da análise desta pesquisa (estamos considerando os servidores que foram avaliados de 2010 a 2014), vale mencionar tal alteração, que esteve presente em todas as falas dos entrevistados e consistiu na retirada da avaliação de competências pré-definidas para o cômputo final da nota que gera efeitos financeiros, ou seja, para fins de pagamento da gratificação de desempenho, passou a ser considerado apenas o resultado alcançado no cumprimento das metas quantitativas, excluindo-se as questões relacionadas à dimensão comportamental do servidor, que antes correspondia a 25% da nota final. A sensação de que o servidor não é ouvido esteve presente nas verbalizações dos entrevistados, bem como o sentimento de despersonalização do indivíduo perante o grupo, de injustiça e culpa:

“...o Diretor, ele coloca sempre uma conta bem fria, (...) você tem tantos mil pedidos por ano, nós temos tantos examinadores, nós dividimos a conta, tantos por tanto, dá tantos por dia pra pessoa fazer. [“Então, é uniforme pra todos os examinadores?”] Todos os examinadores. Exatamente. Uniforme. Isso mesmo. (...) todo mundo faz a mesma coisa.”
(Diretoria Y)

“A nossa divisão é uma divisão que ficou negativa, ela não produziu tudo, ela... ela... há anos ela é negativa. Alguém perguntou por quê? Eu te respondo: são todas mulheres com filhos pequenos. Então tem um... um... uma coisa a perguntar... essa divisão só tem mulheres com filhos pequenos que têm tanta ocorrência médica... será que realmente tem que ter uma carga tão grande quanto... quanto é? A gente não bate meta.”
(Diretoria X)

“...o quantitativo, às vezes, deixa por fora... é... valores até pessoais... de desempenho, entendeu? Um pouco mais individualizado, que você acaba,

nessa coisa... se perdendo, né? Aí, você... parece que você não é ouvida, assim... por mais que você queira se dedicar... né? Às vezes... por exemplo, agora, eu vou ter também que ser racional... 'não... que que isso 'tá' me levando? 'Tô' ficando estressada...' Não tem como..." (Diretoria Y)

"...eu acho que podia ser uma atenção... uma coisa, assim... mais, assim, personalizada..." (Diretoria Y)

"Não tem mais avaliação de competências. (...) E também eu questiono, aí só ficou metas, só ficou número, né... Agora acabou completamente as competências... tinham outros fatores, né... (...) Agora, não conta... Então, assim... agora, 'tá' cru... É aquele número... (...) 'tá' criando muita insatisfação, injustiça muito grande, porque só é um número e acabou, e se o número for superfaturado... e aí? Entendeu?" (Diretoria Y)

"O comportamental, então... ele era importante, porque (...) às vezes, a pessoa não conseguia fechar toda a produção... (...) Só que é uma pessoa que dá o sangue pela [Diretoria], que faz milhares de coisas... (...) e, às vezes, você não consegue colocar tudo e, aí, acabou que o... o comportamental refletia e... esse comprometimento..." (Diretoria X)

"E uma falta, assim... eu acho... que acontece... uma falta de olhar pro servidor que 'tá' passando por isso. Eu acho que aqui tem muito pouco isso, entende? Tem muita cobrança do... da produção... (...) Só que, em contrapartida, não tem um... algo que venha motivar o servidor." (Diretoria Y)

"...as pessoas não 'tão' olhando por aqueles que não cumpriram... Entende? Acho que falta um olhar para esse tipo de coisa." (Diretoria Y)

"...tem que ver se a pessoa... faz outras coisas, tem outras qualidades... tem gente que... que é... é muito... não é que é lento, mas... às vezes, é mais... minucioso... aí, se você 'tá' vendo que ele... avaliou [o pedido]... fez o seu trabalho... pelo contrário, talvez seja melhor do que a gente (risos), entendeu? O que eu acho é que chefes... Diretor... devem achar um meio termo..." (Diretoria Y)

"E o meu perfil... eu sou muito minuciosa... então, gosto de fazer as coisas com tranquilidade... e... o lado negativo é que eu sou muito dispersiva também... eu gosto de estar atento pro outro... Então, isso... a minha produção também fica 'muuuito' baixa, às vezes, né?" (Diretoria Y)

"...falta... essa atenção, assim, na avaliação... por exemplo, eu nunca percebi isso... por exemplo, você não atinge a meta, é sempre problema seu... não tem aquela coisa de saber 'mas, [Fulano], por que você não 'tá' atingindo?...' (...) Mas isso aí parece sempre que é responsabilidade minha... (...) Não tem uma reunião mesmo do chefe com os outros... outras pessoas da equipe dizendo: 'poxa... vamos... vamos conversar... olha só, tem gente que não 'tá' conseguindo a produção... que que é isso? 'Tá' interrompendo demais?' Não tem essa preocupação, né?" (Diretoria Y)

Por fim, uma questão que não pode deixar de ser mencionada, no que diz respeito à rotina de trabalho e à dinâmica da avaliação, de que trata o presente Núcleo de Sentido, é a ocorrência de um ambiente competitivo incentivado pela metodologia de avaliação de desempenho proposta pela Administração Pública Federal, baseada em metas. Tal sistemática provoca um clima de animosidade entre os servidores, que, dependendo do resultado obtido ao final do período avaliativo, sentem-se injustiçados e sobrecarregados por terem feito mais que os outros. Este clima de competição é, por vezes, incentivado pela própria Direção, ao estabelecer *rankings* de produção e enaltecer apenas aqueles que se enquadram nesse sistema e cumprem ou superam a quantidade solicitada. Ao verificar a queda na sua remuneração em virtude do não atingimento da meta, um entrevistado relatou que se sentiu até aliviado, revelando uma inversão de valores e o caráter punitivo da avaliação em questão:

“...quem faz mais pedido no mês fica numa... ganha uma medalha, fica numa... tabela. Você olha ali quem mais fez no mês. (...) existe um *ranking*, né? Que, até agora, saiu (...) aquele elogio funcional? Pra quem ficou no... no topo do *ranking*. Eu não acho... eu não... eu acho que aquilo não deveria existir, não deveria estimular a competição entre os examinadores, entendeu? Tem gente, não, que faz [mais pedidos] só pra ficar no topo do *ranking*...” (Diretoria X)

“O que eu vejo, assim... meio complicado, porque a gente recebe lá uns gráficos, e você tem... meses que tem... um percentual grande, assim... sei lá, um terço... às vezes, um quarto de servidores que não atingem a meta. E eu vejo que, aí... cobra... sobrecarrega muito quem atinge...” (Diretoria Y)

“Chega... pra bater a meta... lá... é sempre, na [minha Diretoria], aquela correria... Faltam não sei quantos mil pra bater... aí, bota chefe, subchefe, todo mundo pra trabalhar... e... fica até altas horas... e fica cobrando de... às vezes, quem cumpriu a meta, direitinho, o período inteiro... e aí ‘tá’ trabalhando por aquele que não cumpriu...” (Diretoria Y)

“No primeiro momento, eu me sentia muito incomodada com essa cobrança... (...) Cada um tem sua meta, mas eu sentia assim, que o espírito do grupo... tinha muito assim... é... quem não consegue... (...) O outro ‘tá’ fazendo mais... é... ‘tá’ fazendo mais pra fazer o trabalho dele que não ‘tá’ conseguindo... Sabe essas coisas assim? (...) Tem essa coisa, assim, de... de... competição e... e... e eu sinto até da parte, assim, até da Direção, assim... um certo menosprezo de você não ser... tipo assim... um examinador *top* porque você não faz a quantidade... Então, eu, antes, eu me sentia muito assim. Sabe que eu fiquei aliviada com essa história do desconto? Porque eu falei assim: ‘Gente, agora... eu não consegui? Eu ‘tô’ sendo até punida por isso...’” (Diretoria Y)

“...eu senti agora... assim... parece que... agora... as pessoas... o colega de trabalho que se queixa de... estar levando o piano pesado pelo outro... agora sabe que não é assim, porque o outro ‘tá’, pelo menos, pagando por isso.” (Diretoria Y)

Núcleo de Sentido 2: “Partiu da Direção, a construção é de cima para baixo.”

Este Núcleo de Sentido refere-se à participação do servidor no processo de avaliação de desempenho e ao quanto o participante possui de autonomia nas decisões durante esse processo, que impacta diretamente no seu trabalho, do qual ele deveria ser o protagonista.

A definição das metas é de cima para baixo, ou seja, o Diretor determina, com base no histórico de demandas e número de examinadores, quantos pedidos deverão ser analisados naquele período por área e por servidor e se reúne com os Coordenadores e Chefes de unidade para que estes informem a seus servidores. A participação destes, portanto, é pequena e passiva, deixando muito poder nas mãos das chefias. Muitas vezes, o servidor é apenas comunicado sobre o trabalho que deverá desempenhar durante todo o ano. A aferição das notas propriamente dita também depende das chefias, após a verificação, no sistema de produção, do número de pontos atingidos por cada servidor. A falta de comunicação entre chefes e subordinados, a sensação de não serem ouvidos, de não terem um retorno sobre o seu próprio trabalho e a ausência de *feedback* durante todo processo e, principalmente, ao final do período avaliativo, foram temas recorrentes nas verbalizações dos participantes:

“Não. Partiu da Direção, a construção é de cima para baixo. A construção é da... da Direção...” (Diretoria Y)

“...o Diretor pensa... faz essa conta... vê lá o que tem no ano... quantidade, né... tantos mil pedidos por ano, pro ano que vem, somos... são tantas pessoas... tantas pessoas vão se aposentar, tantas pessoas vão, talvez, ficar doentes, tem um mês de férias... faz uma conta... (...) aí, chega num número, né... Aí, ele chama os chefes, o Diretor... chama os chefes, aí se reúne, a gente se reúne com ele... aí, ele coloca, ‘olha, ‘tô’ pensando em aumentar pra [tanto], por isso, isso, ‘iiiiisso’... ‘tarará’, ‘tarará’... aí vem os números todos, com ‘gráááficos’, contas, enfim... é isso...” (Diretoria Y)

“Ninguém escuta e, assim, acho que o processo... tem que fazer a conta: ‘vem cá, vocês concordam com esse resultado, com essa conta?’ Não, é tudo pro [Diretor] direto. Não conversa com a gente antes de... não... dá o número. (...) Então, assim, acho que deveria conversar com quem faz os pedidos. (...) acho que tem que conversar com quem realmente faz...” (Diretoria X)

“A construção de metas, ela é feita entre os coordenadores e os chefes de divisão e é comunicado aos examinadores, né? (...) É comunicado... em alguns outros momentos, já houve é... é... seminários pra discutir metas, quando houve mudança de... de peso, de pedido, aí até a... mas, ultimamente, é... pelo menos nas 2 ... 2 ou 3 últimas construções de metas, a [Diretoria] tem sido... eu tenho... eu considero que até ela contrata de maneira correta, porque, no passado, (...) já se contrataram metas absurdas, né? (...) Então... mas a gente não participa da construção de meta diretamente, é meio que comunicada... meio que comunicado, né?” (Diretoria X)

“Não... na escolha [da meta]? Não... Ela... ela [a chefe] mostra qual foi o cálculo... a gente... eu tomo ciência, entendeu?” (Diretoria X)

“...e eu acho que o mais importante é que... eu acho que o chefe fica muito... com muito poder, assim...” (Diretoria X)

“Você ‘tá’... não depende... é... fica tão... dependente da... da... é... de um chefe... a pessoa, às vezes, pode, por algum motivo, não gostar de você... você fez o seu trabalho direitinho e aí... não vai te prejudicar, né?” (Diretoria Y)

“Então... a avaliação de desempenho... eu acho que ela poderia ser mudada, ela poderia ser melhorada no sentido, assim... sempre os chefes que decidem quantos pontos serão feitos... frente ao último ciclo... mas perguntar: ‘foi fácil para vocês?’ Nunca ninguém perguntou pra gente... (...) Ninguém pergunta: ‘vem cá, foi fácil pra vocês fazerem esse ciclo?’” (Diretoria X)

“...não vejo conversa. Só vejo assim, decisão de metas e ciclos. E depois, quando a gente não concorda, nada muda. Então, acho que o ciclo não ‘tá’ totalmente desenvolvido pra ouvir o servidor.” (Diretoria X)

“Não. No final, a gente vê as planilhas, cada um... quanto cada um fez... [tanto]? Ganhou 100%. Não fez? Ganhou tantos %. Acabou. Vem a sua nota e acabou... e acabou... não tem, não.” (Diretoria Y)

“...acho que assim, de alguma forma, a gente também tem que ter um *feed*... [*feedback*] tem que saber... se você ‘tá’ desempenhando bem ou mal, né...” (Diretoria Y)

“...isso é o que falta, falta o *feedback*, né? Falta o *feedback*, tanto do chefe de ter a maturidade de dar o *feedback* de maneira adulta e séria, quanto da pessoa... escutar o *feedback* e entender...” (Diretoria X)

“...não tenho retorno nenhum, entendeu? Então, eu só sei minha planilha, tá lá meu número... [tanto]...” (Diretoria Y)

“...você tem que ter um retorno... (...) Vamos ver porque, né... Não, até a gente... até eu... qualquer um... é sujeito a erro a fazer uma coisa ou outra... Mas se a gente... ‘tá’ repetindo o mesmo erro, às vezes, aquele assunto, aquele item não foi... não ‘tá’ bem claro pra você tecnicamente, então, de repente... você tem que ter esse retorno, pra você poder... ‘melhoraaar’... ver o que que você pode, né... Isso que eu acho que... tinha que ter esse...” (Diretoria Y)

“Mas acho que tinha que ter um retorno, com certeza, de alguma forma, do nosso trabalho, a gente tem que ter... (...) Não há. (...) o que há é o número... (...) Cada um recebe a sua, com a planilha, quanto fez, preenche no [sistema] o seu número (...) Que é o sistema de avaliação de desempenho, a gente preenche e... acabou... acabou... entendeu? Acabou...” (Diretoria Y)

“...e a outra coisa que eu sinto também... é *feedback* da... das suas coisas... a gente não tem... não tem...” (Diretoria Y)

Ainda em relação a este Núcleo de Sentido, cabe mencionar que, no que diz respeito à definição das metas para o ciclo avaliativo de 2016, os entrevistados da Diretoria Y relataram sobre a participação dos servidores por meio de representantes. Porém, em muitas falas, tal participação aparece como que não tendo tido a devida eficácia no que diz respeito ao resultado da decisão, pois, mesmo com as argumentações dos servidores, o Diretor decidiu por aumentar a meta. Alguns dos entrevistados deste grupo reconheceram um avanço no diálogo entre chefes e subordinados, contudo transpareceram apreensão quanto à continuidade dessa melhoria. Já na Diretoria X, uma das falas dos participantes revelou a existência de uma comunicação transparente em sua divisão, o que pareceu ser pontual em virtude das características de sua chefia e do bom ambiente de trabalho que presenciava naquela unidade específica. Esse fato só reitera a existência de uma concentração de poder nas mãos dos chefes e a dependência da satisfação dos servidores em relação a estes.

“A reunião foi de 14:30h, 14h até 20h da noite. Seis horas, nunca vi isso. (...) foi interessante que os examinadores, nesse ponto foi muito bom, (...) antes, né... se prepararam, pra tentar... é... mostrar que, no fundo, não deveria aumentar, deveria manter... (...) Mas, no final das contas, não... não conseguiram muito não... A sensação que eles tiveram é que eles falam, falam, falam, falam, falam, falam... ‘falaaaaram’... mas não foram muito ouvidos... Como se estivesse falando pra parede...” (Diretoria Y)

“É... muito pouco... porque a gente teve agora essa discussão... da meta... (...) então, ele [o Diretor] abriu pra gente, né? (...) a reunião demorou ‘muuuuito’... No final, ele ‘ah, mas não dá, não dá, não dá...’ E... bom... (...) Decidiu. Teve uma votaçãozinha, teve, mas, enfim... acaba... e aí,

agora, a gente vai começar o ano com a meta... é... acabou... não tenho mais participação.” (Diretoria Y)

“...e, às vezes, a gente também... é... se ressentido dessa pouca participação, entendeu? Dessas decisões... que sempre tem uma comissão... mas até, assim... eleger o representante ou o próprio chefe de levar alguma coisa, alguma questão, alguma dúvida sobre aquilo... eu acho que isso ainda que ‘tá’ faltando... é... ser modificado pra uma coisa mais acessível...” (Diretoria Y)

“...eu vejo que, nessa negociação, eu nunca sou ouvida, né? Nessa contratação... dessa vez a gente teve um representante, mas... sabe? Sempre força um pouquinho pra um aumento... Que entende, mas é... diante desse [atraso], fica, né? Essa resposta pra sociedade sempre tem esse peso nessa balança...” (Diretoria Y)

“...o que o Diretor tem feito nos últimos tempos, é... na época que ele vai... vai fazer a contratação de metas... é... ele chama os seus chefes, as chefias de cada divisão... e ele também pegou um... dois... representantes de cada divisão, pra ir lá... Porque, claro, ele tem... é... os cálculos dele... de quanto que tem de pedidos, quanto que ‘tá’ o [atraso]... ele chega com um número, de acordo com a visão dele... do que é cobrado dele também... só que os servidores tem... o outro lado... a visão deles também, né? (...) nessa última contratação de metas... (...) Ele chegou com um número de [tanto] e a gente ficou em [1 a menos]. Então, aí, teve... um meio termo aí... porque ele ouviu no... as preocupações dos servidores.” (Diretoria Y)

“O que eu acho, assim... é... acho importante essa questão de ele passar a ouvir os servidores e acho muito importante ter essa... assim... você vê um movimento... que, às vezes, é... não é tão... é meio insipiente... mas que ele existe, de tentar, né? Essa aproximação, né? De quem tá avaliando, de quem tá determinando, dando as regras, com quem tá cumprindo. Porque eu acho que, assim... enquanto tem essa... uma distância muito grande entre esses dois mundos, a coisa não funciona muito. Acho que, realmente, tem que ter... pelo menos, um diálogo... (...) pra, né? A Diretoria saber o que acontece com os servidores, as dificuldades que enfrentam, pra poder adequar à realidade.” (Diretoria Y)

“E, agora, tá tendo até... o Vice-Presidente conversou com as divisões... que vai ter... quer mais essa aproximação, quer ouvir mais os servidores... ok... Aí, fica todo mundo meio empolgado... né? Vamos ver se vai ter mesmo ou não... Tem que ter uma continuidade...” (Diretoria Y)

“...de uma maneira geral, a gente conversa muito durante o ano, durante todo o processo, né? Se tiver alguma coisa que não esteja legal, a gente tem liberdade, tanto eu quanto a minha chefe... de... de pontuar, entendeu? Então, eu tenho participação nesse sentido... De ter uma certa liberdade para fazer as minhas colocações... (...) Posso participar... estar participando nesse sentido, entendeu? Mas é... eu acho, assim, que, de uma maneira geral, como o grupo é um grupo bom, é muito... enfim... eu acho que a gente tem mais o... o... comprometimento de cumprir as metas, entendeu?” (Diretoria X)

“Mas, assim... e aí tem aquela coisa das divisões... Tem divisões que promovem mais essa coisa, né? Do diálogo, da integração... e tem outras que promovem menos. Então... é que também tem... tem diferenças... tem chefes mais atentos de ver o que tá acontecendo e, às vezes, nem precisa ter tanto esse diálogo... E tem outros que já não... nem tanto... Então, precisa, realmente, ter um contato mais próximo com o servidor. (...) É... tem total perfil da chefia.” (Diretoria X)

Núcleo de Sentido 3: “...fica uma coisa muito solitária... você e a máquina...”

Este Núcleo de Sentido descreve como ocorrem as relações entre os servidores na Instituição analisada, de modo a perceber como se dá a cooperação neste ambiente e a possibilidade de construção dos coletivos de trabalho.

A natureza do trabalho de exame caracteriza-se por ser uma atividade essencialmente individual e solitária, o que por si só prejudica a integração entre os atores. Embora os participantes tenham relatado o ambiente em que desempenham suas tarefas como tranquilo, ótimo e excelente, com a sobrecarga de trabalho, trazida pelo aumento da demanda de pedidos e atraso dos exames, formando filas de processos a serem analisados, a falta de integração é acentuada. Somado a tudo isso, temos a avaliação de desempenho, baseada em metas de produção, focando prioritariamente a quantidade, o que agrava ainda mais a situação:

“porque cada um vai... no seu, né... aquela coisa de você... você sozinho... (...) você... fica uma coisa muito solitária... você e a máquina...” (Diretoria Y)

“...a gente sente que... é cada um... você com sua... seu computador... aqui é muito isso... muito isso... (...) é você e sua máquina... você e... é um trabalho muito... cada vez mais, eu acho, cada vez mais... isso... isso me... (...) E... depois eu voltei a analisar, né... quer dizer, saf da chefia... dois anos... voltei... (...) Eu senti uma diferença gigantesca... fiquei até meio deprimida, eu... no início, falei ‘gente, que trabalho solitário’, eu... eu posso ficar o dia inteiro sem falar com ninguém, quase... posso ficar o dia inteiro sem falar com ninguém... É o que acontece também... muito isso, eu acho... as pessoas acabam... ficando com ela mesma... com ela mesma... e... é você e a tela... não tem... talvez, não tenha essa necessidade, né? Você tem que atingir a meta... se atingiu, tá... beleza... é você com a máquina... ‘tititi’... acabou. Então, isso... isso... isso não tá legal... não tá legal... isso não tá legal mesmo...” (Diretoria Y)

“Então... é... eu acabo que... o que acaba acontecendo, aqui, é que a gente tem um trabalho muito individual. Tem pouca interação... com... até

mesmo com equipe, ali da divisão... com outras divisões... é muito pouco... interações que... isso é um problema, que eu vejo, assim, do Instituto... tem muita... falta uma comunicação entre as áreas, assim... é... talvez um pouco porque a pessoa tem que dar conta daquela produção, e etc... Então... então, eu, atualmente, eu tenho sido assim, né? Eu chego, boto meu fone de ouvido pra me concentrar e vou lá pra dar conta.” (Diretoria Y)

“...de um modo geral, nós só conversamos com outras divisões quando há dúvidas de pedidos. Não existe mais um diálogo de... de conversa entre as divisões. Acho que, agora, cada vez mais os blocos ficaram fechados e a produtividade aumentou. Então... eu sinto muito isso... quando eu entrei, eu era uma [Fulana], hoje eu sou mais produtiva, sou menos amiga. Assim, porque a produção aumentou. (...) Então, eu não converso mais... (...) eu não converso mais com os outros amigos de outras divisões. (...) Todo o [Instituto], como um todo aumentou a produtividade. Aí acho que todo mundo acabou ficando mais um pouco... mais isolado.” (Diretoria X)

“E aqueles casos assim, a gente procura sempre, assim... isso que eu... que... que... eu acho que essa cobrança da produção tá minando um pouco... essa possibilidade de a gente parar e fazer enquete... de um conversar com o outro colega, entendeu? Porque você fica assim, ‘não, mas todo mundo também tem que fazer, né? Se eu também... se ficarem muito perguntando pra mim, eu também não consigo...’ Então, a gente fica sem... ficar mais à vontade, né? Pra poder conversar, né?” (Diretoria Y)

“Não... eu acho que a interação é assim, é quando aparece um efeito desencadeador, assim... normalmente, eu acho que... não é com o [Instituto] todo...” (Diretoria X)

“Eu acho que falta... nós somos feudos... nós somos feudos, eu acho... (...) eu acho que falta, sim, interação, né? Entre as diretorias e, na [minha Diretoria] existem os seus feudos... existem... existem sim. Tanto que existe até, assim... até nas decisões...” (Diretoria Y)

“E uma coisa que eu sinto falta também é, no final do período [avaliativo], a gente já tá emendando... então, a gente não tem, assim, uma chance pra uma reciclagem, pra uma troca... sabe aquele respiro?” (Diretoria Y)

“Então, assim, aqui eu não posso reclamar, porque aqui é um ambiente de trabalho, que eu acho que é na paz. Então, assim... Pelo menos, assim, a minha divisão não tem muito conflito entre... entre as pessoas, é bem tranquilo... É... eu acho que é um ambiente de trabalho tranquilo. Eu acho que isso é o maior benefício que eu tenho, pelo menos, assim, na minha divisão. Porque você ter, além do desgaste do trabalho, você ter, assim... o desgaste com as pessoas... (...) é muito ruim. Você tem o desgaste em dobro. Então, eu acho que a maior vantagem que eu tenho aqui é essa tranquilidade, do ambiente de trabalho.” (Diretoria Y)

“O ambiente é ótimo... Nosso trabalho é mais individual, mas, às vezes, a gente... a gente consulta as pessoas lá, chefes, subchefes... A gente

conversa ‘que que você achou disso?’ Entendeu? Há uma... há uma... uma interação. (...) O ambiente é... eu acho ótimo.” (Diretoria Y)

“É... é excelente, a gente não tem problemas. Na nossa Coordenação... tem outras coordenações da [Diretoria] que têm problemas de brigas internas. Na nossa, a gente não tem.” (Diretoria X)

A pouca interação, revelada nas falas dos participantes, gera prejuízos à cooperação e à construção de coletivos de trabalho, que consiste em uma importante via para a superação do sofrimento. É possível perceber, nas verbalizações, o quanto o indivíduo é afetado por não ter essa via plenamente constituída em virtude dos modelos de gestão e da forma como a organização do trabalho se apresenta. Em outras palavras, o servidor percebe a necessidade de troca e de diálogo com outros indivíduos, na tentativa de buscar alternativas para a superação do real do trabalho, porém esse desejo esbarra no quantitativo e no prazo da meta a ser batida. Quando essa barreira consegue ser superada e os servidores encontram um meio de estabelecer essa cooperação, é possível perceber a satisfação do trabalhar junto, conforme relatado por um dos entrevistados que atua na Diretoria X, onde verificou-se, inclusive, a formação de regras de trabalho, a partir de iniciativas dos próprios servidores, aceitas e acordadas pelo coletivo de trabalho, não chegando a ser consolidadas e institucionalizadas pela organização formal, mas passando a constituir como um acordo do grupo, como uma nova orientação prática a ser seguida. Porém, tal experiência pareceu pontual, mais uma vez em virtude do perfil da chefia daquele grupo (a mesma já abordada no Núcleo de Sentido anterior), que incentivava tal interação. Na maioria dos relatos, o contrário ficou mais evidente, chegando a aparecer, nas verbalizações de dois participantes, um possível incentivo por parte da organização em não se promover a integração de novos e antigos concursados, como forma de enfraquecer o coletivo de trabalho:

“Eu acho que essa troca com os colegas... Por mais que seja assim, eu acho que é um elemento, assim... sempre de crescimento... Porque... são pessoas, assim, de diferentes... áreas de formação... e, agora, de diferentes idades, né? Assim, têm os mais jovens, os mais antigos aqui... eu acho isso muito legal. E... e isso que dá aquele equilíbrio, sabe? Que precisa, né? Então, isso é... eu acho... interessante, né?” (Diretoria Y)

“Aqui, particularmente, a gente tem uma... uma questão... a gente costuma... ah, tem uma matéria, que tá surgindo agora e a gente tá um pouco insegura de como lidar, qual é a melhor forma... Então, a gente faz

um grupo, reúne a divisão toda, chama o Coordenador, não sei o quê... e... começa... começa a discutir... O único problema é que... raramente isso vira uma orientação formal, entendeu? (...) Mas, pelo menos, já vira uma orientação, onde o grupo já tá de acordo e aí a gente vai praticar dessa forma. (...) Não seria uma coisa, assim... ah, pra instituição toda. Seria uma coisa mais da área.” (Diretoria X)

“O problema é não vira uma coisa que é publicada, que... o requerente fica sabendo... (...) Fica no acordo do grupo, vira uma prática... E aí eu acho que... um dos problemas é a falta de transparência pra quem tá do outro lado. Ele vai entender que você tá praticando daquela forma, que a instituição tá entendendo daquela maneira, mas se tivesse escrito ia ficar muito mais... escrito que eu digo, publicado, né? Muito mais transparente, ‘e... a gente tá praticando assim...’” (Diretoria X)

“Porque eu posso muito bem chegar aqui e... me fechar em frente ao meu computador e passar o dia inteiro sem falar com ninguém, se for o caso, entendeu? (...) A atividade permite isso. Eu posso não interagir com ninguém se eu quiser. E isso as outras pessoas também. Mas é... faz parte... né? Pra você criar um ambiente de trabalho, as pessoas têm que interagir, então isso daí eu acho que é... o que faz toda a diferença pra gente aqui, é ter um bom ambiente...” (Diretoria X)

“...tá tendo concurso aqui com uma certa periodicidade, os novos chegam... (pausa) fica todo mundo muito fechado, assim... não tem uma integração, fica uma coisa meio esquisita, assim... É até normal que as pessoas fiquem nos seus grupos, né? (...) normal que eles tenham mais afinidade, mas, assim, aqui não tem nada pra integrar com as pessoas que já ‘tavam’ ali. E, pelo contrário, assim, o que a gente ouviu dizer, é que tinha um... uma certa indicação pra que realmente não quisessem se integrar com os antigos, por medo de se estragar, sabe? São pessoas antigas... às vezes, já tem aquele pensamento, aquela coisa meio arraigada... já ‘tão’ ali há mais tempo, já viu o que que tá funcionando, o que que não tá... então, pelo que ouvi falar e até percebi um pouco também, tem aquela coisa de... não vamos nem promover essa interação, porque não vai ser benéfica, entende? Então, fica cada um muito mais na sua... nos seus grupos ali, meio divididos... então, nossa! Não tem um ambiente de trabalho muito interativo. Com outras divisões, assim, então, e outros setores do [Instituto], muito menos...” (Diretoria Y)

“... é um pouquinho complicado... e eu senti mais ainda... quando... agora, (...) o número de funcionários novos, que chegou... (...) eles vêm com essa mentalidade, assim... tipo assim... antigo... (...) ‘Eles não tão se dedicando muito... se deixar, eles não fazem nada... eles não querem saber de nada...’ Sabe isso? Eu sinto... (...) E eu senti que tem um incentivo... um... não é incentivo, sabe? É... não sei... é um clima... (...) Ah... prejudica... prejudica até no contato...”

Núcleo de Sentido 4: “...você vai, faz a sua obrigação... no chicote... Não tem um ‘muito obrigado’”

Este Núcleo de Sentido descreve a forma como os participantes entendem o reconhecimento e suas vivências em relação à sua dinâmica, que consiste em mais uma das vias importantes e necessárias para a transformação do sofrimento em prazer no trabalho. Trataremos do que foi relatado sobre essa questão pelos entrevistados, mas daremos especial atenção às verbalizações que tenham relação direta com o processo de avaliação de desempenho, objeto da presente pesquisa, na tentativa de compreender se este modelo de gestão favorece ou dificulta a dinâmica do reconhecimento.

Ao serem questionados sobre como entendem o reconhecimento no trabalho, a ideia de que este consistia em uma retribuição na forma material, como cursos ou viagens promovidos pela Instituição, foi recorrente, inclusive sendo praticada desta forma pela organização, revelando um entendimento equivocado por parte de ambos. Um participante mencionou a importância do reconhecimento simbólico, por meio de elogios, porém o que ficou latente foi seu entendimento em relação à relevância do reconhecimento dos pares, revelando a importância para o indivíduo do reconhecimento de beleza. Tal reconhecimento, neste caso, veio acompanhado, na fala do servidor, do reconhecimento de si próprio, podendo este constituir um mecanismo de defesa ou uma forma de compensar a ausência do reconhecimento proveniente da Instituição, conforme verbalizado pelo próprio:

“Quem produz mais, pode ter uma viagem, pode ter um... um benefício... que é justo, porque o nosso trabalho é produção de pedidos.” (Diretoria X)

“...como é que eu encaro o reconhecimento? Tem um curso no exterior pra... pra fazer... lembram de mim, (...) Então... eu não... eu não tenho problema com reconhecimento, assim, é... não... não... não tenho problemas de ego.. dessa coisa... não preciso que os chefes digam que meus exames são maravilhosos... não... não preciso, até porque eu sei que meus exames são razoáveis.” (Diretoria X)

“...vou dizer o que... é... é... cursos... algumas viagens... os critérios que eram usados... (...) quando a gente sabia, já... já não dava mais... tempo de inscrever... no curso... de repente ‘ah... tem o pessoal que vai sempre...’ Tinha umas coisas, assim, meio estranhas, entendeu? (...) ‘Ah, ‘pô’... produzo direitinho, faço aquilo, por que que ele vai e eu não? Por que que...’ (...) Uma pessoa mais qualificada e outra, não... aí, a pessoa...

nossa... ficava aquela... aquela revolta... É isso que você 'tava' falando, né? Do reconhecimento..." (Diretoria Y)

"Durante muito tempo o [Instituto] reconhecia... (...) a contribuição de alguém de forma diferenciada... é... indicando pra fazer um curso no exterior... Que eu acho que é completamente equivocada, acho que qualquer capacitação é do... é do processo de capacitação, entendeu? Não pode ser assim, 'ah... eu vou ser indicada pra um... pra um curso lá fora... porque eu fiz... 300 pedidos a mais na minha produção...' Eu tenho que ser indicada pra um curso lá fora, porque o meu trabalho exige que eu tenha esse conhecimento..." (Diretoria X)

"Só viaja quem dá a produção, quem faz a produção... O tempo que você for ficar fora, você tem que... é... depois recompensar... na produção... Cara... eu 'tava' lá a trabalho... Então... eu acho que falta... falta isso, entendeu? Eu acho que isso, na minha opinião, isso não é reconhecimento, entendeu? Isso é trabalho, isso é você capacitar o seu funcionário para exercer melhor... então, eu acho que a instituição tem uma visão superequivocada de reconhecimento... Então... é horrível... (risos)" (Diretoria X)

"...eu acho que... você fez um bom trabalho... um elogio é uma... uma parte sempre muito legal, entendeu?" (Diretoria X)

"Pra mim, se... sei lá... 'ah, fiz um trabalho legal...' Às vezes, é uma bobeira, é um parecer que a gente tá... né? Num processo... gerou muita... muita controvérsia, não sei o quê... e... e a gente, como equipe, viu que... 'ah, não... a gente seguiu um caminho legal...' Entendeu? Era isso mesmo! Esse reconhecimento é o que vale mais pra mim." (Diretoria X)

"...eu acho que... nesse sentido, é o que eu espero de reconhecimento, eu olhar e... 'não... fiz um trabalho legal ali e... valeu à pena...' Entendeu? (...) se alguém pede minha opinião, eu... eu já reconheço... 'ah... minha opinião é válida... do jeito que eu...' Né? Pra mim, reconhecimento permeia isso, entendeu?" (Diretoria X)

"Na verdade, eu não sinto mais nada... eu não espero... eu não..." (Diretoria X)

No que diz respeito à dinâmica do reconhecimento vivenciada pelos participantes, temas como a percepção de desvalorização do trabalho e da profissão vieram à tona, principalmente nas falas dos servidores que atuam na Diretoria Y. Ademais, os participantes relataram ser uma prática da Instituição reconhecer um bom trabalho com a cobrança e a exigência de mais trabalho ou não reconhecer iniciativas e projetos importantes desenvolvidos pelos servidores. Todas estas situações resultam em uma sensação de que há uma cobrança excessiva sem uma contrapartida à altura e em um clima de insatisfação, desmotivação e frustração, verbalizado pelos entrevistados:

“...falta uma certa visão da Direção, enfim... de... uma questão, eu acho que... direcionando e estruturando, administrando mesmo, pra que a gente fosse mais... é... utilizado, mais valorizado, entendeu? (...) Eu acho que falta da Direção também valorizar a nossa profissão.” (Diretoria Y)

“Eu acho que, assim... o... o reconhecimento que... que a gente acaba tendo... (...) você tem mais trabalho. (...) Porque... é... como consideram que seu trabalho é bem feito... né?” (Diretoria X)

“A única coisa que eu sinto realmente é... é uma insatisfação generalizada, é uma insatisfação ‘muuuito’ grande... entendeu? Das pessoas, assim... ‘Meu Deus do céu... uma licença médica... (...) preciso sair daqui... preciso de uma licença médica... (...) dar um ‘teeempo’, não estou aguentando ‘maaaais’...’ Sabe? Assim... são essas insatisfações que vêm... gerencial... desvalorização da sua profissão... entendeu? Do que você faz... tratar você como um ‘carimbadoooooor’... entendeu? (Diretoria Y)

“...e tem o outro lado... muito ruim, que é... (risos) que é a pessoa que... tem um reconhecimento aqui... da pessoa que se destaca muito, dando muito mais trabalho e encargos pra ela, que isso... tá assim... se tornou supercomum. (...) O cara que, realmente, é muito bom, muito comprometido, muito responsável, muito bom tecnicamente... cada vez mais ele ganha abacaxi para descascar... a pessoa vira... o bucha da... divisão, da Diretoria... (...) eu não quero esse reconhecimento... a pessoa que só ganha abacaxi, né? Então... não quero virar bucha da... de... de Diretoria, porque... você não tem... contrapartida das coisas...” (Diretoria Y)

“É... do mesmo jeito que você, quando... sei lá... você faz um trabalho, né? Sei lá... trabalha no desenvolvimento de uma diretriz... E, depois, aquela diretriz não vai pra... não acontece nada... você... ‘pô’... você fica superchateada, né? Você fala... ‘‘pô’... estudei, né?’ (...) Não fui eu que perdi meu tempo, quem perdeu... a visão tem que ser essa, né? Quem perdeu foi a instituição... quem me deixou trabalhando naquilo, depois não aproveitou o trabalho que eu fiz, ou que o grupo fez, entendeu? Então, esse... tem esse tipo de coisa que... que eu acho que... (...) não foi dado o devido mérito, entendeu? Esse tipo da... assim... eu acho que, pra algumas pessoas, isso mexe mais... entendeu? (...) É... eu... eu... fico chateada no sentido, assim... eu acho desnecessário esse tipo de coisa, entendeu?” (Diretoria X)

“Agora... é... trabalhos... teve pessoas que se dedicaram, pra fazer até um projeto de qualidade superbacana, acho que ele foi até premiado... (...) Um trabalho superbacana... não consegui... ficou assim... Quando eu fiquei sabendo, ‘meu Deus, imagino a dedicação que essas pessoas tiveram e, depois... assim, fica abandonado...’” (Diretoria Y)

“...e, assim, que a gente ache que também não é só, ‘ah... vamos fazer uma reunião... vamos ouvir...’ e você sabe que não vai fazer nada, entendeu? A gente já teve muito isso, né? Desde aqueles projetos, assim, superbacanas, que a gente foi até pra um hotel superbacana... chegamos lá, três dias maravilhosos... e, depois, você traz, você aplica nada... Então, eu sinto também que as pessoas... assim... que entraram comigo e as mais

antigas se ressentem disso, né? Que também diz que abre um canal, mas isso é, tipo assim... né? Pra não usar isso pra nada. Então... chega um ponto que tem gente que também não quer nem participar... não leva nada, né? Porque acha que isso não vai ter nenhuma eficácia, não vai se usar para nada...” (Diretoria Y)

“Tem a cobrança e é natural, que tem que ter, mas não tem muita contrapartida, sabe? Não que eu ache que tenha que ter benefícios ou nada assim... mas, motivações, pelo menos...” (Diretoria Y)

“Então, não tem... acho, assim... o reconhecimento... (...) e acho que isso é muito... um pouco característico do serviço público... É ‘vem... você passou no concurso, pra cumprir x... então vai aí e faz... você não tá fazendo mais que a sua obrigação...’ Mas acho que não... tem todo um lado pessoal... às vezes, a pessoa cai na desmotivação, cai na rotina, cai... várias outras coisas que, se não forem trabalhadas, isso vai gerar um problema pro próprio trabalho... pro próprio desempenho...” (Diretoria Y)

“E aqui, no [Instituto], como a gente tem esse [atraso], parece que sempre você... é ineficiente e isso que... que é o triste, porque no... no trabalho, né? Tem um peso muito grande... muito, muito grande... Por mais que você faça, né? Você é sempre visto, assim, né?” (Diretoria Y)

Por fim, com relação ao reconhecimento em referência à sistemática de avaliação de desempenho por metas, prevista pela Administração Pública Federal e à qual os servidores estão submetidos, para fins de percepção da gratificação de desempenho, o mesmo foi relatado como ausente, fraco ou ruim. A ênfase na quantidade de produção e a necessidade de se alcançar a meta estipulada foram temas recorrentes também quando se questionava sobre a dinâmica do reconhecimento. É importante ressaltar que todos os participantes responderam que suas chefias, que são os atores responsáveis pela avaliação dos seus desempenhos, conhecem o que eles fazem, pois já realizaram tais atividades antes de serem chefes, tendo, portanto, condições de avaliar o seu trabalho. Porém, o que se verifica a partir das falas dos participantes, são chefias preocupadas com os resultados, sem um olhar para o indivíduo, que não se vê reconhecido mesmo quando atinge ou supera a marca determinada. Quando tenta realizar alguma ação no sentido de reconhecer aqueles que conseguiram atingir os resultados, esse reconhecimento se revela como um incentivo à competição entre os servidores ou é direcionado apenas àqueles bem acima da média de produção, gerando nos demais sentimentos de injustiça e frustração:

“...o último... é... ciclo de avaliação... eu tinha que ter entregue [tantos] pontos. (...) Entreguei [quatro a mais]... Não teve um... assim... ‘Parabéns! Você entregou acima da... da sua meta...’ E, assim... você não entregou um ponto, você entregou quatro pontos... (...) Eu... eu acho isso, particularmente, meio... bizarro... Minha obrigação era de entregar [tanto], fui lá e fiz mais e... nem... nem um, assim... não... nem que não seja pessoalmente... ‘Parabéns a todos aqueles que ultrapassaram...’ Nada. Zero. E, aí, cai naquela coisa muito, assim... você vai, faz a sua obrigação... no chicote... Não tem um ‘muito obrigado’, não tem um... sei lá... inventa qualquer coisa, né? Pra... motivar a pessoa a continuar. Que motivação que eu tenho pra... agora... nesse novo ciclo... eu continuar entregando mais? Né? É a automotivação... eu conto com a minha automotivação...” (Diretoria Y)

“Eu acho que não ocorre. Porque, assim, a gente não é ouvido.” (Diretoria X)

“Eu acho que não existe.” (Diretoria Y)

“Então... eu acho que o reconhecimento aqui é muito fraco. (...) a gente... sempre... sempre é cobrado. ‘Ah, a gente tem que reduzir o [atraso dos pedidos]... (...) vocês têm que trabalhar um pouco mais, tentem pensar como vocês seriam mais produtivos’. (...) eu tenho um processo médico aberto... que foi negado. (...) Em contraponto, eu dou produção a mais? Então, eu não vejo reconhecimento... (...) Muitos não batem, *ok*. Não muda nada. Agora... e pra quem bate? Qual o reconhecimento? Nenhum. Não vejo nada... não vejo nada... vejo nada...” (Diretoria X)

“Muito fraco, eu acho... (...) não importa muito o que que... se você fez bem ou mal, entendeu? O que importa é o número... é isso... Eu... é... então, isso é muito triste, porque tem muita gente boa aqui, muita gente boa, assim de... tecnicamente falando, (...) mas tá completamente desmotivado... ‘Pra que que eu preciso saber tanto?’, sei lá, ‘estudar tanto, me aprimorar tanto?’ Porque... o que importa é o número... é isso que eu ‘tô’ te falando... (risos) Tem gente que faz [dois, três pedidos a mais]... Eu não sei o que esse cara fez, tá superbem... tapa nas... [costas] ‘Parabéns, você fez [dois pedidos a mais], ajudou pra meta...’” (Diretoria Y)

“...eu acho essa parte de reconhecimento muito ruim... ‘muuuuito’ ruim...” (Diretoria Y)

“Então... pois é... essa questão de reconhecimento, que eu já tinha falado antes, né? Que não leva em conta esses outros valores, né? Que... que... que poderia pesar na balança, sim, entendeu? Então, que... parece, assim, por mais que eu tenha esse interesse de fazer um trabalho bacana... de procurar fazer... com mais consciência... errando, mas, pelo menos, ‘tando’ consciente, pelo menos, do erro, né? Não é uma coisa, assim... de quantidade... não pesa muito, né? Então, dá uma sensação, assim... aquilo que eu falei... bom, pra ser o examinador *top*, ‘tá’ faltando isso, né? Você tentar fazer uma coisa mais criteriosa... mais cuidadosa, mais consciente... mas eu tenho que atrelar a quantidade... que, às vezes, pessoalmente, é complicado, por... por meu perfil...” (Diretoria Y)

“Pois é... eu me vejo reconhecida mais pelo meu lado humano... (...) É mais assim, pro lado humano, que eu acho que isso sobressai, né? Porque é uma característica minha... entendeu? Eu sinto esse outro lado, né? Que parece também que você não é competente na sua área, entendeu? E até os comentários que têm, assim, né? ‘Nossa... aquele é *top*...’ (...) mas tem... esse outro lado, né? Que, às vezes, por perfil, eu não posso me cobrar tanto, entendeu? Mas o meu reconhecimento... é... então, o reconhecimento eu tenho sim, mas por esse lado... assim... humano...” (Diretoria Y)

“Aí, ele só vai dizer ‘ih, [Fulano], legal. Você fez [tanto]. Parabéns. Você cumpriu a meta, mas... Mais nada...’ (Diretoria Y)

“Até acho que... esse negócio de avaliação... de... é.. aquele negócio que sai no [comunicado interno]... É... elogio funcional... até vejo sendo usado de maneira inadequada na [Diretoria], entendeu? Não acho que deveria ter dado elogio funcional pro pessoal com medalhinha... que ficou no *ranking*... até é usado de maneira inadequada, né?” (Diretoria X)

“Tem... é... eu vejo, assim, em duas situações: tem quem... é... é meio reconhecido, de certa forma, aquele que tá completamente fora da curva, ou seja, aquele cara que tá... dando aquela produção absurda... e... é... e eu vejo que é um reconhecimento meio, assim... a pessoa ganha uma fama, assim, na Diretoria... ‘E aquele cara produz muito e tal...’ (...) Então, essa pessoa que produz absurdo, ela tem meio que uma... uma moral na Diretoria... E, de certa forma, se, em algum momento, tiver que dar algum benefício, essa pessoa vai ser beneficiada... Mas, aí, assim... tá... e todos aqueles outros que não tão fora dessa curva... lá... mas que também fizeram um... um... não tem reconhecimento pra eles... pra essa pessoa que tá na média ou acima da média. Só o extremo.” (Diretoria Y)

Núcleo de Sentido 5: “...meu trabalho eu tenho visto como meu meio de sobrevivência. Não ‘tô’ conseguindo ver nada além disso.”

Este Núcleo de Sentido descreve qual o sentido do trabalho para os participantes. A ideia é verificar se o trabalho é percebido como algo de valor para a vida, como uma porta para a realização e para a construção da identidade do indivíduo ou se ele é encarado como mera mercadoria, que tem como contrapartida a parte pecuniária que lhe cabe, em um sistema de troca característico da sociedade capitalista.

Para os participantes da presente pesquisa, o que prevaleceu foi a concepção de trabalho como mero provedor de renda, uma via para promover o seu sustento, um meio de sobrevivência, de autonomia e tranquilidade financeiras. Pudemos notar a dificuldade de se perceber o trabalho como algo central para a vida humana, no que diz respeito à sua

subjetividade. Embora alguns dos participantes tenham relatado que gostam do que fazem, que percebem a importância do resultado do seu trabalho e que sentem orgulho e gratidão, as dificuldades de falar sobre os sentimentos relacionados ao trabalho foram recorrentes. As verbalizações ficaram presas ao aspecto prático e material do trabalho, às questões formais do trabalho, da descrição da atividade, da finalidade do trabalho e do benefício deste para o outro. Mesmo quando alguma fala revelava a importância do trabalho na vida do entrevistado, os discursos permaneciam superficiais, sem transparecer que percebiam a centralidade e a subjetividade inerentes ao trabalho:

“...o trabalho, pra mim, ultimamente, tem sido... cumprir meta pra atingir meu... não perder dinheiro no meu salário. Preciso cumprir meta, dar conta do meu recado... enfim... E... meu trabalho eu tenho visto como meu meio de sobrevivência. Não ‘tô’ conseguindo ver nada além disso, assim...” (Diretoria Y)

“É... eu acho que tem muito peso o... de... do... do ganhar dinheiro, quer dizer, você ter seu sustento, na verdade... você ter o seu sustento... É... tem o lado é... eu gosto... eu gosto, como eu falei, eu gosto da área (...), eu me sinto bem... eu gosto desse assunto. Então, de certa maneira... me interessa.” (Diretoria Y)

“O [Instituto], pra mim, significou a minha... é... é... a minha... qual é a palavra? Não é liberdade financeira... uma autonomia financeira e uma tranquilidade financeira, (...) Na verdade foi isso.” (Diretoria X)

“É... por mais que não seja nem na minha área... mas... é... muito importante, porque me dá autonomia na vida... eu sou muito grata de... ter essa forma de sustento, ter essa independência... (...) Ter esse meu sustento é muito importante pra mim, né? Então, eu sou muito grata e, por isso, que eu tenho, né? Essa reponsabilidade...” (Diretoria Y)

“Então eu vejo que é importante no sentido de ajudar... (...) eu me sinto... muito feliz por ‘tá’ ajudando (...) eu me sinto muito feliz em estar fazendo isso.” (Diretoria X)

“Então, assim, eu acho que é bom lidar com o objeto do trabalho mesmo, entendeu? É muito legal, eu gosto muito do que eu faço. Então, é um trabalho, que eu penso assim... é... me dá satisfação... (...) Então, eu gosto do que eu faço, sou supertranquila com a minha rotina, então é... é bom, entendeu? É uma coisa que eu gosto de fazer. “Seu trabalho...” Gosto, tenho satisfação no que eu faço, sabe? ‘Tô’ bem.” (Diretoria X)

“Meu trabalho significa... vou te dizer que hoje, no momento [risos] é... peso na minha vida é 50%. 50% minha prioridade é família, 50% é meu trabalho, porque eu acho que, assim, faz bem para a pessoa trabalhar, então... não penso em nenhum momento ‘ah, vou deixar de trabalhar...’ Não, sabe? Trabalho é muito ‘importaante’, tá equiparado com a minha

família, então... assim... minha prioridade, assim... Então... (...) Tem um peso bem grande... é.” (Diretoria X)

“Ah, significa... tudo. Ele... é... eu me sinto... me sinto útil... tenho estabilidade... (...) Quando surgem esses casos, até brigas jurídicas, (...) aparece até na TV... ‘ah...’ Entendeu? (...) É porque isso... tem uma importância muito grande pro desenvolvimento do país. (...) Não, você tem que ter essa visão. Eu tenho, então... eu acho bom, eu gosto... muito.” (Diretoria Y)

3.3 Discussão

A partir de agora, discutiremos os resultados levantados e analisados na seção anterior à luz do referencial teórico apresentado nos dois primeiros capítulos deste estudo. O objetivo é compreender os impactos do modelo de avaliação de desempenho instituído pela Administração Pública Federal, para fins de pagamento de gratificação de desempenho, sobre os servidores no que diz respeito às suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

O modelo instituído pelo governo federal consiste em uma avaliação de desempenho individual baseada no alcance de metas de desempenho definidas para cada servidor individualmente, constituindo mais um modelo de gestão, adaptado da iniciativa privada para o serviço público, sem a preocupação com a reflexão ou a pertinência das ideias, mas cultuando, como de costume pelos modelos de gestão modernos, o pragmatismo e a eficácia das ações (GAULEJAC, 2007), comprovando a ênfase dada pela sociedade moderna à razão formal-instrumental, caracterizada pela tecnificação dos meios e calculabilidade dos fins, em detrimento da razão substantiva, voltada para valores e para a subjetividade intrínseca ao indivíduo (WEBER, 2000; THIRY-CHERQUES, 2009; GUERREIRO RAMOS, 1989).

A decisão de se instituir uma avaliação de desempenho baseada em metas individuais e institucionais foi mais uma consequência trazida na onda dos movimentos que se iniciaram nos anos 1990, com a Reforma do Aparelho do Estado, no mesmo momento em que conceitos como flexibilidade, qualidade e eficiência, típicos das organizações privadas, invadiram o serviço público (PAULA, 2005). Baseados nas ideias neoliberais,

inúmeros modelos de gestão de desempenho e, principalmente, aqueles que priorizavam os resultados quantitativos, emergiram como modismos gerenciais, que não passavam de panaceias prometendo conduzir as organizações à excelência e à inovação (PAULA, 2005).

Tal modelo de gestão, a avaliação de desempenho por metas, foi trazido da iniciativa privada sem nenhuma adaptação ao contexto das instituições ou à sua natureza, como uma fórmula infalível de gestão (PAULA, 2005). Assim, percebe-se que a preocupação da Administração Pública Federal, ao instituir um modelo que prega a padronização dos comportamentos humanos e vincula o desempenho a uma parcela relevante do salário dos servidores, não estava em atender aos objetivos daqueles que trabalham nas instituições, mas sim aos objetivos impostos pelo exterior, dos mesmos que questionaram os pressupostos da burocracia e fomentaram o discurso da necessidade de profissionalização do serviço público por meio da neutralidade das técnicas de gestão, deixando transparecer o caráter ideológico da Reforma (GAULEJAC, 2007).

A adoção deste modelo de avaliação de desempenho comprova que o mercado e a gestão privada passaram a ser as referências principais para as atividades do Estado (GURGEL, 2013a) e que a prioridade passou a ser a produtividade, atingindo diretamente o trabalhador que presta o serviço público, que teve a sua remuneração flexibilizada, com uma parcela relevante do salário passando a depender da avaliação de um chefe, e viu, portanto, o poder dos gerentes aumentar (RIBEEIRO et al, 2013).

Nessa perspectiva, o sentido de valor público acaba se perdendo em virtude da sua instrumentalização, e o atendimento ao cidadão pode se ver prejudicado em função de um modelo de gestão reducionista, que enfatiza a eficiência e o atingimento das metas quantitativas (RIBEEIRO et al, 2013).

A rotina de trabalho dos servidores que atuam na Instituição analisada reduz-se ao atendimento da meta de produção estipulada para fins de avaliação de desempenho individual e institucional. A ênfase na produção, o ritmo acelerado, a sobrecarga de trabalho, a cobrança excessiva e a ausência de participação nas decisões são características típicas da organização taylorista (GURGEL e RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2014),

causando desmotivação e insatisfação com o trabalho, tal qual naquela época (GURGEL e JUSTEN, 2015).

A meta é convertida em pontos, que são detalhadamente calculados pela Direção de acordo com cada etapa do exame, levando em consideração critérios puramente quantitativos, ignorando as características individuais, o ritmo de cada um e as afinidades com as atividades, tal qual o Estudo de Tempo e Movimentos realizado por Taylor, quando o trabalho de cada operário era completamente planejado pela Direção (TAYLOR, 1987) e gerava igualmente a sensação de mecanização e robotização do trabalho (GURGEL e JUSTEN, 2015), que, aqui, se vê traduzido por mero número de produção, mantendo o mesmo caráter simplista para se determinar a produção-padrão (MOTTA e VASCONCELOS, 2002).

A filosofia utilizada pelo modelo de avaliação por metas, dito moderno, guarda estreita relação com o incentivo material por meio da remuneração por peça, já utilizado por Taylor naquela época – dever-se-ia pagar mais àquele que produzisse mais (TAYLOR, 1987). A diferença está no discurso de mérito, transparência, objetividade e segurança trazidos pela ideologia gerencialista que influenciou a Reforma, internalizado até pelos próprios servidores, mas mantendo o mesmo caráter positivista e produtivista da época (CALGARO, 2013; GAULEJAC, 2007).

Na prática, os servidores não participam do processo de construção das metas de produção e da avaliação como um todo, resultando na centralização das decisões, assim como defendia a Escola Clássica de Administração, aumentando a pressão sobre o trabalhador em prol do aumento da produtividade (FAYOL, 1965). O sentimento de expropriação da capacidade intelectual relatado por alguns participantes, comparando-se a máquinas, advém também dessa separação entre planejadores e executores do trabalho (LARANJEIRA, 1997).

Tudo isso só demonstra o quanto o trabalho continua sendo desvalorizado ainda nos dias de hoje, assim como descrevemos no primeiro capítulo deste estudo. A lógica instrumental, a separação do planejamento da execução e a centralização das decisões,

valorizando o *status quo*, são velhos conhecidos disfarçados de outros termos nas instituições “modernas”.

A falta de participação na definição das metas, como já dito, é um exemplo da atribuição de excessivo poder aos gerentes no processo de trabalho. Isso, juntamente com o clima de competição que se instaurou entre os servidores após a implementação da avaliação por metas, são reflexos da ideologia gerencialista incorporada pelas instituições públicas (PAULA, 2008). Outra característica desse movimento verificada no campo foi a necessidade de tudo quantificar, como que os números, e somente eles, revelassem a verdade absoluta (GAULEJAC, 2007). Já que não se sabe traduzir em números as emoções, retira-se da avaliação todos os registros subjetivos e inerentes ao indivíduo, reduzindo-o a um ser previsível, de comportamento racional e calculável.

Na lógica gerencialista, já abordada anteriormente, trabalho tornou-se sinônimo de desempenho e a finalidade suprema de toda organização passou a ser os resultados (GAULEJAC, 2007). As consequências desse sistema abordadas pelo autor, porém presentes desde o início da sociedade capitalista, foram explicitadas pela pesquisa: a busca incessante por resultados, o culto ao desempenho e a concorrência desumana, onde o que importa é ser mais rápido e mais produtivo.

Ao se excluir a parcela da gratificação de desempenho institucional do salário do servidor que não atinge 40% (quarenta por cento) da meta individual, está se excluindo o próprio indivíduo que apresenta menor desempenho e não consegue se adaptar à cultura de alta performance (GAULEJAC, 2007). Apesar de todas as consequências humanas e sociais que essa lógica pode provocar, a mesma ainda se legitima pela crença na objetividade e na segurança dos cálculos matemáticos, na visão instrumental e produtivista dos próprios trabalhadores (GAULEJAC, 2007). Prova disso foram as respostas fornecidas pelos participantes quando questionados se achavam justo o sistema de avaliação por metas: todos, sem exceção, acham justo, pois de alguma forma o trabalho deve ser mensurado e o trabalhador deve ser produtivo, o que comprova a internalização de tal instrumento como confiável e seguro.

A busca pelo atingimento das metas gera um clima de competição, sendo inclusive incentivado pela própria Direção da Instituição, instituindo *ranking* de produção entre os servidores e valorizando os examinadores considerados “*top*” em detrimento daqueles que se mantêm na média da produção. Esta constitui mais uma característica da lógica neoliberal verificada na prática, onde o mérito pessoal é celebrado, glorificando os ganhadores e estigmatizando os perdedores, podendo gerar consequências graves para o indivíduo, como o sentimento de impotência e traição ou até mesmo levar a um quadro de depressão profunda e a doenças profissionais graves (GAULEJAC, 2007).

O modelo de avaliação de desempenho concebido pela Administração Pública Federal, preocupado excessivamente com os resultados, revela um caráter produtivista e quantofrênico. Isso agregado à avaliação das competências prescritas, inicialmente utilizada pela Instituição analisada e, posteriormente, excluída da avaliação para fins de gratificação, como verbalizado pelos participantes, exigem um ideal de servidor impossível de ser alcançado, constituindo um modelo baseado na excelência e perfeição (MENDES e SIQUEIRA, 2014). Como não há tolerância com falhas ou erros, pois somente recebe 100% da gratificação de desempenho aquele que atinge 100% das metas, não há espaço para a subjetividade no processo, para o sujeito do fazer, como se estivesse avaliando o desempenho de máquinas e não de homens e mulheres (MENDES e SIQUEIRA, 2014).

A Psicodinâmica do Trabalho vai na contramão dessa ideia, defendendo que é preciso reconhecer o fracasso como parte do trabalho (DEJOURS, 2008). Nesse sentido, a sistemática em questão limita o sujeito por não considerar o seu esforço, a sua criatividade na realização do trabalho e por valorizar apenas os fins sem olhar para os meios (BOTTEGA, PEREZ e MERLO, 2015).

Nessa perspectiva, sendo o trabalho exatamente o que o sujeito acrescenta às prescrições para atingir os objetivos que lhe são confiados (DEJOURS, 2012a), ou seja, sendo esse esforço, essa criatividade para superar o fracasso, que o real do trabalho lhe impõe, a essência do trabalho, a avaliação de desempenho nesses moldes tende a ser lacunar, por não avaliar o que mais importa: a experiência subjetiva do trabalho. Assim, os relatos de sofrimento dos servidores, como estresse, exaustão e frustração por não se

enquadrarem no sistema imposto, que lhes exige, muitas vezes, um ritmo de trabalho que vai além da sua capacidade, somente comprova como a subjetividade é maltratada pelos constrangimentos da organização do trabalho e pelas relações de dominação (DEJOURS, 2012a; FERREIRA, MACÊDO e MARTINS, 2015), fazendo com que o trabalho, que deveria ser fonte de prazer, passe a ser fonte de sofrimento, condenando o mundo ao desencantamento (DEJOURS, 2012a).

Tais sentimentos de frustração deixam o sujeito exposto ao outro e a si próprio e chegam ao indivíduo sob a forma de sofrimento, como já abordado. Porém, pelos relatos dos participantes e pelas características da organização do trabalho, essencialmente tayloristas, podemos inferir que tal sofrimento apresenta uma conotação mais negativa do que positiva, pesando mais para o lado patogênico do que criativo (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994). Nestes casos, quando não conseguem vencer a rigidez imposta por pressões organizacionais, os trabalhadores acabam elaborando estratégias de defesa, como a negação da realidade, para lutarem contra esse sofrimento (DEJOURS, 2012a). Tal estratégia foi percebida ao longo da pesquisa quando se questionava se o participante sentia que o trabalho estava afetando em algum momento sua saúde ou seu comportamento. Uns reconheceram que “sim”, na forma de estresse, outros foram categóricos em afirmar que “não”. Porém, dois participantes, em especial, chamaram nossa atenção: um por verbalizar que via muitos colegas tendo a saúde afetada, mas que ele *não*; e outro por negar em forma de dúvida, meio que se questionando ao mesmo tempo que negava, emitindo um total de 8 (oito) “*nãos*” ao longo da resposta.

Ainda em relação à criatividade, à engenhosidade que deve ser mobilizada pelo trabalhador, é possível afirmar que a avaliação de desempenho, na forma como está constituída, onde metas de produção são definidas igualmente para os servidores, sem levar em consideração suas características pessoais, padronizam o comportamento dos indivíduos e, conseqüentemente, dificultam que a inteligência prática se desenvolva (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015), pois inibem o imprevisto, a inventividade, a busca de soluções, fatores essenciais para enfrentar a organização do trabalho, impactando na realização de si mesmo,

já que tal inteligência nem sempre se dá em termos de maior produtividade ou de melhor resultados, mas sim em termos de ampliação da subjetividade (DEJOURS, 2012a).

Ademais, em um modelo onde os objetivos do trabalho são definidos pela Direção, sem a participação efetiva do trabalhador, as condições para que a inteligência prática efetivamente apareça ficam prejudicadas, pois não há autonomia por parte dos servidores (DEJOURS, 2011). Neste caso, o processo de avaliação de desempenho passa a ser um obstáculo à engenhosidade e ao saber-fazer criativo do indivíduo (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015), podendo gerar consequências drásticas para a subjetividade e para a saúde mental do sujeito, podendo levar, além de ao sofrimento, à desestabilização da economia psicossomática, à descompensação e à doença. (DEJOURS, 2012b).

No que diz respeito à esfera coletiva do trabalho, que, como já vimos, possui um papel determinante para a superação do real e alcance do prazer, verificamos relatos pontuais de cooperação e de possíveis regras de trabalho construídas coletivamente, iniciativas elaboradas conjuntamente que se consolidaram em regras práticas de ação aceitas pelo grupo (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015). O ambiente de trabalho se mostrou amistoso, constituindo o grupo uma das principais formas de mediação entre o sofrimento e o prazer no trabalho, na luta contra a dominação presente nas relações de trabalho. O bom ambiente foi o fator considerado pela maioria dos participantes da pesquisa como aquilo que é mais prazeroso no trabalho. Porém, foram consideráveis também os relatos de falta de integração do grupo em virtude da alta demanda de produção. A pressão por metas a que se submete o servidor, em virtude da avaliação de desempenho, impede que a dinâmica coletiva do trabalho se desenvolva, não tendo sido verificada a existência de espaços públicos de discussão sobre o trabalho (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015), mas apenas reuniões quando dúvidas pontuais em relação à tarefa surgiam.

O clima de competição entre os próprios servidores, provocado pelo método de avaliação de desempenho individual em questão, desenvolvido dentro da lógica do individualismo e da concorrência por resultados quantitativos, sendo o mesmo incentivado pela Direção da Instituição, favorecendo a dominação simbólica e impedindo a autonomia do servidor (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015), dificulta que os laços de confiança entre os

membros do coletivo se desenvolvam, o que constitui fator essencial para a via da cooperação e para o desenvolvimento da atividade deôntica (DEJOURS, 2012b).

Além disso, já vimos que, para que a subjetividade individual transite para a dimensão coletiva do trabalho, é preciso que se estabeleça a dinâmica do reconhecimento, bem como, para que o sofrimento seja transformado em prazer, é preciso que a contribuição pessoal do trabalhador seja reconhecida pelos outros (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015). Neste sentido, o sentimento de desvalorização do trabalho e a sensação de cobrança excessiva sem uma contrapartida, gerando insatisfação e desmotivação, verbalizados durante a pesquisa, prejudicam a relação da identidade do indivíduo com o trabalho, que necessita da mediação do outro, no julgamento de reconhecimento (DEJOURS, 2008).

A maneira como a Instituição entende, inclusive alguns entrevistados, e pratica a dinâmica do reconhecimento, retribuindo o bom trabalho com cursos ou viagens, está equivocada, pois relaciona-se com salários, prêmios, promoção, etc., quando se sabe que a parte mais importante da retribuição é a sua dimensão simbólica (DEJOURS, 2012b). Nesta perspectiva, o reconhecimento foi verbalizado como ruim, fraco e inexistente, o que pode comprometer a identificação do servidor com o trabalho e a realização de si mesmo (MENDES e SIQUEIRA, 2014).

Ao não reconhecer iniciativas e projetos importantes, que foram fruto da dedicação e do esforço do servidor, a Instituição freia a retribuição que, muitas vezes, é a única que o trabalhador espera não ser cerceado, que são suas iniciativas e seus desejos de contribuir (VASCONCELOS, 2013).

Embora tenha sido difícil encontrar o julgamento de utilidade, foi verificada a ocorrência do reconhecimento de beleza, considerado o mais precioso deles (DEJOURS, 2008) e a tentativa de compensar o primeiro com o reconhecimento de si próprio para com o seu trabalho, como uma estratégia para conseguir se identificar com o trabalho e realizar-se a si mesmo. É o reconhecer-se a si diante de sua atividade (DEJOURS, 2008).

No tocante à avaliação de desempenho, embora os gestores tenham conhecimento do trabalho e já tenham realizado a tarefa que está sendo avaliada, não há a preocupação

com o indivíduo, com a parte subjetiva do trabalho, mas apenas com os números, as planilhas e os gráficos de produção. Tal modelo, forjado nas concepções neoliberais de organização, impede o estabelecimento das condições propícias à dinâmica do reconhecimento, que implica uma política de trabalho bem diferente, com condições sociais e organizacionais idôneas e espaços coletivos de discussão sobre o trabalho (DEJOURS, 2012b).

Quando o reconhecimento se revela como um incentivo à competição entre os servidores ou é direcionado apenas àqueles bem acima da média de produção, como foi verbalizado, sentimentos de injustiça e frustração podem ser identificados. Neste caso, a identidade do sujeito, que é a “armadura” da saúde mental, poderá ser desestabilizada e o sofrimento inerente ao trabalho seguirá desprovido de significação (GERNET e DEJOURS, 2011), pois é o reconhecimento do *saber-fazer* que permite a ressignificação do sofrimento em prazer (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015).

Em uma última análise, percebeu-se a dificuldade do trabalhador em compreender a centralidade do trabalho na vida moderna, assim como defendem os estudos em Psicodinâmica do Trabalho. A dimensão material do trabalho sobressaiu em detrimento da subjetividade. E se o trabalho consiste em um operador fundamental para a constituição de uma inteligibilidade, para a construção do sentido para o sujeito e da conquista da sua identidade e sua historicização (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994), mas se revela atualmente muito mais como sustento e autonomia financeira do que fator de realização, muito mais como troca do que valor, muito pouco (ou nada) evoluímos desde a concepção de trabalho como produção e o desenvolvimento da sociedade capitalista, quando o valor começou a ser expropriado do trabalho e os sujeitos passaram a desenvolver processos de subjetivação altamente influenciados por aspectos exageradamente objetivos, quando o trabalho passou a ser apenas um meio para a criação da riqueza em geral, como já apontava Marx (GURGEL e JUSTEN, 2015).

Com tudo o que foi apresentado, fica claro perceber que o equilíbrio psicodinâmico entre prazer-sofrimento no trabalho encontra-se comprometido, a partir do momento que se verifica que o modelo de avaliação de desempenho previsto pela Administração Pública

Federal, baseado no alcance de metas individuais, tendo como finalidade o pagamento de gratificações de desempenho aos servidores públicos, limita o exercício da inteligência prática, dificulta a construção dos coletivos de trabalho e prejudica a dinâmica do reconhecimento da retribuição pessoal do sujeito (MARTINS e CRUZ LIMA, 2015). Desta forma, estando, neste processo, os três destinos para onde pode seguir o sofrimento do trabalho, quais sejam a inteligência prática, a cooperação e o reconhecimento, prejudicados, a sua transformação em prazer também estará comprometida (FERREIRA, MACÊDO e MARTINS, 2015).

Assim, tendo como base os pressupostos teóricos que fundamentaram a presente pesquisa, é possível afirmar que a avaliação de desempenho individual, nos moldes como está sendo implementado nas instituições públicas federais, objeto deste estudo, baseada em concepções neoliberais de organização e sociedade, caminha na contramão da avaliação do trabalho.

E como seria uma avaliação do trabalho? Em complemento à pesquisa realizada, apontaremos, em breves linhas, 10 (dez) diretrizes para uma possível avaliação do trabalho à luz da Psicodinâmica do Trabalho, o que poderá servir de base para possíveis desdobramentos futuros do presente estudo:

1. É preciso um esforço e um comprometimento incomensurável dos atores envolvidos no processo, tanto gestores quanto servidores;
2. É essencial abandonar a necessidade de a tudo objetivar e aceitar a subjetividade como inerente ao trabalho e à avaliação, bem como as imperfeições do processo. O ideal de justiça é mais importante do que a verdade;
3. Avalia-se o trabalho e não a pessoa;
4. É necessário compreender que avaliar não é medir, por isso, a avaliação não deve se basear em nenhum pressuposto quantitativo;

5. É preciso penetrar na vivência do trabalhador, conhecer o seu saber-fazer e, principalmente, entender que ele é o principal ator nesse processo. Portanto, é necessária a participação efetiva de quem executa o trabalho;
6. É preciso avaliar a subjetividade e não o que é feito com base nas prescrições. Não é a rotina que merece maior atenção na avaliação, mas o que o trabalhador faz para solucionar uma dificuldade, para lidar com o imprevisto;
7. O esforço, a criatividade e a dedicação pessoais é o que devem ser julgadas e não os resultados. Os meios são mais importantes do que os fins. Como se chegou à solução de uma dificuldade é mais importante do que a solução em si;
8. A avaliação jamais contemplará tudo o que é realizado pelo trabalhador, pois é impossível a tudo observar;
9. É essencial que o trabalhador tenha liberdade para desempenhar suas tarefas. E mais, é essa liberdade que deve ser avaliada. Ou seja, o que se deve julgar é como o servidor utiliza a sua liberdade frente as dificuldades que o trabalho apresenta. Mas, para isso, é preciso que ele tenha efetivamente autonomia na formulação e elaboração das normas e dos procedimentos que envolvem o seu trabalho individualmente e coletivamente;
10. O desempenho antecede a competência. É apenas a partir da prática, do conhecimento do real e da mobilização do trabalhador no emprego da engenhosidade para superar as dificuldades que se apresentam, que ele formaliza o seu desempenho e o transforma em competência. Por isso, não se deve avaliar competências prescritas.

Desta forma, avaliar seria muito mais julgar, a partir dos nossos valores, a utilidade da ação do outro para a construção de soluções para a realização do trabalho, frente as regras e normas prescritas, lembrando que julgar, diferente de medir, é emitir uma opinião, é realizar uma apreciação e, por isso, será sempre carregada de imperfeições e subjetividade, assim como é a essência humana.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação partiu de uma inquietação trazida pela prática e teve como objetivo apresentar a relação entre os modelos de avaliação de desempenho atuais e a avaliação do trabalho e as consequências dessas sistemáticas de aferição de desempenho para o indivíduo, à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

Para isso, percorremos o caminho traçado pelas principais teorias organizacionais e verificamos a desvalorização do trabalho ao longo da história, tendo como pano de fundo o pensamento administrativo, e como a “evolução” desse pensamento não se deu de forma neutra, mas carregada de pressupostos ideológicos. Analisamos, em seguida, as concepções capitalistas intensificadas pela ideologia gerencialista, porém camufladas por termos mais sutis, como administração flexível e gestão pela qualidade total e vimos como as ideias neoliberais surgiram como alternativa para mais uma crise do capitalismo e avançaram, influenciando, inclusive, as instituições públicas por meio da Reforma do Estado. Todo esse contexto serviu para historicizar a adoção de modelos de gestão típicos da iniciativa privada, como a implementação da avaliação de desempenho por metas, pela Administração Pública Federal, que, sob a justificativa de eficiência e profissionalização do serviço público, reduziu o trabalho do servidor a mera quantidade de produção.

Em seguida, entendemos como surgiu, o que defende e com o que se preocupa a Psicodinâmica do Trabalho, referencial teórico no qual se baseia esta pesquisa. Vimos que seus autores entendem que a centralidade da vida moderna está no trabalho e que este é, então, responsável pela construção da identidade do indivíduo e por mobilizá-lo para a satisfação e autorrealização, constituindo uma via insubstituível para o desenvolvimento da subjetividade.

Para que o real do trabalho, que se revela para o trabalhador por meio de experiências de fracasso, seja superado e o sofrimento, inerente ao trabalho, se transforme em prazer é preciso que a organização dê condições para a mobilização da inteligência prática, da cooperação e da dinâmica do reconhecimento. Porém, o que verificamos, na atualidade, são organizações constituídas sob a égide capitalista e sob os pressupostos

neoliberais, onde o caráter utilitarista e produtivista são priorizados, não deixando espaço para a engenhosidade, nem valorizando a construção dos coletivos de trabalho, gerando o sentimento de desvalorização e a sensação de falta de retribuição em contrapartida à contribuição do trabalhador.

E um dos exemplos dos modelos de gestão mais valorizados pelas organizações atuais são os métodos de avaliação de desempenho baseados em resultados, onde o que interessa é medir a performance do trabalhador, como se o ser humano pudesse ser reduzido a meras questões racionais e calculáveis. A Psicodinâmica do Trabalho não vem condenar os métodos avaliativos por si só, mas sim os métodos que estão sendo implementados pelas organizações, que caminham na contramão da avaliação do trabalho, sem um olhar para a subjetividade, que é a essência do saber-fazer.

A partir de uma análise documental de uma das legislações que instituiu a gratificação de desempenho na remuneração dos servidores públicos e de entrevistas individuais e semiestruturadas com servidores de uma destas instituições públicas federais, percebemos a ideologia presente no modelo adotado pelo governo federal e as consequências destes métodos de aferição do desempenho para os indivíduos.

A análise documental nos permitiu verificar o caráter instrumental e tecnicista do método, trazido da iniciativa privada sem nenhum filtro ou adaptação ao contexto e às características particulares das instituições públicas, demonstrando que o mercado, orientação precípua da economia no sistema capitalista, também passou a ser a referência do Estado.

Utilizando o método de Análise de Núcleos de Sentido (ANS), proposto por Mendes (2007), chegamos a 5 (cinco) núcleos de sentido a partir da leitura flutuante das transcrições das entrevistas realizadas: (1) “a gente se sente um pouco máquina...”; (2) “partiu da Direção, a construção é de cima para baixo”; (3) “..fica uma coisa muito solitária... você e a máquina...”; (4) “...você vai... faz a sua obrigação... no chicote... Não tem um ‘muito obrigado’”; e (5) “...meu trabalho eu tenho visto como meu meio de sobrevivência. Não ‘tô’ conseguindo ver nada além disso”.

O núcleo de sentido que mais chamou a atenção desta pesquisadora foi o primeiro. Verificar que, em pleno século XXI, ainda vemos relatos de trabalhadores se sentindo como máquinas é impactante. Além disso, sendo um trabalho que se caracteriza pela análise de pedidos, subentende-se que deveria ser priorizado o lado intelectual do trabalhador, o que lhe daria satisfação e o faria identificar-se com a tarefa a partir da aplicação da sua criatividade e engenhosidade. Porém, percebemos que o tempo avançou, mas a organização do trabalho ainda se encontra no passado, com características da época taylorista, quando os movimentos eram calculados e o que importava era a quantidade produzida por cada operário, sendo este retribuído por cada peça a mais concluída. Qualquer semelhança não é mera coincidência, pois os pressupostos ideológicos e a lógica do trabalho como mercadoria ainda permanecem os mesmos, apenas com uma roupagem diferente. O que antes era explícito, tornou-se velado, sob a capa de um discurso sutil de valorização do trabalhador, meritocracia e busca pela eficiência.

A questão que aqui se tentou estudar passa, na sua essência, pela análise da centralidade do trabalho na identidade do indivíduo da sociedade moderna e o quanto práticas que enfatizam conceitos como excelência, desempenho, alta performance, metas, qualidade total caminham na *contramão* do real sentido do trabalho, inibindo o que o trabalhador tem de melhor na contribuição às instituições, a sua liberdade de criação, e impedindo que a melhor faceta, o melhor compromisso do trabalhar se manifeste, que é o viver junto.

A relevância deste estudo se fez presente ao propiciar uma análise crítica acerca do tema *gestão do desempenho*, tão importante não somente para o ambiente organizacional, como também para o meio acadêmico, já que o mesmo é pouco discutido com esse viés. Ademais, pesquisas tendo como objetivo analisar a avaliação de desempenho em contrapartida à avaliação do trabalho já foram abordadas no contexto das organizações francesas por Dejourn (2008), contudo pouco se viu a esse respeito tendo como campo instituições brasileiras, o que consiste em uma contribuição importante para os estudos em Psicodinâmica do Trabalho no Brasil.

Assim como toda pesquisa, esta também apresentou algumas limitações. Podemos ressaltar a dificuldade que encontramos em contextualizar a instituição analisada, em virtude do risco de a mesma ser identificada e não conseguirmos, assim, manter o sigilo previamente desejado. Outra limitação que pode ser apontada diz respeito à questão da generalização, já que foram entrevistados servidores que atuavam apenas em uma instituição, podendo trazer à tona particularidades desta que não necessariamente ocorrem nas demais.

Acredita-se que, a partir deste estudo, possa ser elaborada uma agenda para futuras pesquisas, como analisar outras consequências para os indivíduos provocadas pela implementação deste modelo de avaliação, estendendo a pesquisa a outras instituições; investigar se, após a implementação deste método de avaliação, houve aumento nas ocorrências de afastamento por motivo de saúde pelos servidores, dando ênfase, ainda, aos afastamentos provocados por doenças mentais; ou, ainda, propor um modelo de avaliação do trabalho e não do desempenho, sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, utilizando as diretrizes elencadas por esta pesquisadora ao final da “Discussão”, de modo a dar voz aos indivíduos.

Por fim, cabe concluir esclarecendo que o que está se defendendo aqui não é a eliminação dos métodos de avaliação, mas sim o seu aperfeiçoamento, pois o ato de avaliar é legítimo, intrínseco ao ser humano e desejável ao final de um trabalho realizado.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Perry. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, Emir; GENTILI, Pablo (Orgs.). Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995.
- BARDIN, Laurence. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BETIOL, Maria Irene Stocco. Apresentação. In DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa; MERLO, Álvaro Roberto C. Violência e banalização do sofrimento no trabalho. In: MONTEIRO, Janine Kieling; VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia. Trabalho e Prazer: Teoria, Pesquisas e Práticas. Curitiba: Juruá, 2015.
- BRASIL. Lei nº 11.355, de 19 de outubro de 2006. Dispõe sobre a criação da Carreira da Previdência, da Saúde e do Trabalho, do Plano de Carreiras e Cargos de Ciência, Tecnologia, Produção e Inovação em Saúde Pública da Fiocruz, do Plano de Carreiras e Cargos do Inmetro, do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE e do Plano de Carreiras e Cargos do Inpi; o enquadramento dos servidores originários das extintas Tabelas de Especialistas no Plano de Classificação de Cargos, de que trata a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e no Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; a criação do Plano de Carreiras dos Cargos de Tecnologia Militar, a reestruturação da Carreira de Tecnologia Militar, de que trata a Lei nº 9.657, de 3 de junho de 1998; a criação da Carreira de Suporte Técnico à Tecnologia Militar; a extinção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Tecnologia Militar – GDATM; e a criação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Operacional em Tecnologia Militar - GDATEM; a alteração da Gratificação de Desempenho de Atividade de Controle e Segurança de Tráfego Aéreo - GDASA, de que trata a Lei nº 10.551, de 13 de novembro de 2002; a alteração dos salários dos empregos

públicos do Hospital das Forças Armadas - HFA, de que trata a Lei nº 10.225, de 15 de maio de 2001; a criação de cargos na Carreira de Defensor Público da União; a criação das Funções Comissionadas do INSS - FCINSS; o auxílio-moradia para os servidores de Estados e Municípios para a União, a extinção e criação de cargos em comissão; e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 out. 2006. Seção 1, p. 7.

- BRASIL. Presidência da República. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília, nov. 1995.

- CALGARO, José Claudio Caldas. Gerencialismo. In: VIEIRA, Fernando Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. Curitiba: Juruá, 2013.

- CODO, Wanderley. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (orgs.). "Recursos" Humanos e Subjetividade. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

- DEJOURS, Christophe. O Fator Humano. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

- DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho submetida à prova do real. In: SZNELWAR, Laerte Idal; MASCIA, Fausto Leopoldo (Orgs.). Trabalho, Tecnologia e Organização. Cadernos de TTO 2. São Paulo: Ed. Blucher, 2008.

- DEJOURS, Christophe. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal (Orgs.). Rio de Janeiro: Fiocruz/Brasília: Paralelo 15, 2011.
- DEJOURS, Christophe. Trabalho Vivo: Sexualidade e Trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2012a.
- DEJOURS, Christophe. Trabalho Vivo: Trabalho e Emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012b.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas, 1965.
- FERREIRA, João Batista; MACÊDO, Kátia Barbosa; MARTINS, Soraya Rodrigues. Real do Trabalho, Sublimação e Subjetivação. In: MONTEIRO, Janine Kieling; VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia (Orgs.). Trabalho e Prazer: Teoria, Pesquisas e Práticas. Curitiba: Juruá, 2015.
- FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. Análise de conteúdo. Brasília: Liber Livro Editora, 2005;
- GAULEJAC, Vincent de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do Trabalho e Reconhecimento. In: BENDASOLLI, Pedro; SOBOLL, Lis Andrea (Orgs.). Clínicas do Trabalho: Novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2011.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho. Rio de Janeiro: Departamento de Imprensa Nacional, 1950.
- GUERREIRO RAMOS, Alberto. A nova ciência das organizações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- GURGEL, Claudio. A Gerência do Pensamento. São Paulo: Cortez, 2003.

- GURGEL, Claudio. Estado, Mercado e Sociedade: Reformas para um governo aberto. In: XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 oct. - 1 nov, 2013a.
- GURGEL, Claudio. Ideologia neoliberal. In: VIEIRA, Fernando Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. Curitiba: Juruá, 2013b.
- GURGEL, Claudio; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius. Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações. São Paulo: Atlas, 2014.
- GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Teorias organizacionais e materialismo histórico. In: Organizações & Sociedades (O&S), vol. 22, n. 73, pp. 199-221, Abr.-Jun., 2015.
- HAYEK, Friedrich. O caminho da servidão. São Paulo: Instituto Ludwig von Mises Brasil, 2010.
- LARANJEIRA, Sônia. Fordismo e pós-fordismo. In: CATTANI, A. (org.). Trabalho e tecnologia: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.
- MAIA, Cristiane do Vale. O caráter ideológico presente na evolução do pensamento administrativo. In: Encontro de Administração Política, VI, 2015, Niterói.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINS, Soraya Rodrigues; CRUZ LIMA, Suzana Canez. Reconhecimento e Coletivo de Trabalho. In: MONTEIRO, Janine Kieling; VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia. Trabalho e Prazer: Teoria, Pesquisas e Práticas. Curitiba: Juruá, 2015.
- MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. Trabalho assalariado e capital. In: Textos, vol. 3. São Paulo: Edições Sociais, 1982.

- MARX, Karl. O Capital. São Paulo: Nova Cultura, 1996. vol. 1.
- MEGIER, Manoela de Carvalho; TRAESEL, Elisete Soares. A importância do reconhecimento no ambiente de trabalho. In: XVI Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão: Aprender e empreender na educação e na ciência, 3, 2012, Santa Maria, Anais.
- MENDES, Ana Magnólia. Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, Ana Magnólia; SIQUEIRA, Marcos Vinícius. Avaliação de Desempenho e Assédio Moral. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Gestão de Pessoas: Armadilhas da Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.
- MONTEIRO, Janine Kieling; FREITAS, Lêda Gonçalves. Trabalho precário e as vivências de prazer – um olhar psicodinâmico. In: MONTEIRO, Janine Kieling; VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia. Trabalho e Prazer: Teoria, Pesquisas e Práticas. Curitiba: Juruá, 2015.
- MONTEIRO, Janine Kieling; VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia. Trabalho e Prazer: Teoria, Pesquisas e Práticas. Curitiba: Juruá, 2015.
- MORAES, Rosângela Dutra. Sofrimento Criativo e Patogênico. In: VIEIRA, Fernando Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. Curitiba: Juruá, 2013.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS Isabella F. Gouveia. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Thompson, 2004.
- OLTRAMARI, Andrea Poletto; PAULA, Marcos Júnior de Moura; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Do Departamento Pessoal ao Recursos Humanos Estratégico: os subsistemas e a sofisticação do controle do trabalhador. In: SOBOLL, Lis Andrea; FERRAZ, Deise Luiza da Silva. Gestão de Pessoas: Armadilhas da Organização do Trabalho. São Paulo: Atlas, 2014.

- PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PAULA, Ana Paula Paes de. Teoria crítica nas organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- RIBEIRO, Agatha Justen Gonçalves et al. Gerencialismo e Valor Público: um debate atual e necessário. In: IV Encontro de Administração Política, Vitória da Conquista, Bahia, 05 - 07 jun, 2013.
- ROSAS, Maria Leticia Messias; MORAES, Rosângela Dutra de. A importância do reconhecimento no contexto de trabalho. In: Revista AMAzônica, vol. VII, número 2, Jul.-Dez., 2011.
- SELIGMANN-SILVA, Edith. Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho: marcos de um percurso. In DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- SELZNICK, Philip. TVA and the grass roots. Berkeley: University of California Press, 1955.
- SENNETT, Richard. A Corrosão do Caráter. Trad. de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- SHUMPETER, Joseph A. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.
- TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios da Administração Científica. Trad. de Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1987.

- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. In: Revista de Administração Pública (RAP), vol. 43, n. 4, pp. 897-918, 2009.
- TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal. Inteligência Prática. In: VIEIRA, Fernando Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo (Orgs.). Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho. Curitiba: Juruá, 2013.
- VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 1998.
- WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Vol. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.
- WEBER, Max. Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Vol. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.
- WOOD JR, Thomaz. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992.

ANEXO
Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Senhores(as) servidores(as),

Sou aluna do curso de Mestrado em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGAd, da Universidade Federal Fluminense - UFF. Estou, neste momento, desenvolvendo uma pesquisa sob a orientação do Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira, que tem como objetivo geral analisar as relações entre o modelo de gestão de desempenho desenvolvido e implantado, em 2009, por esta instituição e as vivências dos servidores no que se refere ao prazer e ao sofrimento no trabalho, à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

Alguns dos benefícios esperados são: contribuir para a produção de novos conhecimentos na área, que permitam aos servidores a discussão acerca do tema *avaliação* e a todos os envolvidos a percepção da situação de trabalho proporcionada por este modelo de gestão adotado pela Administração Pública Federal, bem como o desenvolvimento de subsídios teóricos que proporcionem aos servidores melhores condições para desenvolver o seu trabalho, relacionar-se com chefes e colegas e provocar reflexões que possibilitem o surgimento de ações transformadoras.

Assim, gostaria de convidá-lo(a) a colaborar com este estudo, participando de entrevistas em que serão discutidos temas relacionados à avaliação e ao trabalho. Pretendo realizar 1 (uma) entrevista com cada participante, com duração estimada de 1h cada. As entrevistas serão conduzidas presencialmente e previamente agendadas.

Para a análise das informações prestadas, solicito a sua autorização para gravação (áudio) das entrevistas. Asseguro que as informações prestadas terão caráter sigiloso, resguardando a privacidade dos envolvidos. A guarda dos dados e materiais utilizados na pesquisa ficará com a pesquisadora responsável, garantindo-se a confidencialidade deles, que não serão divulgados a terceiros.

Gostaria de esclarecer que a participação é voluntária, e que durante a pesquisa o (a) senhor (a) poderá deixar de participar em qualquer momento se assim o desejar, sem que isso lhe proporcione qualquer prejuízo ou dano. Informo ainda que a pesquisa não lhe oferecerá riscos no âmbito de suas atividades de trabalho e tão pouco perante a instituição a qual o(a) senhor(a) está vinculado(a).

Para maiores esclarecimentos sobre o estudo e seus resultados o(a) senhor(a) poderá fazer contato no telefone (21)99531-4332 ou então pelo endereço eletrônico crisvmaia@yahoo.com.br. Estarei disponível para possíveis esclarecimentos antes, durante e ao final da pesquisa.

Desde já, agradeço sua atenção e colaboração.
Atenciosamente,

Cristiane do Vale Maia
Mestranda do PPGAD – UFF

Fernando de Oliveira Vieira
Prof. Dr. do PPGAD – UFF

Sim, eu, _____ aceito participar deste estudo.
Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____
E-mail (opcional): _____