

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

DEISE SILVA DE OLIVEIRA NILLES

**PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: ANÁLISE DAS VIVÊNCIAS DE
SERVIDORES DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE
MINAS GERAIS – SEPLAG - MG**

Belo Horizonte
2017

DEISE SILVA DE OLIVEIRA NILLES

Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise das Vivências de Servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG - MG

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientadora: Kely César Martins de Paiva, Dra.

Belo Horizonte
2017

N712p
2017

Nilles, Deise Silva de Oliveira.

Prazer e sofrimento no trabalho [manuscrito] : análise das vivências de servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais – SEPLAG MG / Deise Silva de Oliveira Nilles. - 2017.
200 f., enc. : il.

Orientador: Kely César Martins de Paiva
Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia: (f. 184-189)

1. Trabalho - Aspectos psicológicos - Teses. 2. Trabalho - Minas Gerais - Teses. 3. Administração - Teses. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 331



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **DEISE SILVA DE OLIVEIRA NILLES**, REGISTRO Nº 603/2017. No dia 20 de fevereiro de 2017, às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 13 de fevereiro de 2017, para julgar o trabalho final intitulado "**Prazer e Sofrimento no Trabalho: Análise das Vivências de Servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - SEPLAG MG**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

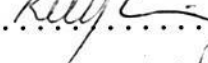
() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 20 de fevereiro de 2017.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Marília Alves
(ENF/UFMG)

Prof. Dr. Jefferson Lopes La Falce.....
(FUMEC/MG)

À minha mãe (em memória) e ao meu pai, os maiores mestres que tive!

Ao meu esposo, Felipe Nilles, porque coisas ainda maiores estão por vir...

AGRADECIMENTOS

*“Bendito é o nome de Deus para todo o sempre.
Deus é sábio e Todo Poderoso. Ele muda as estações e conduz a história.
Escolhe reis e, também, os depõe.
Ele dá tanto a sabedoria quanto o discernimento”*
(Daniel 2:20, 21)

Agradeço a Deus que, por sua infinita graça e poder, conduziu minha história até aqui, deu-me a sabedoria e o conhecimento necessários para alcançar esse objetivo e colocou pessoas em meu caminho que me acompanharam nessa jornada. Dele é a Glória, sempre!

Agradeço ao meu marido, Felipe Nilles. Não existem palavras para expressar o quanto o seu apoio e a sua companhia foram essenciais para mim. Ele nunca deixou de acreditar, mesmo quando eu mesma duvidei. Ele segurou minha mão nos momentos mais desafiadores e comemorou cada pequena vitória! O sucesso é dele também!

Agradeço à minha orientadora, Kely Paiva, amiga e compreensiva durante todo período do mestrado. Ela me inspira a ser a pesquisadora que ela enxerga em nós e é o exemplo de professora que eu desejo ser.

Agradeço ao meu pai e à minha mãe (como eu gostaria que ela estivesse aqui para ver!) que me ensinaram tudo o que sou. Vocês são muito importantes para mim! Agradeço, ainda, aos meus irmãos e a toda minha família, pela amizade desde sempre e pela compreensão nos momentos em que fui ausente... Foi por um bom motivo.

Agradeço aos amigos do NECOP e da turma do mestrado, em especial Alice Oletto, Juliana e Michelle. As parcerias em disciplinas, trabalhos, artigos e congressos foram sensacionais! E apenas as primeiras de muitas! Agradeço também à professora Deise, sempre disponível para nos ajudar. Admiro muito você!

Agradeço aos meus amigos da SEPLAG e da IB Nova Vida, pelo apoio durante esse processo e pela amizade demonstrada sempre. Agradeço, também, ao Sidney, por se dispor a me ajudar com as transcrições.

Agradeço à SEPLAG, na pessoa da Dra. Warlene Salum Drumond Rezende, que autorizou a realização da pesquisa na Secretaria. Agradeço, ainda, ao Euler, pelo apoio na divulgação da coleta dos dados, e a todos os colegas que se dispuseram a participar da pesquisa, por meio do questionário ou da entrevista.

“A mais honrosa das ocupações é servir o público e ser útil ao maior número de pessoas.” (Michel de Montaigne)

RESUMO

Considerando os degraus entre as mudanças que ocorreram na concepção da Gestão Pública nas últimas décadas e a realidade prática da gestão, entende-se como possível que os servidores públicos estejam expostos a situações laborais que provoquem vivências de prazer e de sofrimento no trabalho. As vivências de prazer ocorrem quando o trabalhador encontra espaço para imprimir suas características pessoais na atividade realizada e para se sentir reconhecido por seus colegas e chefia, enquanto as vivências de sofrimento são associadas à padronização de tarefas e rigidez hierárquica (FERREIRA e MENDES, 2001). O equilíbrio entre as vivências de prazer e de sofrimento e a utilização de estratégias de defesa permitem que o trabalhador mantenha a "normalidade", de forma que não ocorra o adoecimento psíquico (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011). A pesquisa realizada, portanto, teve como objetivo analisar vivências de prazer e de sofrimento entre os servidores públicos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG - MG) a partir da percepção deles próprios. Para o alcance desse objetivo, foi realizado estudo de caso descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa com a utilização da “estratégia de triangulação metodológica”. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do “Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento” (MENDES, 2007) e de entrevistas com roteiro semiestruturado. A análise dos dados quantitativos foi feita por meio do uso de estatística descritiva uni e bivariada e dos dados qualitativos por meio da análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que os servidores abordados apresentam, em geral, vivências moderadas de prazer e de sofrimento e têm conseguido alcançar o equilíbrio entre essas vivências, seja por meio do prazer que percebem com o trabalho ou do uso de estratégias mediadoras do sofrimento ou, ainda, por meio da resignificação do sofrimento em prazer. Os relacionamentos interpessoais tiveram destaque nos resultados, representando tanto fonte de prazer como de sofrimento, dependendo da situação. A burocracia não foi mencionada pelos servidores como produtora de vivências de sofrimento, como observado em pesquisas anteriores. Houve discordância entre os servidores quanto ao ritmo de trabalho, que apresentou resultado crítico ou moderado na parte quantitativa da pesquisa, enquanto, na parte qualitativa, predominou baixo ritmo de trabalho, ainda que como promotor de sofrimento. As condições de trabalho e, em especial, o realizado no espaço da Cidade Administrativa, obteve também destaque nos achados dessa pesquisa, apresentando diferentes percepções pelos servidores.

Palavras Chave: Prazer e sofrimento no trabalho. Estratégias de mediação. Servidores públicos. Triangulação metodológica. Psicodinâmica do trabalho.

ABSTRACT

Considering the steps between the changes that occurred in the conception of Public Management in the last decades and the practical reality of the management, it is possible that public servants are exposed to work situations that provoke experiences of pleasure and suffering at work. The experiences of pleasure occur when the worker finds space to print his personal characteristics in the activity performed and feel recognized by his colleagues and boss, while the experiences of suffering are associated to the standardization of tasks and hierarchical rigidity (FERREIRA and MENDES, 2001). The balance between the experiences of pleasure and suffering, and the use of defense strategies, allow the worker to maintain "normality", so that the mental illness does not occur (DEJOURS and ABDOUCHELI, 2011). The research carried out the objective of analyzing experiences of pleasure and suffering among the public servants of the State Secretary for Planning and Management of Minas Gerais (SEPLAG - MG) from their own perception. In order to reach this objective, a descriptive case study with quantitative and qualitative approaches, using the "methodological triangulation", has been developed. Data collection was performed through the application of the "Work Inventory and Risk of Illness" (MENDES, 2007) and interviews with semi-structured script. The analysis of the quantitative data was done with univariate and bivariate descriptive statistics and the qualitative data through content analysis. The results demonstrate that the participant employees generally presents moderate experiences of pleasure and suffering, and have managed to reach a balance between these experiences, either through the pleasure they perceive with the work they do, or through the use of strategies to mediate suffering, or, even, through the resignification of suffering into pleasure. Interpersonal relationships were highlighted in the results, representing both source of pleasure and suffering, depending on the situation. The public servants did not mention the bureaucracy as a producer of suffering experiences, as observed in other researches. There was disagreement between the employees about the work rhythm, which presented a critical or moderate result in the quantitative part of the research, while, in the qualitative part, the low work rhythm predominated, even if as a promoter of suffering. The working conditions, and especially in the Administrative City space, were, also, emphasized in the findings of this research, presenting different perceptions by the employees.

Keywords: Pleasure and Suffering at work. Mediation Strategies. Public Servants. Methodological Triangulation. Work psychodynamics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relações entre os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho.....	26
Gráfico 1 – Condições de trabalho: Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	76
Gráfico 2 – Organização do trabalho: Distribuição das respostas por item, em percentuais....	77
Gráfico 3 – Relações Interpessoais: Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	79
Gráfico 4 – Custo afetivo: Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	99
Gráfico 5 – Custo cognitivo: Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	101
Gráfico 6 – Custo físico: Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	102
Gráfico 7 – Prazer no Trabalho: Liberdade de Expressão – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	116
Gráfico 8 – Prazer no Trabalho: Realização profissional – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	118
Gráfico 9 – Sofrimento no trabalho: Esgotamento profissional – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	127
Gráfico 10 – Sofrimento no trabalho: Falta de reconhecimento – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	129
Gráfico 11 – Danos físicos – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	148
Gráfico 12 – Danos sociais – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	150
Gráfico 13 – Danos psicológicos – Distribuição das respostas por item, em percentuais.....	151

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados pessoais dos respondentes.....	70
Tabela 2 – Dados profissionais dos respondentes.....	71
Tabela 3 – Distribuição dos respondentes por cargo.....	72
Tabela 4 – Perfil demográfico e profissional dos entrevistados.....	73
Tabela 5 – Medidas de tendência central dos fatores que compõem a EACT.....	74
Tabela 6 – Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator.....	74
Tabela 7 – Condições de trabalho: Medidas de tendência central por item.....	76
Tabela 8 – Organização do trabalho: Medidas de tendência central por item.....	77
Tabela 9 – Relações Interpessoais: Medidas de tendência central por item.....	79
Tabela 10 – Condições de trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	80
Tabela 11 – Organização do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	86
Tabela 12 – Relações interpessoais na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	92
Tabela 13 - Medidas de tendência central dos fatores que compõem a ECHT.....	97
Tabela 14 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator.....	97
Tabela 15 – Custo afetivo: Medidas de tendência central por item.....	100
Tabela 16 – Custo cognitivo: Medidas de tendência central por item.....	100
Tabela 17 – Custo físico: Medidas de tendência central por item.....	102
Tabela 18 – Custo afetivo do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	104
Tabela 19 – Custo cognitivo do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	108
Tabela 20 – Custo físico do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	112
Tabela 21 - Medidas de tendência central dos fatores relacionados às vivências de prazer (EIPST).....	115
Tabela 22 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator relacionado às vivências de prazer (EIPST).....	115

Tabela 23 – Prazer no Trabalho: Liberdade de Expressão – Medidas de tendência central por item.....	117
Tabela 24 – Prazer no Trabalho: Realização profissional – Medidas de tendência central por item.....	118
Tabela 25 – Prazer no trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	119
Tabela 26 - Medidas de tendência central dos fatores relacionados às vivências de sofrimento (EIPST).....	125
Tabela 27 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator relacionado às vivências de sofrimento (EIPST).....	126
Tabela 28 – Sofrimento no trabalho: Esgotamento profissional – Medidas de tendência central por item).....	127
Tabela 29 – Sofrimento no trabalho: Falta de reconhecimento – Medidas de tendência central por item).....	128
Tabela 30 – Sofrimento no trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	130
Tabela 31 – Estratégias para buscar o prazer no trabalho na SEPLAG, segundo relato dos servidores entrevistados.....	137
Tabela 32 – Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho na SEPLAG, segundo relato dos servidores entrevistados.....	142
Tabela 33 - Medidas de tendência central dos fatores que compõem a EADRT.....	146
Tabela 34 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator da EADRT.....	147
Tabela 35 – Danos físicos – Medidas de tendência central por item.....	148
Tabela 36 – Danos sociais – Medidas de tendência central por item.....	150
Tabela 37 – Danos psicológicos – Medidas de tendência central por item.....	151
Tabela 38 – Danos físicos do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	152
Tabela 39 – Danos sociais do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	154
Tabela 40 – Danos psicológicos do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.....	157
Tabela 41 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por sexo.....	160

Tabela 42 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por faixa etária.....	161
Tabela 43 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por tempo total de trabalho.....	164
Tabela 44 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por cargo.....	166
Tabela 45 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por local de trabalho.....	168
Tabela 46 – Correlações entre dados demográficos e profissionais e os fatores do ITRA.....	170
Tabela 47 – Resultados na SEPLAG das correlações entre os indicadores de prazer e sofrimento no trabalho.....	173

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Objetivos	19
1.2 Justificativa.....	20
2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	24
2.1 Relação entre trabalho e saúde mental	27
2.2 Organização do trabalho e sofrimento.....	29
2.3 Estratégias defensivas	33
2.4 Prazer e ressignificação do sofrimento	37
3 PESQUISAS RECENTES EM PSICODINÂMICA DO TRABALHO	41
3.1 Estudos sobre Prazer e Sofrimento com profissionais diversos	41
3.2 Estudos sobre Prazer e Sofrimento com profissionais que atuam na Administração Pública.....	49
4 A SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	58
5 METODOLOGIA.....	62
5.1 Caracterização da pesquisa.....	62
5.2 Unidades de análise e de observação	63
5.3 Técnicas de coletas de dados	64
5.4 Técnicas de análise de dados.....	67
6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	69
6.1 Perfil dos participantes da pesquisa.....	69
6.2 Contexto de trabalho	73
6.3 Custos do trabalho	98
6.4 Vivências de prazer e sofrimento.....	115
6.4.1 Vivências de prazer	115
6.4.2 Vivências de sofrimento	126

6.5 Estratégias de defesa.....	137
6.6 Danos físicos e psicossociais do Trabalho	147
6.7 Resultados dos testes bivariados.....	160
6.4.2 <i>Testes de comparação</i>	160
6.4.2 <i>Testes de correlação.....</i>	170
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	175
REFERÊNCIAS	184
APÊNDICE A – Questionário	190
APÊNDICE B – Roteiro para entrevista.....	198

1 INTRODUÇÃO

As preocupações com a eficiência e o controle da gestão pública, no sentido de torná-la cada vez mais democrática, têm suas primeiras iniciativas no século XVIII, com a Revolução Industrial e o enfraquecimento dos regimes absolutistas (MOTTA, 2013). O esforço, desde então, foi de promover a separação entre a política e a administração, buscando uma visão gerencialista da administração pública em uma tentativa de assemelhá-la à administração de empresas. Reconhecendo as dificuldades de se separar as questões políticas das administrativas, mas valorizando a necessidade de promover valores como a equidade, eficácia e eficiência, nas últimas décadas do século XX, no Brasil, difundiu-se a concepção da Nova Gestão Pública (New Public Management – NPM) (MOTTA, 2013). Essa concepção tem como objetivo levar o Estado a funcionar como uma empresa privada, adquirindo eficiência, redução de custos e promovendo maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013).

De acordo com Medeiros (2006), no Brasil, a tentativa de implantação da administração gerencial teve suas diretrizes estabelecidas no "Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado", documento que contém os fundamentos e as proposições para a reforma do Estado Brasileiro. Conforme destaca o autor, o documento em questão pretendia a transformação do servidor público brasileiro, de administrador burocrático, com uma imagem vinculada à ineficiência e à falta de comprometimento, para um servidor que tivesse as características da nova gestão pública, com o foco no cliente/usuário, empreendedor e criativo.

Apesar do avanço e do otimismo em torno das propostas da nova gestão pública, Motta (2013) apresenta diversas críticas ao modelo e conclui que a gestão pública tem como desafio a necessidade de atendimento a diversos interesses na sociedade, o que representa um complicador para a garantia do consenso e do apoio político. Para Medeiros (2006), a nova gestão pública não foi capaz de promover a descontinuidade dos fundamentos básicos do paradigma burocrático weberiano, apesar da propagação de uma visão de que este havia sido superado. Para o autor, o que ocorre na atualidade é a manutenção de elementos da teoria burocrática de Weber lado a lado com alguns dos preceitos da nova gestão pública.

Nesse sentido, é possível que os servidores públicos estejam expostos a situações de fragilidade em termos de autonomia e rigidez hierárquica e burocrática, mesmo após a

realização das reformas mencionadas, sendo que tais fatores podem impactar as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho dos servidores públicos. Além disso, a própria Constituição da República, CR/88 (BRASIL, 1988), estabelece como princípios para a atuação do servidor público, entre outros, a legalidade e a impessoalidade, ao lado do princípio da eficiência, conforme definidos em seu art. 37º. Esses mesmos princípios, a saber, obediência a regras pré-definidas e impessoalidade, são características do modelo burocrático weberiano (MERTON, 1978).

O servidor público, em sua condição de trabalhador, tem a oportunidade, na atividade laboral, de demonstrar suas características e aptidões, distinguindo-se, com isso, dos demais e tornando-se importante perante seus pares, o que colabora para a construção de sua identidade (HERNANDES e MACEDO, 2008). De acordo com Lunardi Filho (1997), a atividade laboral não tem apenas o objetivo de reprodução dos meios de sobrevivência, mas possui também um caráter de inserção social. Para ele, no trabalho ocorrem situações que permitem ao indivíduo experimentar tanto sentimentos de satisfação, reconhecimento e liberdade, quanto sentimentos de insegurança e de estresse.

Para Dejours (2007), o trabalho tem importância central na construção da identidade social e da saúde do sujeito, bem como na realização pessoal e no estabelecimento de relações sociais. Por esse motivo, são necessários estudos sobre a relação entre o sofrimento no trabalho e os motores psíquicos e sociais do prazer no trabalho, o que vem sendo realizado pela psicodinâmica do trabalho desde a década de 1990.

O mesmo autor afirma que os primeiros estudos que buscavam destacar e descrever as doenças mentais relacionadas ao trabalho ocorreram na década de 1950, e, à época, o campo era denominado "psicopatologia do trabalho". Apesar da existência de pressões organizacionais, o fato de a maioria dos trabalhadores não apresentar doenças mentais chamou atenção dos estudiosos na década de 1980, que concluíram que a "normalidade" é uma consequência da aplicação de estratégias de defesa dos trabalhadores quanto ao sofrimento no trabalho, que possibilitam o equilíbrio entre o prazer e o sofrimento. Assim, passaram a investigar a psicodinâmica entre o prazer no trabalho e o sofrimento, bem como a resignificação do sofrimento em prazer por meio do reconhecimento e da atribuição de "outro" sentido ao sofrimento (DEJOURS, 2007).

Dessa maneira, Mendes (2007, p. 30) define a psicodinâmica do trabalho como sendo

o estudo das relações dinâmicas entre a organização do trabalho e processos de subjetivação, que se manifestam nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento.

A autora afirma que, de um lado, está o estudo das ações coletivas e individuais de introdução das características pessoais dos trabalhadores na organização do trabalho, sendo que para isso é essencial que seja oferecida ao sujeito a liberdade de expressão e de ação na realidade cotidiana, o que promove o prazer no trabalho. Por outro lado, está o estudo da mobilização e do engajamento exigidos pela organização do trabalho ao trabalhador, que, em nome da produção e da excelência, pode levar ao sofrimento e ao desenvolvimento de patologias.

Nesse sentido, o sofrimento é entendido como resultado do bloqueio da relação entre o trabalhador e a organização do trabalho, que acontece como consequência da impossibilidade de equilíbrio entre os interesses do trabalhador e da produção (MENDES, 2007). O sofrimento se intensifica à medida que o trabalhador não encontra oportunidade de fazer uso de sua inteligência prática para a intervenção na organização do trabalho, da forma como é proposta pela organização (MENDES, 2007).

Para realizar a mediação do sofrimento, o trabalhador desenvolve estratégias de defesa, geralmente construídas em consenso com os demais membros do grupo, que podem ser entendidas como regras de conduta estabelecidas pela coletividade que permitem que os trabalhadores lidem com o sofrimento sem que esse cause o adoecimento (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011; MENDES, 2007).

O estado saudável do trabalhador é aquele que resulta do equilíbrio entre o sofrimento e as estratégias de defesa, tanto individuais quanto coletivas; dessa maneira, a intervenção na organização do trabalho torna-se uma forma de "subverter o sofrimento, transformando-o em sentido, em inteligibilidade e em ação, o que não significa anular o sentimento, mas transformá-lo no prazer da reapropriação do vivido pela ação" (MENDES, 2007, p. 43).

Assim, as vivências de prazer ocorrem quando o indivíduo se encontra em uma situação na qual lhe é permitido imprimir suas características pessoais na atividade realizada e se sentir reconhecido por seus colegas e chefia, enquanto as vivências de sofrimento são associadas à

padronização de tarefas e rigidez hierárquica (FERREIRA e MENDES, 2001). O equilíbrio entre as vivências de sofrimento e as estratégias de defesa permite que o trabalhador mantenha a "normalidade", de forma que não ocorra o adoecimento psíquico (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011).

Nesse sentido, é essencial que os trabalhadores, de modo geral, nos quais se incluem os servidores públicos, possam desenvolver estratégias de defesa que permitam o equilíbrio entre as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho; noutro caso, estarão expostos ao risco de adoecimento psicológico, como apontam Dejours e Abdoucheli (2011). Considerando as peculiaridades da gestão pública no Brasil e do caso específico de Minas Gerais, torna-se relevante a realização de estudo que responda à seguinte pergunta: *como se configuram vivências de prazer e de sofrimento entre servidores públicos?*

1.1 Objetivos

O trabalho realizado teve como objetivo geral analisar vivências de prazer e sofrimento entre os servidores públicos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, SEPLAG - MG, a partir da percepção deles próprios. Para isso, o estudo teve os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever o contexto de trabalho em que atuam os servidores da SEPLAG abordados, perpassando a organização do trabalho, as condições do trabalho e as relações socioprofissionais, a partir da percepção dos servidores;
- b) Descrever custos observados por esses servidores em seus aspectos afetivos, físicos e cognitivos;
- c) Descrever como vivências de prazer afetam tais sujeitos, a partir de suas percepções de realização e liberdade de expressão no ambiente de trabalho;
- d) Descrever como vivências de sofrimento afetam tais sujeitos, a partir de suas percepções sobre o reconhecimento e o esgotamento profissional;
- e) Descrever suas estratégias de defesa mediante o sofrimento no trabalho;
- f) Descrever possíveis danos físicos e psicossociais por eles percebidos.

1.2 Justificativa

Os estudos realizados no âmbito da psicodinâmica do trabalho indicam que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho são diretamente relacionadas às pressões decorrentes da organização do trabalho, conforme Dejours e Abdoucheli (2011). Como mencionado, a vivência do sofrimento está relacionada à percepção pelo trabalhador quanto à impossibilidade de exercer suas habilidades, potencialidades e capacidade criativa devido à estruturação pré-determinada pela organização do trabalho. Assim, quanto mais rígida é a organização do trabalho, maior a divisão do trabalho, como consequência, maior a vivência de sofrimento pelos trabalhadores (HERNANDES e MACEDO, 2008).

A vivência de sofrimento induz o trabalhador à busca de estratégias de defesa, que podem ser tanto individuais quanto coletivas. Tais estratégias são regras estabelecidas e obedecidas coletivamente, atuando no sentido de diminuir a percepção, pelos trabalhadores, da realidade que os leva ao sofrimento. Segundo Dejours e Abdoucheli (2011), as defesas desenvolvidas levam à modificação, transformação e à eufemização da forma como os trabalhadores percebem a realidade que causa o sofrimento. Dessa maneira, o indivíduo consegue diminuir sua percepção das pressões e do sofrimento, tendo em vista que não pode vencer a rigidez de certas pressões organizacionais.

Nesse sentido, entende-se ser de grande importância para o trabalhador a inserção em um ambiente que permita maior liberdade, tanto na participação em revisões de processos de trabalho quanto na utilização de seu potencial criativo para a criação de regras coletivas (não necessariamente formais), o que permitirá que o trabalhador alcance o equilíbrio necessário para a manutenção de sua saúde mental.

Ao estudar a relação entre os valores organizacionais e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho entre funcionários de uma empresa pública de abastecimento e saneamento do Distrito Federal (DF), Mendes e Tamayo (2001, p. 45) encontraram correlação positiva entre as vivências de prazer e os polos de três dimensões de valores organizacionais, enquanto o sofrimento correlaciona-se negativamente. Nesse sentido, concluíram que há indícios de que a cultura organizacional assume função de regulação do sofrimento, na medida em que proporciona a "gratificação e a realização do desejo, por isso, espaço para o prazer, emergindo o sofrimento quando este prazer não tem mais lugar". Como consequência, inferiram que o

sofrimento dificilmente aparecerá como predominante nos contextos das organizações, devido à tendência dos indivíduos de busca constante pelo prazer e evitação do sofrimento, nesse caso, por meio de estratégias de defesa, que podem ser de evitação, minimização ou transformação do sofrimento. Segundo os autores, existem certos valores, como a autonomia, estrutura igualitária e a harmonia, que proporcionam vivências de prazer, ao mesmo tempo em que, no caso de sua ausência, é possível que seja desencadeado o processo de sofrimento dos funcionários.

Estudo realizado entre pesquisadores de uma organização pública voltada para a pesquisa em biotecnologia em Minas Gerais por La Falce, Garcia e Muylder (2011) indica que esses trabalhadores apresentam também maior vivência de prazer do que de sofrimento. O método utilizado para a pesquisa foi a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) (MENDES, 2007). Ao fim, os autores sugerem que a atividade intelectual promoveria maior prazer do que outras e apresentam a necessidade de expansão da pesquisa para outras categorias profissionais.

Outra pesquisa que trata da categoria profissional servidores públicos é o estudo realizado por Nunes e Lins (2009) que analisa as vivências de prazer e sofrimento entre servidores públicos. A pesquisa é de cunho qualitativo, realizada a partir da análise do discurso de sete servidores de uma mesma instituição. As vivências de sofrimento apontadas pelos autores guardam relação com o modelo técnico-burocrático de gestão, caracterizado pela estrutura hierarquizada e burocrática. Já o prazer é identificado por meio da utilização de mecanismos de defesa, em especial a estabilidade financeira e a satisfação pelo trabalho realizado. A quantidade de entrevistados é um limite da pesquisa; os autores, portanto, sugerem a expansão da mesma, com um número maior de participantes e utilização de metodologia mesclada com métodos quantitativos e qualitativos, como é o caso da pesquisa aqui apresentada.

As conclusões dos trabalhos apresentados demonstram a necessidade de dar prosseguimento aos estudos sobre prazer e sofrimento, já que o campo permanece com questões em aberto, como os indícios da predominância das vivências de prazer encontrados por Mendes e Tamayo (2001), assim como a necessidade de expansão das pesquisas realizadas, como apontado nos demais trabalhos, o que agrega à justificativa do trabalho aqui apresentado.

Quanto à escolha da referida Secretaria de Estado para a realização do estudo, destaca-se que, em Minas Gerais, o processo de mudanças na administração pública, que pode ser considerado como uma reforma administrativa, teve início em 2003, com o chamado Choque de Gestão. À época, o Estado encontrava-se com um alto déficit, em um cenário de endividamento, baixa arrecadação e prestação precária de serviços públicos. A reforma teve como principal objetivo promover novos comportamentos na Administração Pública, buscando a eficiência nos gastos públicos e a eficácia em suas ações (QUEIROZ e CKAGNAZAROFF, 2010). Nesse contexto, foi criada a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, SEPLAG, com a intenção de ser um órgão central forte e capaz de promover a reforma proposta, concentrando o comando das áreas de planejamento orçamentário, elaboração dos planos plurianuais, coordenação geral da ação governamental, gestão de recursos humanos, governança eletrônica e coordenação logística (ANASTASIA, 2006).

Apesar da relevância do tema que se propõe para esse estudo, não foram encontradas pesquisas realizadas entre servidores que atuam diretamente em Secretarias ligadas ao Poder Executivo, tanto em Minas Gerais quanto em outras Unidades Federativas, bem como na União. Além disso, a utilização de métodos mistos (quantitativos e qualitativos) para o estudo do tema foi identificada em apenas cinco dos 32 artigos analisados para esse trabalho, sendo que a aplicação das quatro escalas do ITRA associada à realização de entrevistas individuais foi encontrada apenas no trabalho de Faria e Bruning (2013), e o uso da Estratégia de Triangulação Metodológica foi identificado apenas no trabalho de Martins e Honório (2014). Nos dois casos, o objeto dos estudos não contempla servidores públicos.

A resposta à pergunta de pesquisa, além de permitir um diagnóstico quanto às vivências de prazer e sofrimento dos servidores da secretaria em questão, pode, secundariamente, gerar informações para oportunidades de desenvolvimento de políticas e programas na área da gestão de recursos humanos do Estado, com o foco na promoção da saúde mental dos servidores.

O próximo capítulo deste trabalho apresentará a revisão bibliográfica necessária para estudo do tema, com maior detalhamento da teoria relativa à psicodinâmica do trabalho. O terceiro capítulo expõe pesquisas recentes sobre o tema, com um tópico específico tratando de trabalhos realizados entre servidores públicos. O quarto capítulo apresenta a secretaria em

foco, e o quinto capítulo descreve a metodologia que foi utilizada para realização da pesquisa empírica. Após, são apresentados os resultados encontrados nas etapas quantitativa e qualitativa da investigação, bem como a triangulação dos dados. Ao final, são traçadas algumas considerações finais esse trabalho.

2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Como mencionado na introdução deste trabalho, a concepção que será utilizada para o estudo do prazer e sofrimento no trabalho entre os servidores da SEPLAG será a da escola da Psicodinâmica do Trabalho. Essa abordagem teve seu início a partir dos estudos do médico e psicanalista francês Christophe Dejours e se instituiu a partir da década de 1980. Suas bases encontram-se na psicopatologia, evoluindo para uma abordagem específica, com conceitos, princípios e métodos característicos (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011; MENDES, 2007).

Conforme Mendes (2007, p. 32) a psicodinâmica do trabalho alinha-se ao ponto de vista epistemológico da teoria crítica do trabalho. Nas palavras da autora:

Do ponto de vista epistemológico, a psicodinâmica do trabalho é uma "teoria crítica do trabalho", que envolve dimensões da construção-reconstrução das relações entre sujeitos-trabalhadores e realidade concreta de trabalho. Articula a emancipação do sujeito do trabalho. Faz a crítica do trabalho prescrito, desestabiliza o que está posto, traduz o trabalho a partir dos processos de subjetivação e vice-versa.

Para a autora, é necessário compreender o trabalho concreto, realizado pelo sujeito e, ao mesmo tempo, entender o trabalhador enquanto portador de subjetividade, reconhecendo o protagonismo do trabalho para o processo de subjetivação do trabalhador.

Quanto ao trabalhador, objeto de estudo da escola em questão, Dejours e Abdoucheli (2011) afirmam que esse chega ao mundo do trabalho já com sua história de vida e tendo a subjetividade já constituída. Essa subjetividade será exposta ao mundo do trabalho que, por sua vez, possui regras estabelecidas de forma independente da vontade do sujeito. Para os autores, essa situação é conflituosa e terá impactos tanto no trabalhador, que poderá nunca mais ser o mesmo, quanto no trabalho, que poderá ser alterado pela ação do sujeito. Mendes (2007) destaca que a psicodinâmica do trabalho concebe o trabalhador como capaz de agir na realidade e, principalmente, como portador de poder para resistir e interferir na situação de dominação relacionada ao trabalho. Assim, o corpo físico e o subjetivo do trabalhador atuam para resistir à dominação por meio do pensamento e da ação.

Na necessidade de apresentar uma definição do objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho, optou-se pela definição de Mendes (2007), como já descrito. Para essa autora, o

objeto de estudo do qual se ocupa a psicodinâmica do trabalho são as relações dinâmicas que ocorrem entre a organização do trabalho e o processo de atribuição de sentido pelo trabalhador a partir de sua relação com a realidade do trabalho, denominado subjetivação. Essas relações podem ser reconhecidas "nas vivências de prazer-sofrimento, nas estratégias de ação para mediar contradições da organização do trabalho, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento" (MENDES, 2007, p. 30).

Sendo dinâmicas, essas relações possuem dois lados que devem ser considerados na análise. Por um lado, o trabalhador, inserido em um coletivo de trabalho, utiliza de suas características pessoais para intervir na forma como o trabalho é organizado, buscando a alteração da realidade do trabalho por meio da mobilização e do engajamento, resultando em formas individuais de subjetivação. Por essa razão, importa que exista liberdade de ação e expressão pelo trabalhador na organização do trabalho para que tenha vivências de prazer. Entretanto, do outro lado dessa “mesma moeda”, a subjetivação produzida pelo engajamento e pela mobilização podem ser utilizados pela ideologia produtivista, que visa ao aumento do desempenho e da excelência, produzindo o sofrimento e a utilização de estratégias para sua mediação pelos trabalhadores. Assim, o sofrimento pode ter tanto a função de promover a saúde quanto de aumentar a produtividade, e as estratégias de mediação do sofrimento podem ser exploradas pela organização do trabalho para esse aumento da produtividade (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011; MENDES, 2007).

Assim, faz-se importante apresentar a trajetória histórica da psicodinâmica conforme descrita por Mendes (2007). De acordo com a autora, a escola passou por três fases complementares, descritas a seguir conforme sua classificação.

A primeira fase é datada da década de 1980, quando ainda era denominada psicopatologia do trabalho, e tem sua característica principal no estudo do conflito entre o sujeito-trabalhador e a organização do trabalho, bem como as vivências de sofrimento causadas por tal conflito e as estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores.

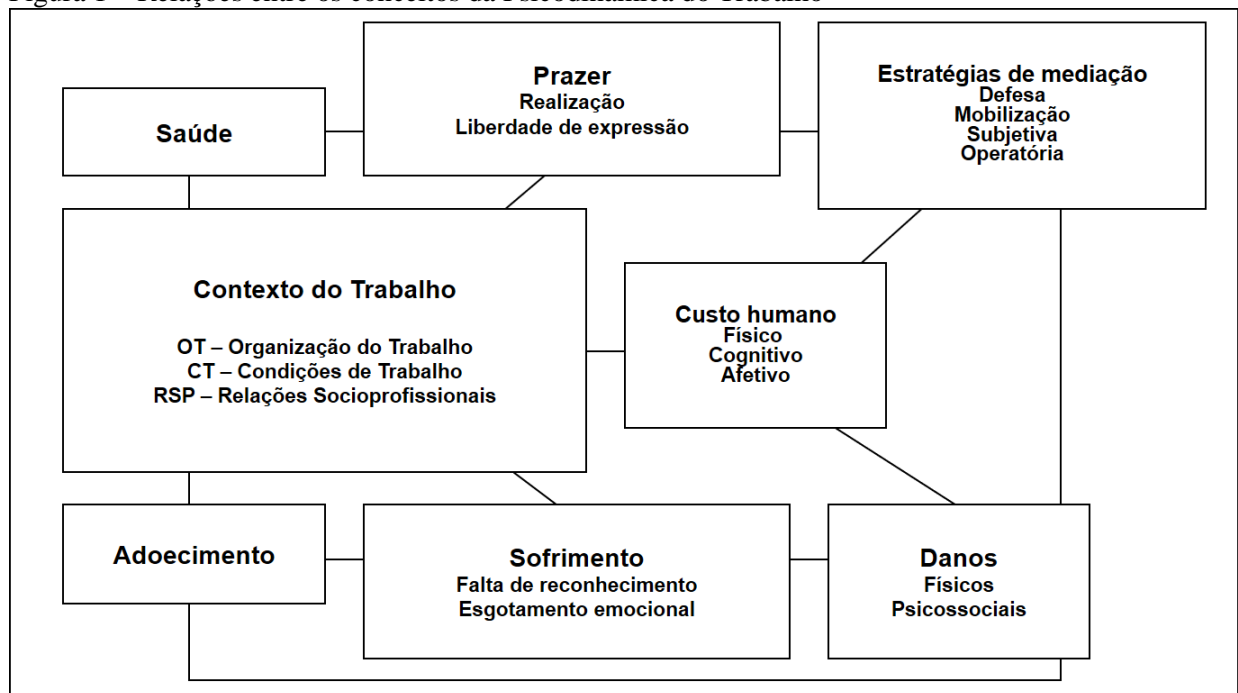
Já na segunda fase, com início na década de 1990, as vivências de prazer e sofrimento são interpretadas como dialéticas e essas, bem como as estratégias de defesa, são entendidas como intrínsecas ao contexto de trabalho. O trabalho passa a ser entendido como o local em que o trabalhador tem a oportunidade de imprimir suas características pessoais. São estudados temas

como o reconhecimento, o impacto das vivências de prazer e sofrimento nas novas formas de organização do trabalho, com foco no entendimento do processo de ressignificação do sofrimento em prazer.

A terceira fase tem início já no final da década de 1990 e permanece até os dias atuais, tendo como principal ponto de interesse a forma como os trabalhadores subjetivam as vivências de prazer e sofrimento, transformando-as em defesas coletivas, cooperação, mas também em patologias sociais e distúrbios mentais.

A Figura 1 traz uma visão geral da forma como se compreende a relação entre os conceitos da teoria em questão:

Figura 1 – Relações entre os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: FREITAS, 2006, p. 108

Conforme visualizado na Figura 1, o fato de haver uma organização do trabalho que é imposta ao trabalhador, usualmente desconsiderando suas características e interesses individuais, promove a vivência de sofrimento no trabalho. A forma como a organização do trabalho está estabelecida pode permitir que os trabalhadores lidem com o sofrimento por meio da criação de estratégias de defesa ou por meio da transformação do sofrimento em sofrimento criativo. Caso as estratégias não sejam suficientes, é possível que o trabalhador venha a experimentar uma situação de desequilíbrio entre as vivências de prazer e as de sofrimento, levando ao

adoecimento psíquico. Os tópicos a seguir tratarão de apresentar e explicar as relações expostas anteriormente.

2.1 Relação entre trabalho e saúde mental

Para que seja realizado um estudo que investigue a relação entre o trabalho e a saúde mental, é necessário compreender que o trabalho não é necessariamente patogênico, ao contrário do que dizem as concepções que o entendem como responsável pelas desordens que ocorrem na saúde e no organismo humano. Para Dejours (2011b, p. 46), o trabalho tem também "um poder 'estruturante' em face, tanto da saúde mental como da saúde física".

Nesse sentido, é necessário considerar a dimensão organizacional no estudo da relação entre o trabalho e a saúde mental do trabalhador, ou seja, a forma como as tarefas são divididas e as relações estabelecidas na produção (DEJOURS, 2011b). Essa concepção difere do trabalho dos ergonomistas no sentido em que extrapola o estudo apenas das condições físicas, químicas e biológicas, psicossensoriais e cognitivas do ambiente de trabalho. Além disso, essa concepção se diferencia das principais correntes da psicopatologia, já que se ocupa do estudo dos sujeitos que, mesmo sofrendo pressões no ambiente de trabalho, mantêm-se livres do adoecimento psíquico (DEJOURS, 2011b). Portanto, o estudo que se proponha a estudar a relação entre saúde mental e trabalho deverá passar pela compreensão das relações sociais no ambiente laboral e do estado de normalidade, ou não, apresentado pelos trabalhadores.

Outro conceito proposto por Dejours (2011a), que agrega ao estudo da relação em questão, é o de carga psíquica do trabalho entendida como os "elementos afetivos e relacionais" da carga mental do trabalho (DEJOURS, 2011a, p. 22). Como psicanalista, o autor faz uso do princípio da economia psíquica proposto pela teoria freudiana para argumentar que o sujeito, quando exposto a situações que causam excitação, necessita utilizar-se de vias para descarregar a energia produzida, sendo que, se acumulada, a excitação produz uma vivência de tensão psíquica ou tensão nervosa, como denominado pelo autor. São apresentadas, portanto, três vias para a descarga da tensão: via psíquica, motora e visceral.

A via psíquica diz respeito à produção de representações mentais pelo sujeito para descarregar sua tensão, chamadas pelo autor de "fantasmas agressivos". A via motora, por sua vez, trata do sujeito que necessita do uso de sua musculatura para descarregar a tensão, por meio de

atitudes agressivas, crise de raiva motora, violência, as quais o autor denomina "descargas psicomotoras". Por último, cita-se a via visceral, quando não se descarta a descarga pelas vias psíquica ou motora, quando não existe outra maneira de descarregar a energia produzida a não ser o sistema nervoso, por meio do "desordenamento das funções somáticas" (DEJOURS, 2011a, p. 23).

O autor afirma que os trabalhadores são pessoas únicas, que possuem histórias de vida diferentes e que, por isso, não funcionam como um "motor humano" frequentemente sendo objeto de excitações e, ao mesmo tempo, realizando a descarga da energia produzida. Além disso, o trabalhador chega ao local de trabalho com outras cargas anteriores já acumuladas, e cada pessoa possui suas vias preferenciais para a descarga de tais energias. Conclui-se, assim, que o trabalho deve ser um local em que o indivíduo tenha oportunidade de realizar sua descarga de energia psíquica da forma adequada, conforme suas vias preferenciais, por meio da atividade que realiza. Conforme as palavras do próprio autor, "o prazer do trabalhador resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica do trabalho" (DEJOURS, 2011a, p. 24). Para Dejours (2011a), o trabalho que permite a diminuição da carga psíquica pode ser considerado como um trabalho equilibrante, enquanto aquele que não permite tal diminuição é um trabalho fatigante.

Assim, a organização do trabalho é objeto de interesse do estudo aqui apresentado, já que a existência de regras que definem como o trabalhador deve atuar, tanto na execução das tarefas quanto na divisão de homens, limita a organização espontânea pelo trabalhador de sua atividade, podendo resultar na ausência de um caminho para a descarga psíquica e, dessa forma, na acumulação da carga psíquica. A organização do trabalho é, portanto, interpretada como uma confrontação do desejo do trabalhador, que se submete à vontade do outro, nesse caso, seu empregador. Com isso, quando não há mais arranjo entre a necessidade do trabalhador e a organização do trabalho imposta, abre-se espaço para o sofrimento (DEJOURS, 2011a).

A consequência última do processo que conduz ao sofrimento e à fadiga é o adoecimento. Nesse sentido, se não ocorre uma mudança na forma como o trabalho está organizado, de forma a permitir a descarga psíquica, podem ocorrer descompensações psicológicas (DEJOURS, 2011a).

2.2 Organização do trabalho e sofrimento

Um dos primeiros estudiosos do campo da administração foi F. W. Taylor, conhecido como o pai da Organização Científica do Trabalho (OCT). Em seu livro, "Princípios da Administração Científica", Taylor (1995) argumenta sobre a necessidade da aplicação de métodos que chamou de científicos para a definição dos processos de trabalho, de forma a se alcançar a maior produção possível pela organização.

O autor definiu o objetivo da administração como sendo "assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado" (TAYLOR, 1995, p. 24). Para alcançar esse objetivo, argumenta ser necessário estudar a melhor forma de se realizar a tarefa e o tempo mínimo necessário para sua execução, de maneira a encontrar o processo mais eficiente de sua execução. Os gerentes devem ensinar tal processo aos trabalhadores, para que executem o trabalho de acordo com a melhor prática e não conforme sua própria iniciativa ou experiências prévias. Agindo dessa forma, tanto o gerente quanto o trabalhador produzirão em maior quantidade, promovendo a prosperidade da fábrica e do patrão e, como consequência, sua própria prosperidade, com o recebimento de mais altos salários.

Seguindo essa mesma ideia, de se evitar que os trabalhadores tomem decisões subjetivas com relação à atividade realizada, pode-se destacar também o modelo organizacional burocrático. Esse modelo pressupõe uma estrutura racionalmente organizada, em que as atividades são realizadas de forma padronizada e os cargos são claramente definidos, com responsabilidades bem delimitadas. Existe uma clareza quanto às normas da organização, e toda a realização de tarefas é padronizada de acordo com tais normas. A noção de hierarquia é clara, e a autoridade está no cargo que possui o poder para exercê-la. Uma organização estruturada dessa forma permite a previsibilidade de ações e resultados e tanto promove quanto permite a formalidade e imparcialidade na relação com os clientes e demais funcionários (MERTON, 1978).

A crítica de Dejours (2015) ao modelo de organização do trabalho proposto pela OCT aponta para o fato de que a essa última retirou do trabalhador (anteriormente artesão) a possibilidade de livremente adaptar o modo de fazer seu trabalho às suas capacidades física e intelectual. O

saber fazer foi retirado do trabalhador para que fosse possível a separação entre quem determina a forma como o trabalho vai ser realizado e quem realmente o realiza. Nesse momento, Dejours (2015) apresenta uma tríplice divisão do trabalho pela OCT: "divisão do modo operatório", divisão da organização entre órgãos de execução e de concepção intelectual, e divisão de homens (DEJOURS, 2015, p. 48). Além disso, para o autor, a divisão do trabalho individualiza os sujeitos, retirando o caráter socializador do trabalho, na medida em que fraciona as atividades entre os trabalhadores (DEJOURS, 2015).

Para Dejours e Abdoucheli (2011), a organização do trabalho deve ser entendida de duas formas: a divisão do trabalho, relativa ao modo de operação da tarefa, e a divisão de homens, que diz respeito à hierarquia e à divisão das responsabilidades. Conforme esses autores, a divisão de tarefas tem a função de dar sentido ao trabalho para o sujeito; já a divisão de homens demanda relações interpessoais e promove investimentos afetivos, tais como sentimentos de amizade, confiança, amor, etc.

Dejours (2015) relaciona dois tipos principais de sofrimento manifestos em dois sintomas: a insatisfação e a ansiedade. Tratando primeiramente da insatisfação, o autor relaciona a vivência de sofrimento ao conteúdo significativo da tarefa, destacando dois tipos: um conteúdo significativo da tarefa em relação ao sujeito e outro em relação ao objeto.

O conteúdo significativo da tarefa em relação ao sujeito trata da imagem de si do trabalhador, e aqui tem destaque a relação entre a qualificação do trabalhador e suas tarefas. Para o autor, a formação do sujeito muitas vezes não está adequada às suas aspirações, pois o conteúdo da tarefa que lhe é repassada pode representar um uso superior ou inferior de suas capacidades, o que pode impactar em seu sucesso ou fracasso e no reconhecimento de seu trabalho. Conforme o autor:

No conteúdo significativo do trabalho em relação ao sujeito, entra a dificuldade prática da tarefa, a significação da tarefa acabada em relação a uma profissão (noção que contém ao mesmo tempo a ideia de evolução pessoal e de aperfeiçoamento) e o estatuto social implicitamente ligado ao posto de trabalho determinado. (DEJOURS, 2015, p. 63)

O conteúdo significativo da tarefa em relação ao objeto trata das mensagens simbólicas da atividade realizada. Conforme Dejours (2015), tal atividade de trabalho transmite alguns símbolos, relacionados aos gestos, instrumentos, matérias-primas e ambiente nos quais e por

meio dos quais a tarefa é realizada, sendo que o conteúdo desses símbolos depende do sentido que o sujeito lhes atribui. Esses sentidos relacionam-se de forma dialética, em que o sujeito mantém uma relação com o objeto, que é, ao mesmo tempo, pertencente ao mundo exterior e ao mundo interior dele próprio. Não necessariamente a forma como o mundo interior e o mundo exterior interpretam as significações do objeto são semelhantes. Assim, o conteúdo significativo da tarefa em relação ao objeto pode diferir na forma como o sujeito o interpreta e como os demais o interpretam.

É importante mencionar que o autor afirma que, mesmo havendo essa separação didática para a compreensão do conteúdo significativo do trabalho, tais tipos não existem independentemente. A significação do trabalho sempre será subjetiva, e o estudioso da psicodinâmica do trabalho se propõe a compreender "seus efeitos indiretos e concretos" (DEJOURS, 2015, p. 64).

A insatisfação no trabalho tem um custo para o sujeito. Como mencionado anteriormente, a organização do trabalho, elaborada de forma externa ao indivíduo, por outro que não conhece aquilo que promove sua motivação, aquilo que aspira e deseja, confrontará a vida mental do sujeito. A ausência da possibilidade de adaptação entre a organização do trabalho e a personalidade do trabalhador causará frustrações, devido ao alto esforço que o sujeito necessitará fazer para se adaptar à organização do trabalho (DEJOURS, 2015).

As vivências do sofrimento surgem quando o trabalhador percebe que a relação entre si mesmo e a organização do trabalho encontra-se bloqueada, quando já não é mais possível alterar a organização do trabalho ou já fez uso de toda a sua capacidade de adaptação (DEJOURS, 2015; DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011; MENDES, 2007). Conforme afirma Mendes (2007, p. 37),

Esse sofrimento pode ser intensificado à medida que a organização do trabalho não permite a subversão do trabalho prescrito em um trabalho no qual o trabalhador usa sua inteligência prática, ou a criatividade, variabilidades no modo de fazer as tarefas e a subjetividade.

Dessa maneira, as relações entre a organização do trabalho e a capacidade de intervenção do sujeito acontecem da seguinte forma: quanto mais rígida a organização do trabalho, maior a divisão do trabalho, menor o conteúdo significativo do trabalho e menor a possibilidade de

alteração na forma como o trabalho é organizado. Assim, quanto mais rígida a organização do trabalho, maior o sofrimento (DEJOURS, 2015, p. 67).

O outro sintoma do sofrimento descrito por Dejours (2015) é a ansiedade, expressa diretamente pelo medo. De acordo com o autor, o medo está presente em todas as formas de ocupação, inclusive nos escritórios. A tensão nervosa – relativa ao medo de acidentes ou relativa às necessidades impostas pelo ritmo de trabalho – é um motivo de sofrimento relatado pelos trabalhadores mais comum do que a própria sobrecarga de trabalho. O medo e a ansiedade estão relacionados ao ritmo demandado pelo trabalho, imposto por remunerações variáveis, prêmios, metas e bonificações; assim, o medo do trabalhador é de não conseguir acompanhar o ritmo de trabalho dos colegas.

Nos ambientes de escritório, como é o contexto de trabalho abordado nesta dissertação, a chefia é responsável pela realização de atividades tais como avaliações de desempenho, aprovação de frequências (incluindo atrasos), concessão de abonos, entre outras. Nesses casos, Dejours (2015) afirma que é utilizada a técnica de discriminação para o comando, em que as confidências pessoais são utilizadas para pressionar os empregados ou a rivalidade entre os trabalhadores é instigada para dar poder à gestão. Esses meios são utilizados como formas de aumentar o controle da gerência sobre os trabalhadores. Nesse caso, as relações humanas são a fonte de ansiedade dos trabalhadores do setor de serviços.

O autor agrupa os diferentes componentes da ansiedade em três partes (DEJOURS, 2015, p. 99-101). Em primeiro lugar, a "Ansiedade relativa à degradação do funcionamento mental e do equilíbrio psicoafetivo": a desestruturação das relações com os colegas de trabalho, pela existência de situações de discriminação e agressividade com os superiores, pode levar o trabalhador à perda do equilíbrio mental; a consciência desse risco pode fazer com que as relações sociais (principalmente no ambiente doméstico) sejam contaminadas ou com que o trabalhador faça uso de bebidas alcoólicas e psicotrópicos com o objetivo de diminuir a pressão que sofre internamente. Além disso, a própria insatisfação com a ausência de autonomia para atuar na organização do trabalho leva à ansiedade pela paralisação da atividade criativa.

Já a "Ansiedade relativa à degradação do organismo" é relacionada aos riscos físicos que o trabalhador percebe nas condições que lhe são oferecidas para a execução de seu trabalho, tais

como riscos de acidentes de trabalho e doenças profissionais. De acordo com o autor "a ansiedade é a seqüela psíquica do risco que a nocividade das condições de trabalho impõe ao corpo" (DEJOURS, 2015, p. 101).

Por fim, apesar do sofrimento relacionado à forma como o trabalho se organiza e dos riscos que a execução do trabalho impõe ao sujeito, a "Ansiedade gerada pela 'disciplina da fome'" o mantém submetido a tais fatores de desequilíbrio mental devido à necessidade do trabalho para a manutenção de suas condições de sobrevivência, o que o autor chama de "disciplina da fome". Apesar de essa disciplina não compor diretamente a relação entre o homem e a organização, é condição para que essa relação ocorra.

Assim, diante da ansiedade e do medo, o sujeito trabalhador pode desenvolver estratégias para se defender no contexto laboral considerado inóspito. A próxima seção trata desse aspecto.

2.3 Estratégias defensivas

As situações em que a organização do trabalho pode ser modificada pelo sujeito, por meio de sua inteligência prática, são geradoras de prazer, na medida em que as condições que propiciam o sofrimento foram transformadas pela ação do sujeito e, portanto, são situações que promovem a normalidade. Por outro lado, quando o espaço para a transformação do sofrimento é negado, é necessário que o trabalhador faça uso de estratégias defensivas para a mediação do sofrimento, as quais beneficiam mais a exploração do trabalho do que a saúde do trabalhador, de fato (MENDES, 2007).

As estratégias defensivas podem ser entendidas como regras estabelecidas coletivamente pelos trabalhadores e tacitamente acordadas que permitirão o não adoecimento psíquico, mas, pragmaticamente, têm a capacidade apenas de diminuir a percepção do sofrimento pelos trabalhadores (MENDES, 2007; DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011). Assim, "elas dão ao sujeito um suporte, funcionando como um modo de proteção" (MENDES, 2007, p. 38).

Dejours e Abdoucheli (2011) descrevem as principais características das estratégias defensivas, conforme apresentadas a seguir.

Em primeiro lugar, destaca-se que essas estratégias têm como principal objetivo alterar ou eufemizar a forma como os trabalhadores percebem a realidade do trabalho que os leva ao sofrimento. Ocorrem por meio de uma atitude de reação às pressões do trabalho ou de minimização do sofrimento; tudo isso acontece, geralmente, apenas no campo da mente, sem que ocorra realmente a alteração da realidade.

A vivência do sofrimento é de caráter estritamente individual, trata-se de uma vivência subjetiva. Entretanto, ocorre com vários sujeitos, que, ao mesmo tempo, experimentam o mesmo sofrimento, e, portanto, são capazes de desenvolver estratégias coletivas para o enfrentamento do sofrimento comum. As estratégias de defesa têm o caráter de regras estabelecidas e mantidas coletivamente, por meio de um acordo compartilhado entre os sujeitos.

Assim, as estratégias atuam sobre a percepção da realidade, negando-a e estabelecendo, coletivamente, uma nova realidade, validada pelos demais sujeitos, não constituindo em um delírio, mas sim em uma forma de nova percepção da realidade. Apesar disso, é necessário que o indivíduo encontre uma maneira de harmonizar as estratégias construídas coletivamente com seus mecanismos de defesa individuais, de forma a manter a coerência de sua economia psíquica.

O maior risco da utilização das estratégias defensivas é o da alienação, já que as estratégias defensivas, apesar de serem necessárias para que o trabalhador possa lutar contra as pressões causadas pelo sofrimento e, assim, evitar o adoecimento psíquico, têm outro lado em que permitem ao trabalhador se acomodar à organização do trabalho da forma como está posta, de modo a não questionar suas defesas e nem o sofrimento vivenciado. O risco, nesse caso, é de que as estratégias defensivas se tornem um objetivo e não um meio para a resistência ao sofrimento. Em tais situações, passa a existir um esforço coletivo para que a estratégia defensiva seja mantida e para combater tudo o que possa surgir contra ela. Quando tal situação ocorre, os autores passam a denominá-la de ideologia defensiva (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011; MENDES, 2007).

De acordo com a elaboração de Dejours e Abdoucheli (2011), quando as estratégias defensivas se tornam ideologia defensiva, o sofrimento passa a ser entendido como o resultado de um enfraquecimento no uso das estratégias e não como uma consequência do

trabalho. A estratégia deixa de ser uma forma de defesa contra o sofrimento e se torna uma "promessa de felicidade" (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011, p. 130). Assim, a ideologia defensiva passa a ser de adesão obrigatória para aqueles que estão envolvidos na realização do trabalho, e o trabalhador que não participa de sua elaboração e prática acaba por ser excluído daquela coletividade (DEJOURS, 2015; MENDES, 2007).

Dejours (2015) descreve esquematicamente as principais características da ideologia defensiva. Primeiramente assinala que essa tem como principal objetivo "mascarar, conter e ocultar uma ansiedade particularmente grave" (DEJOURS, 2015, p. 44). Em segundo lugar, é elaborada por um grupo social que possui características peculiares como, por exemplo, trabalhadores de um ramo específico da economia. A terceira característica destacada pelo autor é a de que a ideologia defensiva não é direcionada "contra uma angústia proveniente de conflitos intrapsíquicos de natureza mental, e sim (...) destinada a lutar contra um perigo e riscos reais" (DEJOURS, 2015, p. 44). Como quarta característica afirma que a ideologia defensiva necessita da adesão de todos os envolvidos e aqueles que, apesar de fazerem parte do contexto, não aderem à ideologia, serão necessariamente excluídos, por meio da demissão ou do isolamento. Sua quinta característica é a de necessitar ser coerente com o que se defende e, para isso, necessita optar por "arranjos rígidos com a realidade" (DEJOURS, 2015, p. 45); um exemplo desse ponto é a ideologia defensiva contra o risco de acidentes entre trabalhadores da indústria em que, para se manter a ideologia, acabam por resistir às campanhas de segurança, conforme exemplifica Dejours (2015). Por último, o autor destaca que a ideologia defensiva é inevitável para aqueles que estão vinculados ao contexto. Desse modo, ela é vital e necessária, substituindo os mecanismos individuais de defesa, sendo inevitável, assim como o sofrimento, a adesão à ideologia.

Visto sob outra ótica, o uso de estratégias defensivas, motivadas pela vivência do sofrimento, permite que a organização do trabalho se beneficie, explorando justamente as estratégias utilizadas pelos trabalhadores. Isso ocorre devido ao fato de que as estratégias, como já apresentado, permitem que o trabalhador se adapte à organização do trabalho que lhe é imposta, ou, então, o próprio trabalhador será expurgado do processo de trabalho. Levando em conta a necessidade do trabalho, imposta pela "disciplina da fome", o trabalhador se condiciona para que sua energia seja canalizada para a execução da tarefa, alienando-se dos motivos que lhe fazem sofrer (DEJOURS, 2015; DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011).

Dessa maneira, as estratégias defensivas passam a ser utilizadas para a promoção da produtividade (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011). Conforme afirma Dejours (2015, p. 134), "*o sofrimento psíquico, longe de ser um epifenômeno, é o próprio instrumento para obtenção do trabalho. O trabalho não causa o sofrimento, é o sofrimento que produz o trabalho*" (itálico do original). Assim, o autor defende que o que a organização do trabalho explora não é o sofrimento em si, mas sim as estratégias que os trabalhadores utilizam para se defender do sofrimento.

De acordo com Mendes (2007), as estratégias de defesa permitem que o trabalhador conviva com o sofrimento, mas ao mesmo tempo trazem o risco da alienação quanto aos verdadeiros motivos que o fazem sofrer. Considerando que a ideologia dominante não tem interesse em que o trabalhador possa alterar a forma como se relaciona com a organização do trabalho, tal ideologia "explora e usa o paradoxo próprio das defesas para evitar discussões sobre a organização do trabalho e manter os trabalhadores produtivos, desconhecendo as causas de seu sofrimento e fazendo a manutenção de seu emprego" (MENDES, 2007, p. 42).

As estratégias de defesa adotadas pelos trabalhadores para resistir aos fatores que geram sofrimento são classificadas como de três tipos: proteção, adaptação ou exploração (DEJOURS, 2004), descritas a seguir.

Conforme Mendes (2007, p. 38), as defesas de proteção "são modos de pensar, sentir e agir compensatórios, utilizados pelos trabalhadores para suportar o sofrimento". Nessas estratégias, o trabalhador racionaliza o sofrimento, alienando-se de suas causas, negando-se a agir na organização do trabalho e mantendo a situação como a encontrou. A aplicação dessas estratégias pode ter uma longa duração; entretanto, com o passar do tempo, esgota-se devido à intensificação das causas do sofrimento, já que não foram desenvolvidas ações para a mudança da situação. A falha no processo de enfrentar o sofrimento pode levar ao adoecimento (MENDES, 2007).

Por outro lado, as defesas de adaptação e exploração dizem respeito à submissão do trabalhador ao interesse da organização, negando o sofrimento. Nesses casos, os trabalhadores direcionam suas formas de agir, pensar e sentir de acordo com as necessidades da instituição, no intuito de manter a produção conforme determinada pela organização do trabalho. Assim, o trabalhador submete o "seu desejo ao desejo da produção" (MENDES, 2007, p. 39). Essas

estratégias tendem a se esgotar mais rapidamente do que as estratégias de proteção, já que demandam do trabalhador um envolvimento superior ao que deseja ou ao que é capaz de fazer.

Para Mendes (2007), as estratégias de defesa têm tendência ao esgotamento, levando ao adoecimento psíquico, e, para que tal situação seja evitada, é necessário o envolvimento do sujeito-trabalhador na organização do trabalho. Segundo a autora:

A saída dessa armadilha está na reapropriação do desejo dos sujeitos-trabalhadores e, com isso, no resgate do pensar e agir criticamente sobre a organização do trabalho e na construção coletiva de soluções de compromisso para fazer face às contradições inerentes à organização do trabalho. Nessa perspectiva, é possível o jogo de evitar o sofrimento e buscar o prazer ser bem-sucedido, e constituir-se em um dos caminhos para a saúde no trabalho. (MENDES, 2007, p. 39)

Outra tipologia apresentada por Dejours e Abdoucheli (2011) relaciona-se aos conceitos de sofrimento, ou seja, criativo e sofrimento patológico. Tratando primeiramente sobre sofrimento patológico, entende-se que esse acontece quando toda a possibilidade de alteração da organização do trabalho já foi explorada e quando todas as estratégias de defesa já foram utilizadas, assim, o sofrimento residual que permanece sem solução pode levar ao desequilíbrio psíquico e ao adoecimento mental. Por outro lado, quando o trabalhador encontra a possibilidade de, ao invés de tentar eliminar o sofrimento, transformá-lo em criatividade, então, aumentará sua capacidade de resistir aos efeitos do sofrimento e ao risco de adoecimento psíquico.

Nesse sentido, destaca-se o conceito de mobilização subjetiva, que é uma forma de lidar com o sofrimento diferente do uso de estratégias de defesa, entendida como um processo em que o trabalhador faz uso de sua subjetividade, sua inteligência prática e suas relações com o coletivo de trabalho para ressignificar as situações que geram sofrimento, transformando-as em situação de prazer (MENDES, 2007). Esse processo será discutido a seguir.

2.4 Prazer e ressignificação do sofrimento

O avanço dos estudos na psicodinâmica do trabalho levou à compreensão do trabalho como fonte também de prazer, tanto por meio das vivências de prazer quanto pela ressignificação do sofrimento. De fato, o trabalho permite ao sujeito aprender e fazer uso de sua criatividade para

inovar, tanto no produto quanto no processo de produção, além de ser espaço de socialização e de interação com outros trabalhadores (MENDES, 2007). Por outro lado, conforme Dejours e Abdoucheli (2011), o sofrimento é inevitável ao sujeito e, como já mencionado, acontecerá no próprio trabalho por meio da relação que o indivíduo tem com a organização do trabalho.

Dessa forma, considerado dialeticamente, o trabalho é entendido como fonte de prazer e sofrimento, em que esse último, bem como a utilização de estratégias de defesa, não são considerados necessariamente patológicos, mas sim possibilidades para que o trabalhador se mobilize em favor de sua saúde (MENDES, 2007). Nesse sentido, "o comportamento saudável não implica ausência de sofrimento, e sim, as possibilidades internas e externas de o indivíduo transformar o sofrimento por meio da tomada de consciência das suas causas, dos conflitos e frustrações que o geraram" (MENDES, 2007, p. 46).

Nas situações em que o trabalho permite ao sujeito vivências de prazer, tais como afirmação de sua identidade, reconhecimento e liberdade, o trabalhador se torna o personagem principal da ação realizada, dominando o trabalho, ao invés de ser dominado por ele. Entretanto, vivenciar esse prazer não depende da vontade do trabalhador, mas sim da forma como o trabalho está organizado e das condições de alteração de tal organização, além de condições relacionadas à tarefa, tais como sua natureza e suas exigências, bem como as capacidades do próprio trabalhador (MENDES, 2007).

Como já relatado, a mobilização subjetiva aparece como uma forma alternativa às estratégias defensivas para o sujeito lidar com o sofrimento no trabalho, por meio do reconhecimento do sofrimento e sua ressignificação, ao invés de sua negação. Assim, a mobilização subjetiva pode ser entendida como o processo em que, por meio do engajamento, o trabalhador faz uso de sua "subjetividade, sua inteligência prática e do coletivo de trabalho para transformar as situações causadoras de sofrimento" (MENDES, 2007, p. 43).

De acordo com Mendes (2007, p. 51), quando a organização do trabalho oferece espaço para que o sujeito desenvolva três ações, quais sejam "a mobilização da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação", é possível que experimente vivências de prazer. Isso porque tais ações permitem que o trabalho se torne tanto um local de engajamento e de fortalecimento da subjetividade, como também a ressignificação do sofrimento, por meio do reconhecimento e da intervenção na organização do trabalho.

Em primeiro lugar, focaliza-se a inteligência prática, entendida por Mendes (2007) como o uso da inteligência pelo sujeito para transgredir as normas do trabalho prescrito aplicando procedimentos mais adequados ao objetivo da produção do que aquilo que está prescrito pela organização do trabalho. Dejours e Abdoucheli (2011) denominam essa atitude de inteligência astuciosa e apontam que, para que o uso dessa inteligência não seja considerado uma desobediência pelo trabalhador, é necessária a validação social por meio do reconhecimento da utilidade da transgressão, pela hierarquia, e da habilidade e originalidade da ação realizada, pelos pares do sujeito.

A validação social de que tratam Dejours e Abdoucheli (2011) acontece no espaço público da fala. Conforme afirma Mendes (2007, p. 52), esse espaço é construído pelos trabalhadores e permite que as opiniões sejam elaboradas e manifestadas livremente, pressupondo a “compreensão pelo coletivo dos meios comunicacionais utilizados para auto-expressão, autenticidade e relação de equidade entre aquele que fala e aquele que escuta”.

A terceira ação necessária é a cooperação, entendida como “a construção conjunta e coordenada para produzir uma ideia, serviço, produto comum com base na confiança e na solidariedade” (MENDES, 2007, p. 52). Acontece por meio da valorização e do reconhecimento das contribuições individuais para a construção do projeto coletivo, minimizando os erros pessoais e permitindo que as diferenças e as qualidades individuais se articulem para a elaboração de um resultado melhor do que seria apenas com esforços pontuais.

Quando o coletivo de trabalho permite a construção de um ambiente em que o trabalhador encontre cooperação e espaço de confiança no outro para a fala, bem como para a utilização de sua inteligência prática, então é possível intervir na organização do trabalho e encontrar espaço para a ressignificação do sofrimento pelo trabalhador (MENDES, 2007). Esse processo permite o aparecimento da dinâmica do reconhecimento, conceituado por Mendes (2007, p. 44) como "o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e de realização de si mesmo".

Entretanto, a própria natureza do ambiente de trabalho, composto por pessoas com interesses e necessidades diferentes, faz com que a intervenção na organização do trabalho demande negociações e mobilização política, para que possa influenciar no coletivo de trabalho. Tal necessidade de mobilização produz uma relação de trocas para que sejam atendidos os objetivos do sujeito e do coletivo, fazendo com que a intervenção no processo de trabalho seja um processo em que ocorre o sofrimento. Dessa maneira, é importante que esse sofrimento seja reconhecido, de modo a ser ressignificado para o aparecimento da realização e do prazer (MENDES, 2007).

Para Mendes (2007, p. 44), "o aspecto central da constituição da integridade psíquica do trabalhador deriva da mobilização das condições políticas capazes de levá-lo ao reconhecimento no trabalho, possibilitando a conversão do sofrimento em prazer". Dessa forma, para a autora, a relação entre o trabalho e a saúde mental é marcada pelo equilíbrio entre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, bem como pela mobilização do trabalhador no sentido de ter uma relação gratificante no trabalho e pelo uso do reconhecimento como instrumento para construção de sua identidade.

Pesquisas recentes têm mostrado tais relações em contextos diversos; no capítulo seguinte, apresentam-se sínteses de investigações realizadas no Brasil.

3 PESQUISAS RECENTES EM PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O levantamento dos estudos recentes sobre o prazer e sofrimento no trabalho foi realizado a partir de busca em bibliotecas eletrônicas de periódicos, especificamente os artigos disponíveis na Base SPELL e na Base LILACS. Este tópico será apresentado em duas partes. A primeira trata dos estudos realizados sobre o prazer e sofrimento no trabalho com trabalhadores de uma forma geral (empresas, vilas de trabalhadores, agricultores, etc.), e a segunda trata especificamente dos servidores públicos. Foram analisados 32 artigos, sendo 15 no primeiro grupo e 17 abordando profissionais da Administração Pública.

3.1 Estudos sobre Prazer e Sofrimento com profissionais diversos

Hernandes e Macedo (2008) realizaram um estudo qualitativo com 12 funcionários de uma empresa familiar do ramo hoteleiro com o objetivo descrever as vivências de prazer e sofrimento desses funcionários. Entre as vivências de prazer, foram identificadas situações como a realização, tanto pessoal quanto profissional, dos trabalhadores entrevistados, bem como a percepção de segurança no emprego e sustento permitidos pela relação com a empresa. Já as vivências de sofrimento apontam para a individualização do trabalho e individualismo nas relações entre colegas de trabalho; sobrecarga; necessidade de compensar o desgaste trazido pelo trabalho com outras atividades, mas dificuldade devido aos horários de trabalho; ausência de autonomia; falta de reconhecimento; ausência de significado no trabalho e ocorrência de doenças de natureza psicossomática. Nessa mesma pesquisa, foi identificado, ainda, o uso de estratégias de defesa pelos funcionários, que encobrem o sofrimento em seus discursos por meio da “distorção comunicacional” (HERNANDES e MACEDO, 2008). Observou-se também a ocorrência do medo do desemprego entre esses trabalhadores. Conforme os autores, esse medo faz com que os funcionários se adaptem às normas alienadoras da organização, e, quando a adaptação não é mais possível, são buscadas outras estratégias contra o sofrimento ou acabam por desenvolver doenças psicossomáticas (HERNANDES e MACEDO, 2008).

MENDES *et al.* (2009), em pesquisa com teleatendentes, buscaram fazer uma relação entre a saúde psíquica desses profissionais com as características da organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais. Para isso, realizaram uma pesquisa de

natureza quantitativa e qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados a livre observação, a Escala de Prazer Sofrimento no Trabalho (EPST), a Escala de Sintomas Relacionados ao Trabalho (ESRT) e entrevistas coletivas semiestruturadas. Os autores concluem que a organização possui como características: o modelo taylorista de organização do trabalho e a ocorrência de sofrimento psíquico e de riscos de adoecimento. Tais situações são verificadas a partir da observação da existência de uma rotina de trabalho padronizada e inconstante, pressão por resultados e monitoramento do trabalho realizado, e alienação do trabalhador, na medida em que o trabalho os impede de manifestar suas características pessoais. A vivência de sofrimento é intensificada pela ausência de uma política de recursos humanos que preze por manter o profissional na empresa e por dar o suporte necessário ao funcionário. Agrega-se a isso o fato de a empresa prestar um serviço de terceirização (MENDES *et al.*, 2009). Por outro lado, o reconhecimento pelos colegas de trabalho, as relações de amizade e solidariedade, a identificação com a tarefa e o crescimento profissional à medida que se tem contato com os clientes são identificadas pelos autores como vivências de prazer no trabalho. As relações com os clientes e o reconhecimento que delas advém aparecem tanto como fator de prazer quanto de sofrimento. De acordo com os autores, “quanto maior a percepção de pouca realização profissional, falta de reconhecimento do trabalho realizado e de acentuado esgotamento profissional, maior a presença de acometimento de doenças do trabalho (...) apesar da (...) vivência de prazer” (MENDES *et al.*, 2009, p. 157). É importante também destacar, nessa mesma pesquisa, as conclusões dos autores quanto ao fato de que, devido à ausência de liberdade para realização do trabalho, os funcionários não encontram espaço para ressignificar o sofrimento e transformá-lo em fonte de prazer. Além disso, os autores inferem que a continuidade do trabalho é possível, mesmo os trabalhadores estando suscetíveis ao sofrimento e ao adoecimento, provavelmente devido ao desenvolvimento de estratégias defensivas pelo coletivo de trabalho (MENDES *et al.*, 2009).

A pesquisa de Barreto *et al.* (2015, p. 68) foi realizada também entre profissionais que atuam em uma empresa terceirizada, com o objetivo de estudar os “fatores relacionados ao prazer e sofrimento que interferem nas vivências subjetivas dos trabalhadores”. Foi realizada pesquisa descritiva de abordagem quantitativa, utilizando todas as escalas do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), descrito em Mendes (2007). Os principais resultados encontrados serão descritos a seguir. Na dimensão “contexto de trabalho”, os fatores organização do trabalho e relações socioprofissionais tiveram avaliação de moderada a crítica;

já o fator condições de trabalho teve avaliação satisfatória. No que diz respeito ao “custo humano no trabalho”, os custos afetivo e cognitivo foram avaliados satisfatoriamente, enquanto os custos físicos foram avaliados como graves. Quanto aos indicadores de prazer e sofrimento no trabalho, todos os fatores, tanto aqueles ligados ao prazer quanto os relacionados ao sofrimento, foram avaliados como críticos, enquanto os fatores relativos aos danos relacionados ao trabalho tiveram todos avaliação positiva (BARRETO *et al.*, 2015). Os resultados ainda apontaram que nenhum dos funcionários da empresa estudada chegou a passar por algum exame médico ocupacional e a maioria nunca necessitou ser afastada do trabalho por motivo de doença ocupacional. Os autores afirmam que possivelmente há um equilíbrio entre as vivências de prazer e sofrimento, mas destacam a necessidade de intervenção pela empresa nos fatores que apresentaram avaliação grave ou crítica. Assim como na pesquisa de Mendes *et al.* (2009), os resultados indicam haver pouca preocupação da empresa que presta o serviço de terceirização com a subjetividade de seus funcionários (BARRETO *et al.*, 2015).

No âmbito do Ministério Público, Costa (2007) estudou os funcionários terceirizados que atuam nessa instituição. O objetivo descrito do estudo “é investigar como os sujeitos terceirizados percebem seu valor na sociedade e no mercado de trabalho, a partir de sua condição trabalhista, e como vivenciam subjetivamente a precarização a que estão expostos” (COSTA, 2007, p. 99). Para isso, foi feita uma pesquisa descritiva, qualitativa, com a realização de entrevistas analisadas pelo método da análise de conteúdo. Quanto à relação com o Ministério Público, a percepção dos funcionários terceirizados é de que é um “bom patrão”, mesmo não sendo diretamente o pagador desses profissionais; por outro lado, não percebem identificação com a empresa contratante. Entretanto, afirmam que estão naquele emprego pela necessidade de trabalhar (primeiro emprego, muito tempo fora do mercado de trabalho, etc.), mas que consideram que se encontram em uma situação pior que a dos efetivos, mas melhor que a dos desempregados (COSTA, 2007). Em relação ao sofrimento no trabalho, utilizam estratégias de racionalização e negação para o enfrentar, afirmando que não percebem diferença entre ser funcionário terceirizado ou efetivo, deixando claro, contudo, que buscam oportunidade de mudar de trabalho para algo melhor. Apesar do uso das estratégias, o autor observa claramente o sentimento de inferioridade que os profissionais terceirizados têm em relação aos efetivos ou a trabalhadores em geral não terceirizados (desvalorização social) (COSTA, 2007).

As relações de poder em duas Instituições Privadas de Ensino Superior (IPES) e a sua influência nas vivências de prazer e sofrimento dos professores foram objeto de análise da pesquisa de Oliveira e Garcia (2011). A pesquisa, descritiva, teve abordagem quantitativa e utilizou questionário de Configurações de Poder (PAZ, 1997) e a Escala de Prazer e Sofrimento no Trabalho, parte do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) (MENDES, 2007), além de levantamento de dados demográficos. A pesquisa conclui que a configuração de poder não é igual nas duas instituições de ensino e que o prazer é mais preponderante nas vivências dos funcionários das duas IPES do que o sofrimento, sendo que as vivências que determinam tanto o prazer quanto o sofrimento nas duas instituições são os mesmos. O estudo também identifica correlações significativas entre os aspectos relacionados às configurações de poder nas IPES e os fatores determinantes das vivências de prazer e sofrimento nessas organizações.

Outro estudo que também busca descrever as vivências de prazer e sofrimento entre professores de Instituições Privadas de Ensino Superior é o de Martins e Honório (2014). O estudo de caso, de abordagem quantitativa e qualitativa, fez uso de análise documental, aplicação de questionários e realização de entrevistas para alcançar seu objetivo; a análise dos dados procedeu com a triangulação metodológica e os questionários utilizados foram a Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT) e Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST), partes do ITRA (MENDES, 2007). Os resultados da pesquisa apontam para uma vivência moderada de prazer no trabalho com prevalência dos indicadores de realização profissional, em especial o orgulho pela profissão; sobre os indicadores de liberdade de expressão, destaque para o uso da criatividade com avaliação positiva e da liberdade de expressão no local de trabalho e a confiança nos colegas com avaliações negativas. Quanto ao sofrimento, a dimensão do esgotamento profissional apresentou prevalência sobre a de reconhecimento; foram identificados ainda sentimentos dos professores sobre controle pela organização e falta de autonomia, o que, segundo os autores, pode impactar no sentimento de reconhecimento dos professores e, conseqüentemente, na sua capacidade de ressignificação do sofrimento. O estudo ainda identificou que os profissionais mais jovens tendem ao maior sofrimento quando não percebem seu trabalho sendo reconhecido e que a competitividade entre os pares também acarreta maior sofrimento relacionado ao esgotamento profissional (MARTINS e HONÓRIO, 2014).

A dialética do prazer e sofrimento também foi estudada entre os estudantes do curso de Mestrado em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) por Bispo e Helal (2013), em que a atividade intelectual dos estudantes é reconhecida como a realização de atividade laboral. O trabalho foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco discentes cursando o segundo ano de formação, selecionados por acessibilidade, obedecendo ao critério de saturação dos dados. Durante as entrevistas, foi relatado o aumento da carga psíquica com a diminuição da liberdade e o aumento brusco da exigência quando comparada à experiência da graduação. São apontadas vivências de sofrimento quando não ocorre o reconhecimento do esforço de trabalho ou quando o ritmo de atividade interfere nas relações familiares. Ainda no que diz respeito ao sofrimento, os estudantes relataram sentimentos de medo, angústia e ansiedade. O prazer aparece relacionado ao orgulho pela atividade e pelo conhecimento adquirido, além da possibilidade de relação interpessoal com os pares. A transformação do sofrimento em prazer aparece pelas relações com os colegas, o reconhecimento de professores e a percepção de que se dedicam a fazer a tarefa da melhor forma. As estratégias defensivas relatadas foram a organização para entrega das atividades, uso do bom humor e encontros sociais com os colegas. Quanto ao adoecimento, foram citadas situações de gastrite e insônia (BISPO e HELAL, 2013). Essas mesmas estratégias de defesa são sugeridas nas reflexões produzidas por Valadares *et al.* (2014).

Assim como na pesquisa de Martins e Honório (2014), a questão da idade e do tempo de serviço também foi tratada no trabalho de Faria e Bruning (2013), sendo nesse último de forma mais aprofundada. O estudo de caso, de abordagem qualitativa e quantitativa, foi realizado entre profissionais que atuam na linha de produção de uma montadora de automóveis e fez uso do ITRA (MENDES, 2007), em sua parte quantitativa, e de entrevistas e observação sistemática, em sua parte qualitativa. Dentre os principais resultados quantitativos, tem-se que as vivências de sofrimento podem ser consideradas de moderadas a críticas entre os funcionários da fábrica estudada, tanto nos fatores de esgotamento profissional quanto nos de reconhecimento; nesse aspecto, observou-se que, quanto mais antigo o funcionário, maior sua insatisfação quanto ao reconhecimento. O custo afetivo do trabalho obteve, de forma geral, uma avaliação positiva pelos funcionários, sendo que os com menos tempo na empresa avaliaram o custo afetivo de forma mais positiva do que os mais antigos (esses últimos avaliaram como moderado ou crítico). O custo cognitivo foi avaliado como moderado a crítico, bem como o custo físico. Quanto a esse último, os funcionários mais jovens avaliaram como sendo mais críticos enquanto os trabalhadores mais velhos ou com mais tempo de casa

avaliaram como mais leves. Os danos físicos foram avaliados de forma mais negativa pelos funcionários com mais tempo na empresa (FARIA e BRUNING, 2013). Os dados coletados por meio das entrevistas apontam que metade dos abordados mencionaram diferenças entre a forma de agir dos funcionários mais velhos e mais novos ou com menor tempo na empresa, sendo em todas as vezes citadas por funcionários mais velhos e em geral no sentido de expressar falta de comprometimento dos mais jovens ou de denunciar que esses reclamam mais que os mais antigos. Esses dados são contraditórios com os dados levantados na pesquisa quantitativa (FARIA e BRUNING, 2013). A análise de Faria e Bruning (2013) sobre tal contradição conclui que essa pode ser decorrente da falta de conhecimento que os funcionários mais jovens ou com menor tempo na empresa têm da realidade do contexto de trabalho na indústria em questão. Além disso, podem também decorrer do fato de os mais velhos já terem se acomodado com aquilo que o trabalho lhes exige fisicamente. Quanto aos custos físicos do trabalho, o fato de a expectativa com relação ao trabalho ser superior à realidade pode influenciar na avaliação negativa dos trabalhadores de menor tempo na empresa quanto a esse quesito; já os funcionários mais antigos usam o discurso da negação do custo físico como uma estratégia de defesa contra a concorrência com os mais jovens. Os autores ainda argumentam que o discurso dos funcionários mais antigos quanto à falta de comprometimento dos mais jovens e ao fato desses reclamarem mais que os funcionários mais antigos representa uma estratégia de defesa dos mais antigos. Nesse sentido, o argumento de que os funcionários com mais tempo na empresa são mais comprometidos representa uma estratégia de defesa de proteção contra a competição com os mais jovens. Já o argumento de que esses últimos reclamam mais faz parte da estratégia de adaptação por meio da negação do sofrimento, em que os mais velhos reclamam menos e, com isso, negam a vivência do sofrimento (FARIA e BRUNING, 2013).

As vivências de prazer e sofrimento entre trabalhadores do setor bancário foram descritas por Pinheiro *et al.* (2012). Para isso, foi realizada pesquisa de abordagem quantitativa entre bancários que trabalham em dois grandes bancos privados brasileiros. O levantamento dos dados utilizou a Escala de Indicadores de Prazer Sofrimento no Trabalho (EIPST) (MENDES, 1999). Os resultados apontam para vivência moderada tanto de prazer quanto de sofrimento no trabalho, entretanto os autores apontam que as vivências de sofrimento podem estar sendo ocultadas pelo uso de estratégias de defesa de negação e de racionalização.

Estudando também o setor bancário, Prata e Honório (2014) buscaram compreender as configurações dos riscos de adoecimento dos gerentes bancários no exercício de sua atividade laboral. A pesquisa, qualitativa e descritiva, foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com roteiro baseado no ITRA (MENDES, 2007). Na categoria organização do trabalho, identificou-se que os gerentes possuem um ritmo de trabalho acelerado e alta cobrança por resultados, sendo impossível adequar livremente a organização do trabalho ao seu ritmo pessoal devido ao pouco tempo para realização das tarefas, apesar de haver a possibilidade de planejamento de suas atividades. As condições de trabalho oferecidas pelo banco foram classificadas como adequadas, o que compensa os desafios impostos pela organização do trabalho. No que tange às relações socioprofissionais, foi encontrado um paradoxo, em que os entrevistados relatam ao mesmo tempo haver um ambiente de competição e de cooperação (PRATA e HONÓRIO, 2014). Quanto ao sentido do trabalho, o prazer aparece na realização profissional, evidenciada pela motivação, confiança e reconhecimento. O sofrimento no trabalho foi observado nos sentimentos de insegurança com relação à manutenção do vínculo formal de trabalho (medo de ser demitido) e na sobrecarga emocional (estresse, desânimo, frustração). As estratégias defensivas foram identificadas no apoio familiar e de profissionais da saúde, além da realização de atividades físicas e de lazer (PRATA e HONÓRIO, 2014).

Em pesquisa com profissionais que atuam nas áreas de Recursos Humanos (RH) de diferentes organizações, Castro e Cançado (2009) buscaram averiguar se existe relação entre as vivências de prazer e sofrimento desses profissionais com a atuação nas diferentes faces da atividade de RH e com os paradoxos organizacionais. Para isso, desenvolveram pesquisa quantitativa por meio da aplicação dos questionários que abordavam tais temas, incluindo o Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), descrito em Mendes (2007). Confirmando a teoria em questão, a pesquisa identificou correlação significativa e negativa entre o prazer e o sofrimento no trabalho, ou seja, quanto maior o prazer, menor o sofrimento. Os achados indicaram também que os profissionais vivenciam prazer quando realizaram tarefas relacionadas com sua profissão, principalmente quando estão envolvidos em atividades que extrapolam as funções operacionais. Quanto aos paradoxos organizacionais, a pesquisa conclui que os profissionais de RH não se encontram preparados para lidar com tais contradições no dia-a-dia; ao contrário, apresentam-se, em sua maioria, como fontes de sofrimento. As autoras sugerem a continuidade da pesquisa por meio de estudos de abordagem qualitativa e de estudos que busquem conhecer as estratégias que esses

profissionais utilizam para se defender do sofrimento no trabalho (CASTRO e CANÇADO, 2009).

A pesquisa de Ladeira e Costa (2007) entre empresas que possuem vilas de funcionários foi realizada por meio de entrevista com os funcionários que vivem nas vilas e com os gestores da empresa, tendo como objetivo identificar como esses profissionais (moradores e gestores) vivenciam o prazer e o sofrimento. O sentimento de prazer foi observado nas propostas de mudanças que a empresa faz aos trabalhadores, como a aprendizagem de uma nova técnica, sendo que tais situações cooperam para a existência de uma relação positiva entre o trabalho e as relações familiares. Além disso, essa vivência de prazer é um aspecto importante para a saúde física e mental, tanto dos funcionários quanto dos gestores. Entre as vivências de sofrimento destacam-se o medo de perder o emprego e, conseqüentemente, a moradia, e da desestruturação da família, quando as condições econômicas fazem com que os filhos tenham que deixar a moradia na vila de funcionários para conseguir empregos em outros lugares. É observado também, entre os funcionários, o sofrimento por não terem facilidade de viajar para encontrar com parentes, devido ao trabalho em tempo integral, considerando que o trabalhador que mora na vila tem todos os aspectos de sua vida relacionados ao trabalho (LADEIRA e COSTA, 2007). Quanto aos gestores, o prazer está relacionado à gratidão que sentem pelas pessoas que cooperam para a manutenção da vila e da empresa, enquanto o sofrimento é ligado à relação paternalista que os funcionários desenvolveram com a empresa (LADEIRA e COSTA, 2007).

Ao estudar os significados do trabalho voluntário entre profissionais que participam de programas de voluntariado empresarial, Scheffer (2008) identificou que esses funcionários experimentam vivências de sofrimento quando têm o voluntariado como um valor e percebem que a organização utiliza esse tipo de ação para autopromoção. Foi identificado também que outros funcionários vivenciam o sofrimento quando estão envolvidos nas atividades de voluntariado apenas para passar uma imagem ou por se sentirem impelidos ao envolvimento com a atividade, mesmo não tendo o voluntariado como um valor. As vivências de prazer estão relacionadas ao reconhecimento tanto pela comunidade beneficiária do programa de voluntariado quanto pela empresa, bem como à emoção relacionada a esse trabalho e à realização de ações que podem vir a mudar o contexto das pessoas beneficiárias da ação.

Lourenço *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa utilizando-se de história oral, por meio da realização de entrevista narrativa com uma executiva, tendo por objetivo identificar as dimensões por ela percebidas em relação a sua atividade de trabalho. A pesquisa observou a centralidade do trabalho na experiência de vida da entrevistada, destacando-se a preponderância das vivências de prazer sobre as vivências de sofrimento. As vivências de prazer identificadas foram orgulho pelo trabalho realizado, sentimento de valorização (reconhecimento), realização profissional, sensação de que o trabalho é desafiador e promove o aprendizado e a possibilidade de estabelecimento de relações interpessoais. Eles concluem que o fato de as experiências de trabalho terem apresentado preponderância de vivências de prazer pode justificar a centralidade do trabalho na vida da entrevistada.

Compreender a maneira como um projeto de inovação social coopera para a construção do sentido do trabalho para os agricultores familiares foi o objetivo da pesquisa realizada por Costa *et al.* (2014). Os resultados apontam que as famílias que participam do projeto encontram-se satisfeitas com o trabalho ao qual estão vinculadas, devido ao fato de que estão engajadas em atividades que, para esses trabalhadores, são relevantes social e culturalmente, além do fato de que, com o investimento social, encontram-se preparadas para a realização do trabalho. Quanto ao prazer no trabalho, a participação na ação do projeto social acontece em grupos de três famílias, o que possibilita a interação social e o sentimento de pertencimento e de reconhecimento, fortalecendo o sentimento de prazer no trabalho.

A seguir, apresentam-se estudos que tratam da temática, realizados exclusivamente com profissionais que atuam na Administração Pública.

3.2 Estudos sobre Prazer e Sofrimento com profissionais que atuam na Administração Pública

O artigo mais antigo que trata da dialética prazer e sofrimento entre servidores públicos, identificado na Base SPELL, é do ano de 2002 e foi elaborado por Mazzilli e Paixão (2002). No artigo, os autores estudam os profissionais que atuam como juízes de direito no Estado do Mato Grosso do Sul e buscam fazer uma análise da relação entre o significado do trabalho e o prazer e sofrimento desses servidores. Ao final, a análise dos dados colhidos levou a duas categorias: 1) “O Significado do Trabalho e a Construção da Identidade” e 2) “Sofrimento e Prazer” (MAZZILLI e PAIXÃO, 2002, p. 15-16). Dentre os achados, destaca-se a importância

que a estrutura burocrática, em especial a racionalidade e a formalidade, tem na construção da identidade e na atribuição de significado ao trabalho por esses profissionais. Além disso, a burocracia, aliada às dificuldades que encontram na infraestrutura operacional para a execução de seu trabalho, contribuem também para a produção de sofrimento, considerando, também, a existência de poucos meios disponíveis para atuarem na organização do trabalho. Foram identificadas ainda situações de falta de reconhecimento, principalmente relacionada à desvalorização das instituições públicas. O fato de o trabalho ser realizado, em grande parte, de forma individual faz com as estratégias coletivas de enfrentamento do sofrimento tenham pouca expressividade, mas não deixando de ser identificadas na pesquisa em atitudes de desmotivação, acomodação, desânimo, frustração e revolta, podendo fortalecer a alienação desses profissionais (MAZZILLI e PAIXÃO, 2002).

A relação entre as percepções dos trabalhadores quanto à justiça organizacional e as vivências de prazer e sofrimento por meio de um modelo mediacional foi o tema do trabalho de Sousa e Mendonça (2009). Levando em consideração a literatura estudada, as autoras fazem a proposta de “analisar as relações entre as percepções de justiça distributiva (VI) e as vivências de prazer e de sofrimento (VD) mediadas pelas percepções das justças processual e interacional (VMe)” (SOUSA e MENDONÇA, 2009, p. 64). O estudo foi realizado entre profissionais de uma organização pública que atua na área penitenciária. Dentre os resultados do estudo, destaca-se a conclusão de que existe relação entre as vivências de prazer e sofrimento e as percepções de justiça organizacional, sendo que as percepções de justiça processual fazem a mediação entre a justiça distributiva e o prazer, enquanto a mediação entre a justiça distributiva e o sofrimento é realizada pela justiça interacional. Além disso, a forma como os recursos e recompensas estão alocados tem menor importância para a determinação das vivências de prazer e sofrimento do que o envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisões (SOUSA e MENDONÇA, 2009).

O trabalho de La Falce, Garcia e Muylder (2011) trata das percepções de prazer e sofrimento no trabalho de pesquisadores que atuam em um centro público de pesquisas, tendo como objetivo descrever e analisar tais relações. Para a pesquisa foi utilizada a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) de Mendes (2007). Os resultados da pesquisa mostram que o fator realização profissional bem como a liberdade de expressão foram avaliadas como satisfatório pelos entrevistados. Quanto aos fatores de sofrimento, o esgotamento profissional foi avaliado de satisfatório a crítico, enquanto o reconhecimento foi

considerado satisfatório. Além desses resultados destaca-se a análise bivariada dos dados levantados, que não indicou impacto nas vivências de prazer e sofrimento no trabalho das variáveis demográficas, tais como idade, gênero, estado civil, tempo de serviço, etc. Entretanto, os resultados apresentam o esgotamento profissional classificado como crítico por um percentual maior de pesquisadores entre 30 e 39 anos e entre 50 e 59 anos, e por pesquisadores com o estado civil casado. Quanto ao tempo de serviço na unidade, o esgotamento profissional entre os pesquisadores que trabalham entre 1 e 10 anos no local foi classificado como crítico por um número maior de participantes (LA FALCE, GARCIA e MUYLDER, 2011).

Cavedon (2012) realizou uma pesquisa etnográfica em uma unidade do Departamento de Criminalística, com o objetivo de conhecer e analisar a realidade em que vivem os profissionais que ali atuam. Como afirma a teoria, entre os servidores foram identificadas vivências tanto de prazer quanto de sofrimento na realização do trabalho naquele local. O sofrimento esteve, em geral, relacionado ao fato de, como plantonistas, esses profissionais serem obrigados a deixarem o ambiente familiar para se apresentarem ao trabalho, além de fatores relacionados à própria atividade da profissão, ligados em relação direta com a morte. Os fatores geradores de prazer estão diretamente relacionados à recompensa da realização de um bom trabalho e à percepção da utilidade de seu trabalho pericial. As defesas identificadas foram o bom humor, as brincadeiras uns com os outros e uma maior valorização da vida humana, além do uso de álcool durante o horário de trabalho por um dos servidores.

O ambiente universitário foi estudado por Vilela, Garcia e Vieira (2013), agora no contexto da universidade pública, com o objetivo de realizar uma análise das percepções de prazer e sofrimento dos professores de uma das escolas da instituição. O trabalho utilizou a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) (MENDES, 2007) para o levantamento de dados quantitativos e entrevistas semiestruturadas para os dados qualitativos. Os resultados demonstraram que as vivências de prazer desses profissionais sobrepõem às vivências de sofrimento, que foram consideradas apenas moderadas. O fator realização profissional está ligado ao orgulho pela profissão e à identificação que sentem com a atividade, além da autonomia e da possibilidade de usar sua criatividade para o trabalho. Todos os itens do fator liberdade de expressão tiveram médias altas em suas avaliações, entretanto, o levantamento qualitativo apontou um ambiente de disputa entre os professores com diferentes vínculos empregatícios (VILELA, GARCIA e VIEIRA, 2013). Dentre os

custos físicos do trabalho, destacam-se cansaço, problemas vocais, dores nas pernas, distúrbios no sono, etc.; agregam-se a esses custos o estresse relacionado às disputas internas e as dificuldades relacionadas às condições de trabalho, como o ambiente físico e as questões salariais. O sofrimento é combatido por meio de estratégias de defesa que funcionam, assim, para evitar o adoecimento. Foram identificadas estratégias de compensação das vivências de sofrimento por meio da maximização das vivências de prazer, de racionalização e de negação do sofrimento (VILELA, GARCIA e VIEIRA, 2013).

Ao estudar as configurações das vivências no que se refere aos riscos de adoecimento de profissionais da saúde em um hospital público, Barros e Honório (2015) agregam ao estudo proposto por apresentarem um trabalho que usa a técnica de análise do núcleo de sentido das falas dos entrevistados. Os autores identificaram os núcleos de sentido conforme as categorias e subcategorias apresentadas por Mendes (2007) no ITRA. Na categoria contexto do trabalho, a organização do trabalho foi identificada pelos entrevistados como tendo um ritmo acelerado e cansativo, com pouca possibilidade de planejamento ou criação de rotina, já que trabalham sob demanda. Quanto às condições de trabalho, os relatos indicam que são pouco adequadas às necessidades dos profissionais, com carência de espaço e existência de riscos de contaminação, além de equipamentos antigos e material de consumo de pouca qualidade. As relações socioprofissionais são marcadas pela tensão nas relações entre médicos e enfermeiros e pela dificuldade de comunicação entre essas categorias, que só deixam de existir no momento em que o paciente corre risco de morte (BARROS e HONÓRIO, 2015). Na dimensão dos custos do trabalho, os entrevistados afirmam que, quanto aos custos físicos e cognitivos, é necessário manter-se o tempo todo alerta para todo o tipo de demanda que o trabalho apresenta, usando seu corpo como instrumento de trabalho disponível e disciplinado. Os custos afetivos foram demonstrados por meio de falas que indicam a necessidade de tomar decisões que poderão ter impactos decisivos na vida das pessoas, nesse ponto também é destacado pelos autores a possibilidade de uso da inteligência prática (BARROS e HONÓRIO, 2015). No que diz respeito às vivências de prazer e sofrimento no trabalho, os entrevistados relataram como fatores relacionados à vivência de prazer no trabalho “a identificação com o que fazem, a motivação para trabalhar, a realização profissional, a liberdade de expressão, a confiança entre os colegas, o reconhecimento do paciente e a admiração sentida pela profissão” (BARROS e HONÓRIO, 2015, p. 107), além de citarem o reconhecimento pelos pacientes e suas famílias. Quanto ao sofrimento, foram relatadas vivências de “insatisfação com a gestão do hospital no tocante à rigidez hierárquica,

impessoalidade das relações, falta de participação dos trabalhadores nas decisões relativas à organização do trabalho e baixa remuneração pelos serviços prestado” (BARROS e HONÓRIO, 2015, p. 107-108), além da sobrecarga emocional vivenciada por esses profissionais e das condições de trabalho muitas vezes inadequadas às suas próprias necessidades. Entre os danos do trabalho, destacam-se relatos tanto de danos psíquicos, como a proximidade com a morte e a sensação de impotência, bem como a vivência de depressão, quanto de danos físicos tais quais dores no corpo ou problemas gástricos (BARROS e HONÓRIO, 2015). Para enfrentar as situações de sofrimento e evitar o adoecimento, as estratégias são voltadas para a busca do equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, afirmando que o trabalho não pode ser a única área de investimento desses profissionais, utilizando ainda de sua inteligência prática, do bom humor, recorrendo à religião ou ainda isolando-se dos demais. Os autores destacam que as estratégias identificadas são, em geral, individuais, devido ao fato de que a organização do trabalho não permite que esses funcionários desenvolvam estratégias coletivas (BARROS e HONÓRIO, 2015).

Uma análise da psicodinâmica do trabalho entre profissionais da educação foi realizada por Duarte e Mendes (2015). Para esse estudo, os pesquisadores realizaram entrevistas em grupo com 12 profissionais de uma única escola de ensino fundamental da rede pública do Distrito Federal. O grupo foi composto por professores regentes de classe, professores em desvio de função e uma orientadora educacional. O trabalho considerou para a análise a organização do trabalho à qual os servidores estão expostos, as vivências de prazer e sofrimento e as estratégias de defesa que utilizam. Dentre as conclusões foram encontradas dificuldades nas relações interpessoais, devido à formação de grupos entre os servidores, que dificultam o apoio dos servidores uns aos outros. Foram relatadas também a presença de influência política nos momentos em que há mudança de governo e a sensação de impotência diante de desafios como a falta de materiais para o trabalho ou como a percepção da carência da comunidade e da impossibilidade de controlar as questões relacionadas ao trabalho. As estratégias de defesa encontradas nesse ambiente por Duarte e Mendes (2015) foram a negação do sofrimento, por meio do humor e da racionalização. Foram ainda relatados danos psicológicos, como a depressão e a ansiedade, e danos sociais, como dificuldades nos relacionamentos com amigos e familiares.

O estudo quantitativo de Maissiat *et al.* (2015) observou o contexto de trabalho e os indicadores de prazer e sofrimento de profissionais da saúde entre funcionários de unidades

municipais de atenção básica à saúde, por meio da aplicação dos instrumentos Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho e Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho, elaborados por Mendes (2007). No que se refere ao contexto de trabalho, as relações interpessoais foi o fator que obteve melhor avaliação. Para a análise do prazer e sofrimento no trabalho, apenas o fator esgotamento profissional apresentou resultado crítico ou grave, revelando ainda correlação inversa com o tempo de trabalho.

Azevedo e Figueiredo (2015) realizaram pesquisa quantitativa e qualitativa com o objetivo de investigar as vivências de prazer e sofrimento entre profissionais de saúde que atendem em um Centro de Atenção Psicossocial (CAPS), buscando conhecer as condições de trabalho, a forma como o trabalho está organizado, a possibilidade de mobilização subjetiva, bem como a ocorrência de sofrimento e adoecimento. Para o estudo foram aplicadas as escalas de Prazer-Sofrimento no Trabalho e de Sintomas Relacionados ao Trabalho, em versões anteriores ao trabalho do inventário proposto por Mendes (2007), além de serem realizadas cinco entrevistas coletivas com 11 funcionários do CAPS. A autonomia para planejar atividades bem como o reconhecimento dos colegas e das pessoas atendidas pelo CAPS foram identificadas como as fontes de prazer no trabalho desses servidores, já a sobrecarga de trabalho, a ausência de reconhecimento por parte de instâncias superiores de gestão e o sentimento de insegurança física no local de trabalho foram identificados como motivadores de sofrimento (AZEVEDO e FIGUEIREDO, 2015). A análise da aplicação das escalas apresentou vivências moderadas de prazer e sofrimento, sendo mediadas por meio de estratégias de defesa, que permitem que as vivências de prazer tenham predomínio; e risco moderado de adoecimento e sintomas físicos.

O trabalho de Traesel e Merlo (2014) foi realizado com o objetivo de conhecer as vivências de prazer e sofrimento de servidores públicos no contexto da reforma gerencial. Para atender a esse objetivo, os autores realizaram entrevistas coletivas com grupos de servidores que atuam em uma gerência regional do Instituto Nacional de Seguridade Social. Questões relacionadas aos procedimentos foram apontadas como motores de sofrimento, tais como a existência de metas e a implantação da lógica de mercado para a gestão do local. Foram citadas ainda a insegurança causada pelas mudanças de gestão e pelas diferenças entre os gestores, a ausência de meritocracia, o personalismo nas relações entre os servidores e a chefia, a falta de treinamento, a presença de dificuldade nas relações interpessoais e de disputas entre carreiras.

Entre os promotores do prazer, foram identificados o orgulho pelo trabalho que realizam e pelo papel que exercem quando servem ao cidadão.

Os funcionários de uma instituição pública de pesquisa foram estudados no trabalho de Mendes, Freitas e Augusto (2014), com o objetivo de caracterizar o contexto de trabalho desses servidores, tanto no que se refere às condições e à organização do trabalho quanto nas relações socioprofissionais, além de descrever vivências de prazer-sofrimento e as formas como o sofrimento vem sendo mediado por tais trabalhadores. Para a pesquisa, foram realizadas duas entrevistas coletivas com dois grupos diferentes de trabalhadores. Conforme as conclusões dos autores, a organização do trabalho possui uma forte influência taylorista e gerencialista, que causam sofrimento nos trabalhadores. O trabalho burocrático, repetitivo, e a impossibilidade de questionamento bem como a sobrecarga de trabalho foram mencionados também como causas do sofrimento relacionado ao trabalho. Há também o relato da mudança de prédio com a nova alocação em um ambiente sem divisórias, com a distribuição dos funcionários em ilhas de trabalho, o que gerou “desconforto aos trabalhadores, o qual advém da falta de privacidade e do barulho que dificulta a concentração” (MENDES, FREITAS e AUGUSTO, 2014, p.44). O prazer é gerado pelas relações com os colegas e pelo reconhecimento recebido das pessoas atendidas pela instituição. Como estratégias para o enfrentamento do sofrimento, foi citada a resistência às arbitrariedades impostas pelos gestores, além de uma atitude de esperança e de responsabilidade com o serviço público. O salário também foi indicado como uma contrapartida pelo sofrimento.

A pesquisa de Tschiedel e Monteiro (2013) foi realizada entre agentes de segurança penitenciária do sexo feminino, com o objetivo de identificar, entre as características da organização do trabalho, as condições que contribuem para o prazer e o sofrimento dessas trabalhadoras, bem como descrever quais estratégias de defesa são utilizadas naquele contexto. O alcance do objetivo foi possível por meio da realização de entrevista coletiva com oito servidoras. O prazer no trabalho foi encontrado no gosto pelo trabalho, bem como no salário recebido e no trabalho por escala, que permite, inclusive, a realização de trabalhos por diária na própria instituição, que complementam a renda e permitem um melhor salário. As condições precárias de trabalho foram citadas entre as causas de sofrimento, assim como a dificuldade nas relações com as colegas de trabalho. Entre as estratégias para mediação do sofrimento, destacaram-se a negação do sofrimento e a racionalização.

Gomes, Lima e Mendes (2011) realizaram uma pesquisa em clínica do trabalho com sete servidores da área de treinamento e desenvolvimento de um órgão ligado ao Poder Judiciário, com o objetivo de promover reflexões sobre a forma como o trabalho está organizado, por meio da utilização da fala e da escuta coletiva, em cinco sessões em grupo. O sentimento de prazer com o trabalho foi encontrado nas relações de amizade que foram construídas com os colegas de trabalho e no fato de trabalharem com o que gostam. Já o sofrimento foi identificado no alto ritmo de trabalho, nos problemas de comunicação e na ausência de reconhecimento, aliados a um sentimento de desvalorização. As estratégias de defesa relatadas foram a busca por um bom clima de trabalho, usando as confraternizações e o “jogo de cintura” para manter o ambiente agradável; foi citada ainda a aceleração das tarefas, como uma forma negar o sofrimento vivenciado.

Os profissionais da área da saúde que atuam nas equipes de Saúde da Família foram estudados por Shimizu e Carvalho Junior (2012, p. 2406) com objetivo de “analisar a percepção dos trabalhadores (...) acerca do processo de trabalho e suas repercussões no processo saúde-doença”. O trabalho, quantitativo, utilizou três das quatro escalas que compõem o ITRA, elaborado por Mendes (2007), a saber: Escala de Avaliação do Contexto do Trabalho (EACT), a Escala de Custos Humanos do Trabalho (ECHT) e Escala de Indicadores de Prazer-Sufrimento no Trabalho (EIPST). A aplicação das escalas trouxe como resultados a presença de uma organização rígida do trabalho e de recursos inadequados e insuficientes para o dia-a-dia de trabalho, resultando em custos tanto físicos quanto cognitivos e afetivos na realização do trabalho. O sofrimento foi encontrado em vivências de estresse, insegurança no trabalho e sentimento de frustração, além de esgotamento emocional e insatisfação. Já as vivências de prazer apresentaram resultados elevados, principalmente em relação ao orgulho e à satisfação pelo trabalho que realizam e pela percepção de liberdade para conversar com os colegas e com a chefia sobre o trabalho, além de sentimentos de solidariedade e cooperação.

Os fatores que causam prazer e sofrimento entre enfermeiros e técnicos de enfermagem que atuam em uma unidade de terapia intensiva foram estudados por Shimizu *et al.* (2011). O estudo utilizou a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento (MENDES, 2007) e obteve resultados em níveis críticos tanto para os fatores de prazer (liberdade de expressão e realização profissional) quanto para os fatores de sofrimento (falta de reconhecimento e esgotamento profissional), para enfermeiros e técnicos de enfermagem. A análise revelou,

ainda, que os técnicos de enfermagem percebem mais intensamente o sofrimento no trabalho que os enfermeiros.

Estudo quantitativo entre enfermeiros e técnicos de enfermagem que atuam em Serviços de Atendimento Médico de Urgência (SAMU) no Estado de Santa Catarina foi realizado por Worm *et al.* (2016), com o objetivo de conhecer os fatores relacionados ao trabalho que oferecem risco de adoecimento a esses profissionais. Assim como as demais, a pesquisa utilizou o ITRA (MENDES, 2006) para o levantamento dos dados. Entre os fatores relacionados ao contexto de trabalho, apenas a organização do trabalho apresentou resultado moderado ou crítico, enquanto os demais fatores apresentaram resultados satisfatórios. O sofrimento no trabalho obteve resultados moderado ou crítico para o fator falta de reconhecimento e grave para a falta de reconhecimento, enquanto os fatores relacionados ao prazer obtiveram resultados satisfatórios. Um diferencial desse artigo foi a apuração de resultados positivos para a avaliação dos danos psicológicos e sociais, enquanto os danos físicos apresentam resultado moderado ou crítico, dados esses obtidos por meio da utilização da Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT).

Gonçalves *et al.* (2016) realizaram estudo quantitativo entre os servidores que atuam na Rede de Atenção Psicossocial do município de Alfenas/MG, tendo por objetivo relacionar perfis atitudinais e as vivências de prazer e sofrimento entre esses servidores, utilizando a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento (MENDES, 1999) e a escala de Opiniões sobre a Doença Mental (RODRIGUES, 1983). Entre os resultados destaca-se o fator gratificação, com avaliação satisfatória, enquanto os demais fatores (liberdade, desgaste e insegurança) obtiveram avaliações críticas ou moderadas. Além disso, foi possível observar que os profissionais que ocupam funções que exigem menor grau de escolaridade apresentaram melhores níveis de prazer e sofrimento.

Assim sendo, no estudo desse tema, há uma heterogeneidade de metodologias, assim como de contextos investigados no Brasil. As vivências de prazer – por si mesmas ou frutos de ressignificação – sobrepõem-se às de sofrimento, o que tem impacto direto e positivo na produtividade. De modo geral, os resultados em organizações públicas apresentam algumas peculiaridades em relação a outros tipos de organizações. Assim sendo, passa-se a uma descrição da SEPLAG, onde o estudo foi realizado.

4 A SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, SEPLAG, foi criada em um contexto de aplicação de diversas medidas que teriam como objetivo alterar a forma de gestão da máquina pública no intuito de modernizá-la e torná-la mais eficiente, efetiva e eficaz: a esse processo veio a ser dado o nome de Choque de Gestão. Sua criação foi uma das medidas mais importantes para a implantação de todo o projeto daquele momento, sendo a condutora de tal projeto, de forma que, a partir de sua implantação, as demais ações viriam a ser realizadas (ANASTASIA, 2006).

Para Anastasia (2006), a SEPLAG foi concebida para atender à necessidade de ter debaixo de uma única direção todos os instrumentos de planejamento necessários à gestão governamental (orçamentos anuais, planos plurianuais e o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado) e a coordenação das ações do Governo, além dos assuntos próprios da gestão, tais como recursos humanos, logística, patrimônio, governança eletrônica, entre outros.

Para a criação da nova Secretaria, foram unidas as competências de duas outras Secretarias de Estado, a Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral e a Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração, além de serem também trazidas as competências de "coordenar, compatibilizar e avaliar a alocação de recursos orçamentários e financeiros", conforme descrito no Decreto 46.557 de 11 de julho de 2014, inciso VI, art. 2º (MINAS GERAIS, 2014), anteriormente vinculadas à Secretaria de Estado de Fazenda (ANASTASIA, 2006).

A primeira norma que trata da criação da Secretaria é a Lei Delegada nº 49, de 2003 (MINAS GERAIS, 2003a), publicada no início daquele ano. Logo a seguir, ainda em janeiro do mesmo ano, foi publicada a Lei Delegada nº 63 de 2003, tratando da organização da Secretaria até o nível de superintendência (MINAS GERAIS, 2003b). Posteriormente, essas legislações foram revogadas, a cada novo governo, por novas normas que determinavam a estrutura orgânica do Estado de Minas Gerais, não sendo alterada, entretanto, a função principal da Secretaria.

Atualmente, a norma que trata da estrutura e das competências da SEPLAG é a Lei 22.257 de 27/07/2016 (MINAS GERAIS, 2016), em seu art. 38. A estrutura da Secretaria e o detalhamento das competências são definidos no Decreto 46.557 de 2014 (MINAS GERAIS,

2014). Esses dispositivos estabelecem que a Secretaria é o órgão do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais que tem por finalidade:

coordenar a formulação, a execução e a avaliação de políticas públicas, visando ao desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado, propor e executar políticas públicas de recursos humanos, orçamento, recursos logísticos e Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC, modernização administrativa e saúde ocupacional, bem como exercer a coordenação geral das ações de governo e a gestão da estratégia governamental. (Decreto 46.557/2014, art. 2º)

Para atender à sua competência, a SEPLAG possui quatro Subsecretarias, a saber: Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto, Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental, Subsecretaria de Gestão de Pessoas e Centro de Serviços Compartilhados, além de Superintendências ligadas diretamente ao Gabinete do Secretário, quais sejam: Superintendência Central de Governança Eletrônica, da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças e da Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado, além de algumas assessorias, também vinculadas diretamente ao Gabinete.

Apesar da competência não constar no Decreto 46.557/2014 (MINAS GERAIS, 2014), a Lei 22.257/2016, em seu art. 38 inciso IV, (MINAS GERAIS, 2016) incorporou às responsabilidades da SEPLAG “o planejamento, a coordenação, a normatização e a execução das atividades necessárias à operação da Cidade Administrativa (CA) Presidente Tancredo de Almeida Neves, bem como a gestão de seus bens e serviços”, o que trouxe a Intendência da Cidade Administrativa, anteriormente independente, para dentro da estrutura da SEPLAG.

Quanto à localização, a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão encontra-se instalada dentro da Cidade Administrativa, juntamente com os demais órgãos do Governo do Estado de Minas Gerais. Externos ao complexo estão a Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, unidade vinculada à Subsecretaria de Gestão de Pessoas e localizada na região central de Belo Horizonte, e as unidades regionais no interior. A secretaria conta com 25 unidades regionais SEPLAG (que contêm também unidades periciais), quatro unidades exclusivamente periciais e 28 Unidades de Atendimento Integrado (UAI), conforme informações do site da Secretaria (www.planejamento.mg.gov.br) e do Portal do Governo (www.mg.gov.br).

No que diz respeito ao número de funcionários, o Portal da Transparência (www.transparencia.mg.gov.br) disponibiliza todos os meses o custo de pessoal do Estado, sendo possível ter acesso a diversas informações, inclusive ao número de servidores que têm seu pagamento atrelado à dotação orçamentária de uma determinada Secretaria. Com base nessa informação, é possível identificar que 1357 servidores efetivos, ativos, foram remunerados em junho de 2016 pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

São quatro as carreiras mais comuns ocupadas pelos servidores da SEPLAG, sendo três de nível superior: Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), Gestor Governamental (GGOV) e Médico Perito, e uma de nível médio: Agente Governamental (AGOV). As carreiras de AGOV, GGOV e Médico Perito foram estabelecidas pela lei 15.470 de 2005 (MINAS GERAIS, 2005), que determina também as atribuições de cada carreira. Já a carreira de EPPGG foi regulamentada por meio da Lei 18.974 de 2010 (MINAS GERAIS 2010), tendo como principal diferença para com as demais a formação específica dos servidores no Curso Superior em Administração Pública, ministrado pela Fundação João Pinheiro, como parte do concurso para a carreira, o que faz da mesma uma carreira considerada “estratégica” para o Estado de Minas Gerais.

Quanto às atribuições de cada carreira, os agentes governamentais têm principalmente responsabilidades relacionadas à execução de atividades administrativas e de projetos. Além disso, realizam a digitação e encaminhamento de correspondências, a análise de processos e redação de informações, a organização e manutenção de cadastros e outras ferramentas de administrativas, entre outras atividades. Os gestores governamentais possuem em suas atribuições a emissão de pareceres e relatórios, a realização de pesquisas, análises, planejamentos, implantação de projetos e processos e também a supervisão, coordenação e controle de trabalhos, bem como a elaboração de projetos e planos, até sua implementação, entre outras atividades. Os médicos peritos são responsáveis por realizar avaliações médicas periciais, exames ocupacionais médicos e avaliações de locais de trabalho. Devem ainda emitir laudos médico-periciais e pareceres, assim como conduzir treinamentos em perícia médica e saúde ocupacional, entre outras atividades. Por fim, os especialistas em políticas públicas e gestão governamental atuam em políticas públicas, com a responsabilidade de formula-las, supervisiona-las e a acompanha-las. Atuam também em atividades de planejamento e avaliação, gestão financeira e orçamentária, modernização e racionalização de

processos, gestão de recursos diversos, entre outros. (MINAS GERAIS, 2005; MINAS GERAIS, 2010).

Além desses cargos, existem ainda os servidores que não ocupam cargos efetivos em carreiras, mas que estão vinculados ao Estado por meio de cargos em comissão. Conforme o art. 1º e 3º da Lei Delegada 174/2007 (MINAS GERAIS, 2007), tais cargos pertencem ao Grupo de Direção e Assessoramento da Administração Direta do Poder Executivo e possuem atribuições de direção e chefia de unidades ou de equipes constituídas para projetos ou programas, além do assessoramento aos órgãos. Como destacado no art. 3º da Lei Delegada 174/2007, os cargos comissionados podem ser de recrutamento amplo ou limitado, sendo que são considerados “recrutamento limitado, quando providos por servidor público estadual ocupante de cargo efetivo ou detentor de função pública” (MINAS GERAIS, 2007), e recrutamento amplo quando não ocupados por servidores públicos estaduais. Dessa forma, os cargos comissionados considerados para essa pesquisa foram apenas aqueles de recrutamento amplo, sendo que os servidores efetivos que possuem cargos de recrutamento limitado foram considerados dentro de suas carreiras.

Dessa maneira, observa-se que a SEPLAG realiza atividades no sentido de coordenar as ações de planejamento junto às demais Secretarias e de implantação de projetos e inovações, além de fornecer as diretrizes gerais para a gestão da logística, de recursos humanos, do orçamento, da tecnologia da informação e das ações de modernização administrativa. Para isso, estão lotados em seu quadro de pessoal todos os servidores vinculados à carreira de EPPGG, mesmo que uma parte desses servidores esteja efetivamente em exercício em outros órgãos. Tal carreira foi concebida com o intuito de prover a Administração Pública com profissionais especializados na gestão governamental, considerando as especificidades do setor público. Para que se alcance essa especialização, o concurso público para a carreira é realizado entre pessoas que possuem nível médio, sendo que uma das fases do concurso é a realização de curso de graduação, com duração de quatro anos, para a formação de profissionais com as competências desejadas. Isso faz com que a SEPLAG tenha características peculiares em seu quadro de pessoal, devido à especialização alcançada por parte de seus funcionários na gestão pública.

Compreendida a origem e a estrutura da ambiência da pesquisa, passa-se para a metodologia de pesquisa realizada.

5 METODOLOGIA

Conforme descrito na introdução deste trabalho, a pesquisa realizada teve como objetivo geral analisar as vivências de prazer e sofrimento entre os servidores públicos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, a partir da percepção deles próprios.

A descrição da metodologia que foi adotada para o atingimento desse objetivo, para fim de melhor compreensão, foi dividida em quatro partes, sendo elas: caracterização da pesquisa, unidades de análise e de observação, técnicas de coletas de dados e técnicas de análise de dados.

5.1 Caracterização da pesquisa

No que diz respeito aos objetivos, o trabalho realizado possuiu caráter descritivo. Conforme exposto por Gil (2008), pesquisas descritivas são aquelas que têm como principal objetivo descrever as características de um fenômeno ou de uma população ou, ainda, permitir o esclarecimento sobre as relações entre variáveis. De acordo com o autor, entre essas pesquisas, estão aquelas que têm como objetivo o conhecimento das características de um grupo, como é o caso deste estudo.

A pesquisa utilizou uma combinação entre as abordagens quantitativa e qualitativa, tendo em vista que, para o alcance dos objetivos traçados, optou-se pela realização de pesquisa que aplicasse as duas abordagens, permitindo melhor compreensão do problema e maior abrangência nos resultados. De acordo com Collis e Hussey (2005), a utilização de tal combinação de abordagens é caracterizada como uma triangulação metodológica. Para os autores, essa abordagem permite que o mesmo fenômeno seja estudado por diferentes pontos de vista, permitindo que as conclusões sejam mais completas e detalhadas, contribuindo para que a pesquisa tenha maior validade e confiabilidade. Creswell (2007) denomina a técnica aplicada de “estratégia de triangulação concomitante”.

Quanto aos procedimentos, essa pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Para Yin (2005), os estudos de caso são classificados como únicos ou múltiplos, sendo que, para que seja classificada como um estudo de caso único, a pesquisa deve atender a pelo menos um dos cinco fundamentos lógicos por ele citados, a saber: um caso decisivo, um caso raro ou

extremo, um caso representativo ou típico, um caso revelador ou um caso longitudinal. A pesquisa proposta enquadra-se como um caso representativo ou típico, considerando que a SEPLAG possui características típicas de uma Secretaria de Estado, e seus funcionários podem ser considerados típicos funcionários públicos administrativos. Nesse momento, é importante destacar que a pesquisa em questão trouxe resultados relativos apenas aos servidores públicos que atuam na SEPLAG.

5.2 Unidades de análise e de observação

A unidade de análise selecionada para que esse trabalho fosse realizado foi a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais.

Quanto à unidade de observação, ela foi composta pelos servidores da Secretaria em pauta. Para a realização deste estudo, foram considerados os servidores ativos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. De acordo com dados disponíveis no site "Portal da Transparência", no mês de junho de 2016, 1.357 servidores foram remunerados pela Secretaria, o que corresponde ao total de funcionários.

No que se refere à primeira parte da pesquisa, de abordagem quantitativa, a seleção da amostra obedeceu ao critério de acessibilidade (VERGARA, 2009). De acordo com Gil (2008), a amostra refere-se a uma parte da população que é capaz de ser representativa das características do grupo completo. O mesmo autor coloca que, nesse tipo de amostragem, o pesquisador seleciona os indivíduos aos quais pode acessar, assumindo que esses são representativos da população de pesquisa.

O cálculo amostral foi realizado considerando 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro, o que resultou em uma amostra de 300 indivíduos que deveriam responder ao questionário. Entretanto, apesar da ampla e recorrente divulgação da pesquisa, com envio de e-mails semanalmente para o endereço eletrônico profissional dos servidores, foram alcançadas 296 respostas válidas, o que não impediu o alcance de resultados relevantes para a pesquisa.

Já em relação à parte qualitativa da pesquisa, não cabe aqui referência à amostra, mas ressalta-se que os sujeitos foram selecionados conforme os critérios de acessibilidade e

intencionalidade (VERGARA, 2009), e as entrevistas se encerraram seguindo-se o critério de saturação dos dados coletados (GIL, 2008), resultando em 14 entrevistas ao final.

5.3 Técnicas de coletas de dados

Durante a coleta de dados, foram utilizados métodos quantitativo e qualitativo separadamente, e, por esse motivo, faz-se necessária novamente a separação entre a parte quantitativa e a parte qualitativa da pesquisa.

Na parte quantitativa, a coleta dos dados foi realizada por meio da aplicação de questionários. Conforme afirmam Collis e Hussey (2005), esse tipo de instrumento permite o alcance de amostras maiores, além de promover o processamento das respostas em arquivos digitais, facilitando sua análise.

Assim, para a compreensão das vivências de prazer e sofrimento dos servidores públicos da SEPLAG, foi utilizado o Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), elaborado e validado por Mendes (2007). O uso de um questionário possibilitou o alcance de um número maior de servidores, trazendo resultados mais abrangentes para a pesquisa (GIL, 2008).

Os questionários foram aplicados no período de 27 de junho a 29 de agosto de 2016, por meio da ferramenta para aplicação de questionários do site Google, o que permitiu que a pesquisa fosse respondida eletronicamente pelos servidores, construindo simultaneamente uma base eletrônica de dados, o que evitou a necessidade de uma etapa posterior para digitação dos resultados. Esse processo permitiu maior facilidade para os servidores responderem à pesquisa e mais agilidade e confiança no processo, já que não houve uma etapa de transcrição das respostas de um meio físico para uma planilha. Durante todo o período de aplicação, o formulário permaneceu disponível eletronicamente, e, como já mencionado, foram enviados e-mails aos endereços eletrônicos dos servidores a cada semana, contendo o convite para a participação da pesquisa, atingindo, assim, o maior número possível de servidores na Secretaria. Ao final, foram coletados 296 questionários válidos.

O instrumento utilizado foi composto por quatro escalas (MENDES, 2007):

- Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT): tem como objetivo descrever o contexto de trabalho, por meio da compreensão das percepções dos respondentes quanto à organização do trabalho, às relações interpessoais e às condições de trabalho. É composta por 31 itens, formando três fatores para a avaliação das dimensões citadas;
- Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT): essa escala tem como objetivo descrever as exigências que o trabalho impõe aos respondentes, por meio da compreensão dos custos físico, cognitivo e afetivo do trabalho. São, ao todo, 32 itens divididos entre os três tipos de custos mencionados, que representam os três fatores dessa escala;
- Escala de Indicadores e Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST): descreve as vivências dos servidores de prazer e de sofrimento no trabalho, por meio das percepções dos respondentes sobre a liberdade de expressão, a realização profissional, a falta de reconhecimento e o esgotamento profissional. A escala é composta por 32 itens, divididos em quatro fatores: dois deles relacionados ao prazer e dois relacionados ao sofrimento;
- Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT): essa escala visa descrever os efeitos que o trabalho tem causado na saúde dos respondentes (MENDES, 2007) tanto danos físicos quanto psicológicos e sociais. A escala contém 29 itens que tratam dos três tipos de danos estudados, correspondendo aos três fatores da escala.

Foi necessária também a adição de uma quinta parte, ao início do questionário, contendo o levantamento sociodemográfico e profissional dos respondentes, que foi utilizado para descrição da amostra e, posteriormente, a análise bivariada dos dados (APÊNDICE A).

Os questionários de Mendes (2007) que constituem o ITRA são compostos por afirmativas em escala *Likert*, de 5 pontos (EACT e ECHT) e de 7 pontos (EIPST, EADRT). Com o objetivo de padronizar a apresentação e aplicação dos questionários, os mesmos foram adaptados para que tivessem todos a mesma escala para respostas, de apenas 5 pontos. Essa alteração visou evitar a mudança nas gradações de respostas ao longo do questionário, de forma a facilitar o processo de preenchimento pelos servidores.

Foi realizado teste de confiabilidade interna do questionário e, mesmo com a mudança, manteve-se sua validade. Os alfas de Cronbach encontrados para os questionários do ITRA foram 0,90 para a EACT, 0,92 para a ECHT, 0,94 para a EIPST e 0,96 para a EADRT, de forma que não houve qualquer perda de qualidade no inventário.

No que se refere à parte qualitativa do trabalho, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas, com servidores que haviam respondido ao questionário e manifestado explicitamente, no próprio instrumento, o interesse em conceder entrevista pessoalmente. O roteiro de pesquisa utilizado, composto por 8 perguntas, teve como base as categorias propostas por Mendes (2007) (APÊNDICE B) no ITRA, o que permitiu a análise das respostas das entrevistas comparativamente aos resultados da aplicação dos questionários. A realização das entrevistas permitiu também o levantamento de informações para descrever as estratégias utilizadas pelos servidores para se defender mediante o sofrimento no trabalho, assunto não contemplado no ITRA.

De acordo com Creswell (2007), esse método de coleta de dados tem como benefício a possibilidade de que o entrevistador extraia as visões e opiniões do participante, o que não é possível na aplicação de um questionário. Além disso, Gil (2008, p. 110) argumenta que "a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano" e que "os dados obtidos são suscetíveis de classificação e quantificação". Nesse sentido, a técnica é eficaz para o aprofundamento das conclusões que serão extraídas na aplicação dos questionários na primeira parte da pesquisa. Ao descrever o ITRA, Mendes recomenda seu uso aliado a técnicas qualitativas de pesquisa "visando a uma apreensão com base em diferentes olhares sobre o objeto de estudo" (2007, p. 119).

Foram realizadas 14 entrevistas voluntárias com servidores da SEPLAG durante o mês de setembro de 2016. O acesso às pessoas para que fossem entrevistadas aconteceu por meio de manifestação de interesse em participar da conversa pessoal, feita ao final do preenchimento do ITRA pelo próprio servidor. A manifestação de interesse foi realizada em campo específico no formulário, que permitia que os respondentes deixassem o endereço de e-mail para que se entrasse em contato com os servidores. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, sendo garantido o sigilo de suas identidades.

Por fim, a utilização conjunta dessas duas técnicas de coleta de dados descritas permitiu a triangulação metodológica, que permitiu obter maior amplitude e profundidade na pesquisa realizada (COLLIS e HUSSEY, 2005).

5.4 Técnicas de análise de dados

Levando em consideração a estratégia de pesquisa de triangulação metodológica dos dados, a análise combinou técnicas quantitativas e qualitativas.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva, sendo consideradas as medidas de tendência central para cada fator das escalas e para os itens que compõem cada fator. Além disso, foram avaliados os percentuais de respondentes em cada nível de análise, tanto para os fatores quanto para os itens de cada fator. Foram realizadas também análises bivariadas, por meio de testes de comparação (Kruskal-Wallis e Mann-Whitney) e de correlação (Spearman). Para as análises, foi utilizado o *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS statistics 22)* e o *Microsoft Excel*.

Os dados qualitativos foram analisados por meio da análise de conteúdo. No que diz respeito a essa técnica, Bardin (2002, p. 31) afirma que se refere a um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” que permite o exame das mensagens emitidas, por meio de procedimentos sistemáticos de descrição das comunicações, possibilitando obter indicadores que demonstrem as condições de produção das mensagens.

A análise de conteúdo é composta por três momentos, baseados no método sugerido por Melo *et al.* (2007), entretanto foram realizados apenas os dois primeiros, tendo em vista o objetivo proposto para essa dissertação. A primeira etapa é a preparação dos dados, em que as entrevistas foram digitadas *ipsis litteris* para que fossem analisadas posteriormente; a segunda, tabulação quantitativa, teve por finalidade resumir e quantificar as entrevistas, por meio da elaboração de tabelas, obtendo uma visão mais precisa e completa do que foi declarado pelos entrevistados; e, por último, a análise temática, que não se adequa ao caso.

Após a análise dos dados quantitativos e qualitativos, foi possível realizar a triangulação metodológica (COLLIS e HUSSEY, 2005), que possibilitou comparar os resultados encontrados, integrando-os e permitindo reconhecer suas convergências ou divergências,

promovendo uma melhor compreensão do fenômeno, o que fortaleceu as conclusões dessa pesquisa (CRESWELL, 2007).

Com a apresentação do trajeto metodológico seguido para a realização desse estudo, apresentam-se agora os resultados e as análises dos dados coletados.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está dividido em sete tópicos e tem como finalidade a apresentação e análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo, em ambas as etapas, ou seja, quantitativa e qualitativa.

O capítulo se inicia pela apresentação do perfil dos participantes do estudo. Posteriormente, passa-se aos tópicos de descrições do contexto de trabalho percebido na SEPLAG, dos custos do trabalho, do prazer e sofrimento vivenciado pelos servidores, das estratégias de defesa utilizadas para mediar o sofrimento e dos danos relacionados ao trabalho. Por fim, são apresentados os resultados das análises estatísticas bivariadas.

6.1 Perfil dos participantes da pesquisa

Para o levantamento dos dados, foram aplicados 296 questionários e realizadas 14 entrevistas com servidores da SEPLAG. Este tópico destina-se a apresentar o perfil desses participantes.

Entre os **respondentes dos questionários**, foi identificada a predominância do sexo feminino, que representou 59,5% da amostra, com idade entre 25 a 30 anos (27%). No que se refere ao estado civil dos respondentes, a maioria é solteira (42,6%) ou casada (42,6%). Quanto à escolaridade, 41,9% possui nível de especialização, e os que possuem ensino superior completo vêm logo a seguir, representando 35,8% da amostra. Tal especificação se deve à própria característica do trabalho realizado pela Secretaria, que tem como função ser o órgão central de planejamento do Estado e, para isso, possui em seu quadro três carreiras de nível superior. Os dados aqui descritos podem ser visualizados na Tabela 1, a seguir, com destaque em negrito para as maiores incidências.

Tabela 1 – Dados pessoais dos respondentes

Dados pessoais	Categorias	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Sexo	Masculino	120	40,5
	Feminino	176	59,5
Faixa Etária	Até 20 anos	3	1,0
	21 a 24 anos	29	9,8
	25 a 30 anos	80	27,0
	31 a 35 anos	65	22,0
	36 a 40 anos	33	11,1
	41 a 45 anos	23	7,8
	46 a 50 anos	19	6,4
	mais de 51 anos	44	14,9
Estado Civil	Solteiro	126	42,6
	Casado	126	42,6
	Desquitado/ Divorciado/ Separado	19	6,4
	União Estável	19	6,4
	Viúvo	5	1,7
	Noivo	1	0,3
Escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,3
	Ensino médio completo	10	3,4
	Ensino superior incompleto	21	7,1
	Ensino superior completo	106	35,8
	Especialização	124	41,9
	Mestrado	31	10,5
	Doutorado	3	1,0

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao perfil profissional, o tempo de trabalho da maioria dos entrevistados (21,3%) está entre 5,1 e 10 anos, sendo que 32,8% dos respondentes informaram que trabalham há mais de 2,1 e menos de 5 anos na SEPLAG. Quanto a ocupar função gerencial, 84,1% informaram que não as ocupam, e, no que se refere ao local de trabalho, 72,6% atuam em unidades que estão localizadas na Cidade Administrativa. Os dados aqui descritos podem ser visualizados na Tabela 2, destacando-se em negrito as incidências maiores.

É importante frisar que a criação da Secretaria data de 2003 e que são realizados concursos vestibulares anuais para a carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental por meio da Fundação João Pinheiro. Esses fatos contribuem para que os servidores da SEPLAG tenham entrada recente na carreira pública. Além disso, como se observou nos dados demográficos, a maioria dos servidores respondentes possui entre 25 e 30 anos, o que é coerente com o tempo total de trabalho.

Tabela 2 – Dados profissionais dos respondentes

Dados profissionais	Categorias	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Tempo Total de Trabalho	Menos de 1 ano	4	1,4
	de 1,1 a 2 anos	13	4,4
	de 2,1 a 5 anos	52	17,6
	de 5,1 a 10 anos	63	21,3
	de 10,1 a 15 anos	59	19,9
	de 15,1 a 20 anos	33	11,1
	de 20,1 a 25 anos	17	5,7
	de 25,1 a 30 anos	20	6,8
	mais de 30,1 anos	35	11,8
Tempo de Trabalho na SEPLAG	Menos de 1 ano	21	7,1
	de 1,1 a 2 anos	67	22,6
	de 2,1 a 5 anos	97	32,8
	de 5,1 a 10 anos	57	19,3
	mais de 10,1 anos	54	18,2
Função gerencial	Não	249	84,1
	Sim (superintendente, diretor, etc)	47	15,9
Local de trabalho	Externo à Cidade Administrativa (inclui unidades regionais)	81	27,4
	Cidade Administrativa	215	72,6

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto aos cargos ocupados pelos respondentes, a Tabela 3 apresenta a descrição de forma detalhada. Destaca-se que 31,8% dos respondentes pertencem à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG), 15,9% ocupam cargos da carreira de Gestor Governamental (GGOV), 16,9% da carreira de Agente Governamental (AGOV) e 6,8% Médicos Peritos. Enquadram-se na categoria Recrutamento Amplo os servidores que não ocupam cargo efetivo, mas estão atuando em cargos de provimento em comissão, por esse motivo, não estão vinculados a uma carreira específica (MINAS GERAIS, 2007), sendo que tal grupo representa 13,9% da amostra. Por fim, aqueles que não se enquadraram em nenhuma das categorias acima foram classificados em “outros” sendo 14,5% dos respondentes; esse grupo inclui servidores contratados, contratados da MGS, estagiários, entre outros.

Tabela 3 – Distribuição dos respondentes por cargo

Cargo	Número de respondentes	Percentual de respondentes
Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental	94	31,8%
Gestor Governamental	47	15,9%
Agente Governamental	50	16,9%
Recrutamento Amplo	41	13,9%
Outros	43	14,5%
Médico Perito	20	6,8%
Não informado	1	0,3%
Total	296	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa

Quanto aos **entrevistados**, a Tabela 4 apresenta o resumo dos perfis por servidor. Foram entrevistados 8 servidores do sexo masculino e 6 do sexo feminino; do total, 8 são solteiros, diferindo do perfil apresentado nos dados quantitativos. Por outro lado, no que se refere à faixa etária e escolaridade, da mesma forma como aconteceu na parte quantitativa dessa pesquisa, a maioria dos entrevistados tem idade entre 25 e 30 anos (6 servidores) e possuem nível de escolaridade de especialização (7 servidores); dos que possuem especialização, 2 declararam que estão cursando mestrado.

O perfil profissional dos entrevistados aproximou-se também do perfil encontrado nos dados quantitativos. A maioria dos servidores entrevistados possui de 5,1 a 10 anos de trabalho no total, não ocupa função gerencial (10 servidores) e pertence à carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (5 servidores). O único item que apresentou diferença foi o tempo de trabalho na SEPLAG, que teve, em sua maioria, servidores que atuam na instituição há mais de 5,1 e menos de 10 anos (6 servidores). Apenas 2 servidores entrevistados atuam em unidades que não estão localizadas na Cidade Administrativa.

Tabela 4 – Perfil demográfico e profissional dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Faixa etária	Estado civil	Escolaridade	Tempo total de trabalho	Tempo de trabalho na SEPLAG	Cargo	Função Gerencial
E1	Masculino	25 a 30 anos	Solteiro	Superior completo	2,1 a 5 anos	1,1 a 2 anos	AGOV	Não
E2	Masculino	21 a 24 anos	Solteiro	Superior completo	2,1 a 5 anos	2,1 a 5 anos	EPPGG	Não
E3	Feminino	41 a 45 anos	Solteira	Superior completo	25,1 a 30 anos	2,1 a 5 anos	Recrutamento Amplo	Não
E4	Masculino	31 a 35 anos	Solteiro	Especialização	10,1 a 15 anos	5,1 a 10 anos	GGOV	Não
E5	Masculino	21 a 24 anos	Solteiro	Superior incompleto	5,1 a 10 anos	2,1 a 5 anos	AGOV	Não
E6	Masculino	25 a 30 anos	Solteiro	Especialização	5,1 a 10 anos	5,1 a 10 anos	EPPGG	Não
E7	Feminino	25 a 30 anos	Casada	Especialização	5,1 a 10 anos	5,1 a 10 anos	EPPGG	Sim
E8	Feminino	41 a 45 anos	Desquitada/ divorciada/ separada	Superior completo	15,1 a 20 anos	Mais de 10,1	MGS	Não
E9	Masculino	25 a 30 anos	Solteiro	Especialização	5,1 a 10 anos	5,1 a 10 anos	EPPGG	Não
E10	Feminino	41 a 45 anos	Casada	Mestrado	15,1 a 20 anos	5,1 a 10 anos	GGOV	Sim
E11	Feminino	Mais de 51 anos	Desquitada/ divorciada/ separada	Especialização	Mais de 30,1 anos	1,1 a 2 anos	Professora (cedida à SEPLAG)	Não
E12	Feminino	25 a 30 anos	Solteira	Especialização	2,1 a 5 anos	1,1 a 2 anos	EPPGG	Não
E13	Masculino	36 a 40 anos	Casado	Especialização	15,1 a 20 anos	5,1 a 10 anos	GGOV	Sim
E14	Masculino	25 a 30 anos	União Estável	Superior incompleto	5,1 a 10 anos	2,1 a 5 anos	AGOV	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

Apresentados os perfis dos participantes da pesquisa, os tópicos a seguir tratarão dos resultados encontrados, considerando cada uma das escalas do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA (MENDES, 2007), com os resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa em cada caso. Além dos itens que são tratados no ITRA, a pesquisa incluiu também as estratégias de defesa utilizadas pelos servidores a partir dos resultados da pesquisa qualitativa.

6.2 Contexto de trabalho

Para descrever o contexto de trabalho, foi utilizada a Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), de Mendes (2007) que aborda a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações socioprofissionais. Na escala de cinco pontos (em que: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente, e 5 = sempre), os valores mais altos indicam

avaliações negativas, e os valores mais baixos, avaliações positivas. Os resultados devem ser interpretados a partir das médias dos *scores* dos respondentes e do percentual de respondentes em cada intervalo. Para essa pesquisa, os intervalos foram calculados considerando a diferença de um desvio padrão em relação ao ponto médio (MENDES, 2007), da seguinte forma: médias acima de 3,56 representam avaliação grave; entre 1,86 e 3,55, avaliação moderada ou crítica; e, abaixo de 1,85, avaliação satisfatória.

Os resultados encontrados na aplicação da EACT na SEPLAG estão apresentados nas Tabelas 5 e 6, a seguir:

Tabela 5 – Medidas de tendência central dos fatores que compõem a EACT

Fatores	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Organização do Trabalho	3,19	3,27	2,73	3,55	0,61
Relações Socioprofissionais	2,73	2,70	2,00	3,40	0,94
Condições de Trabalho	2,23	2,00	1,40	2,78	0,99

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 – Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator

Interpretação	Organização do Trabalho		Condições de Trabalho		Relacionamento Socioprofissional	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Positiva, Satisfatória	4	1,35%	129	43,58%	57	19,26%
Moderada, Crítica	219	73,99%	133	44,93%	182	61,49%
Negativa, Grave	73	24,66%	34	11,49%	57	19,26%
Total	296	100,00%	296	100,00%	296	100,00%

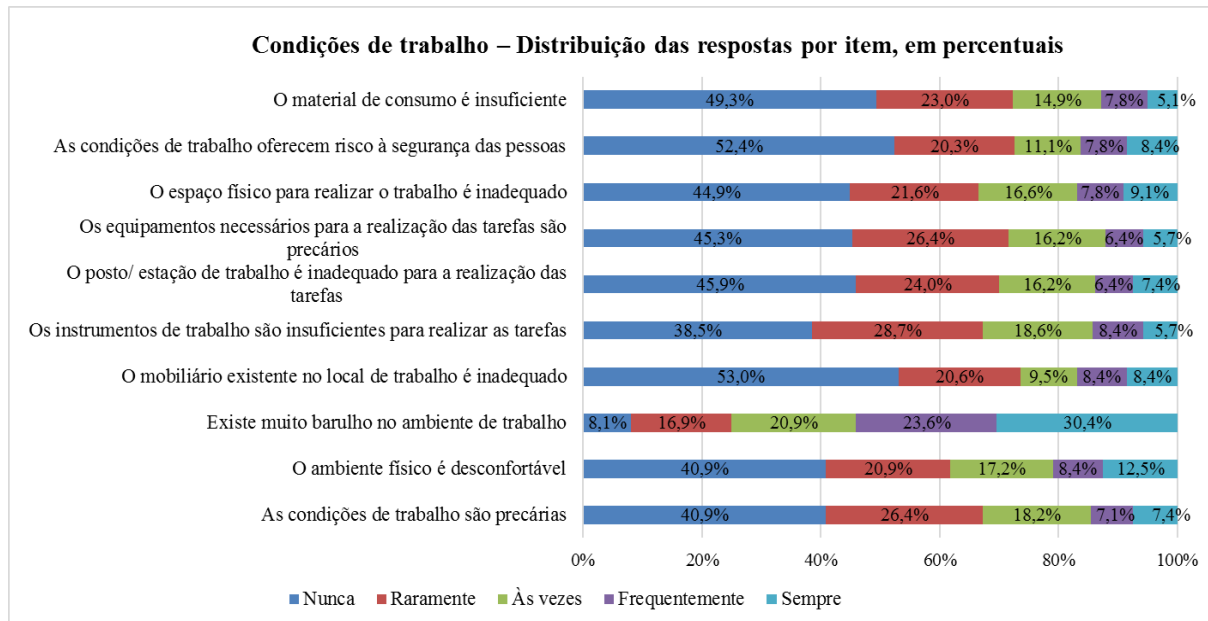
Fonte: Dados da pesquisa

Como se pode observar, os resultados da aplicação dessa escala na SEPLAG apresentaram níveis de avaliação moderada ou crítica para todos os três fatores, com médias de 3,19 para condições de trabalho, 2,73 para relações socioprofissionais e 2,23 para condições de trabalho. Esses resultados demonstram situações que contribuem para a ocorrência os sentimentos de sofrimento no trabalho, se não forem tratadas pela organização (MENDES, 2007).

Quanto aos percentuais de respondentes, apenas o fator condições de trabalho apresentou o percentual de respostas no nível satisfatório (43,58%) próximo ao percentual alcançado para o nível moderado (44,93%). Nos outros casos, há uma diferença maior entre os percentuais de respondentes no nível moderado em relação aos níveis satisfatório e negativo, sendo que, no fator organização do trabalho, o percentual de respondentes foi de 73,99% no nível moderado, 24,66% no grave e 1,35% em satisfatório; e, no fator relacionamento socioprofissional, os percentuais de respondentes foram de 61,49% moderado e 19,26% para o nível grave e para o nível satisfatório. Os resultados demonstram que o fator que merece maior atenção por parte da Secretaria é organização do trabalho, sem, contudo, deixar de observar os resultados moderados encontrados nos relacionamentos socioprofissionais e nas condições de trabalho.

Em relação aos itens da escala tratados individualmente, no fator condições de trabalho, o Gráfico 1 e a Tabela 7 descrevem os resultados encontrados para cada item questionado. Pode-se observar que aqueles com os quais os respondentes estão mais satisfeitos são o mobiliário da SEPLAG (53% de respostas “nunca”, média 1,99), a sensação de segurança para o trabalho (52,4% de respostas “nunca”, média 2,0) e a presença de material de consumo para realização do trabalho (49,3% de respostas “nunca”, média 1,96), já que apresentaram os maiores percentuais de respostas “nunca” e tiveram as menores notas médias. Por outro lado, o silêncio no ambiente de trabalho mostrou-se o item com o qual os respondentes encontram-se menos satisfeitos, apresentando a maior média das notas (3,51) e percentuais de respostas mais altos nas opções “às vezes” (20,9%), “frequentemente” (23,9%) e “sempre” (30,4%) em relação aos demais itens.

Gráfico 1 – Condições de trabalho: Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

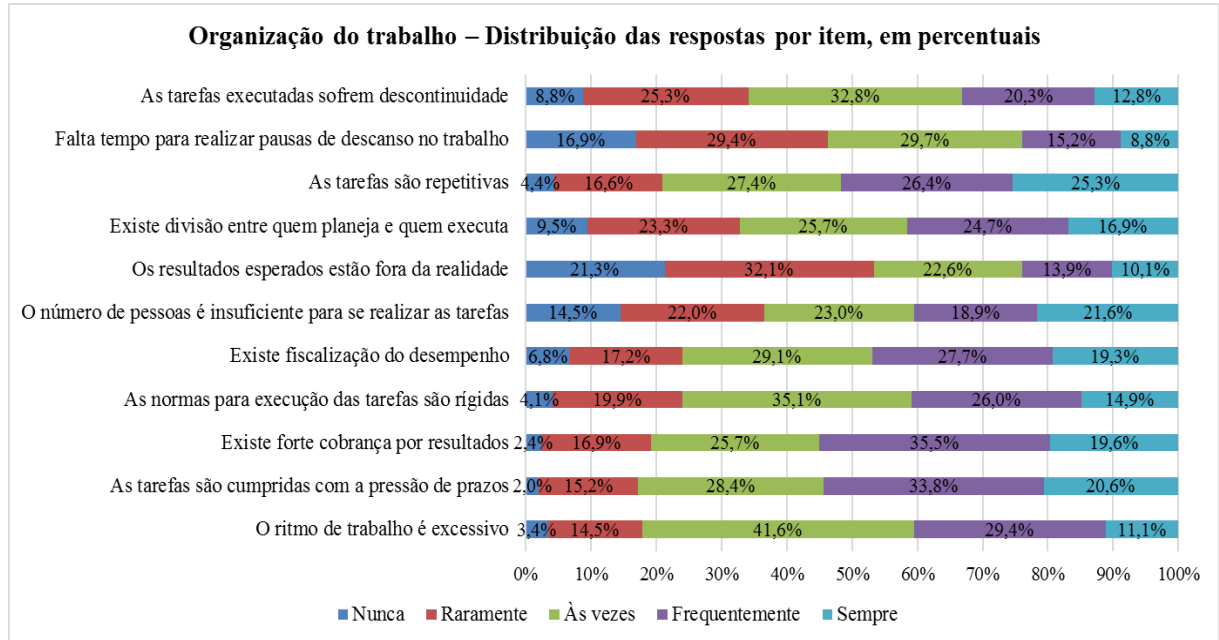
Tabela 7 – Condições de trabalho: Medidas de tendência central por item

Itens	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
As condições de trabalho são precárias	2,14	2,00	1,00	3,00	1,24
O ambiente físico é desconfortável	2,31	2,00	1,00	3,00	1,40
Existe muito barulho no ambiente de trabalho	3,51	4,00	2,25	5,00	1,30
O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	1,99	1,00	1,00	3,00	1,31
Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas	2,14	2,00	1,00	3,00	1,19
O posto/ estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas	2,05	2,00	1,00	3,00	1,24
Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários	2,01	2,00	1,00	3,00	1,18
O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	2,15	2,00	1,00	3,00	1,32
As condições de trabalho oferecem risco à segurança das pessoas	2,00	1,00	1,00	3,00	1,31
O material de consumo é insuficiente	1,96	2,00	1,00	3,00	1,19

Fonte: Dados da pesquisa

Para o fator organização do trabalho, a distribuição do percentual de respostas por item e as medidas de tendência central por item podem ser visualizadas no Gráfico 2 e na Tabela 8.

Gráfico 2 – Organização do trabalho: Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8 – Organização do trabalho: Medidas de tendência central por item

Itens	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
O ritmo de trabalho é excessivo	3,30	3,00	3,00	4,00	0,96
As tarefas são cumpridas com a pressão de prazos	3,56	4,00	3,00	4,00	1,04
Existe forte cobrança por resultados	3,53	4,00	3,00	4,00	1,06
As normas para execução das tarefas são rígidas	3,28	3,00	3,00	4,00	1,07
Existe fiscalização do desempenho	3,35	3,00	3,00	4,00	1,17
O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas	3,11	3,00	2,00	4,00	1,36
Os resultados esperados estão fora da realidade	2,59	2,00	2,00	3,00	1,25
Existe divisão entre quem planeja e quem executa	3,16	3,00	2,00	4,00	1,23
As tarefas são repetitivas	3,52	4,00	3,00	5,00	1,16
Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho	2,70	3,00	2,00	3,00	1,18
As tarefas executadas sofrem descontinuidade	3,03	3,00	2,00	4,00	1,15

Fonte: Dados da pesquisa

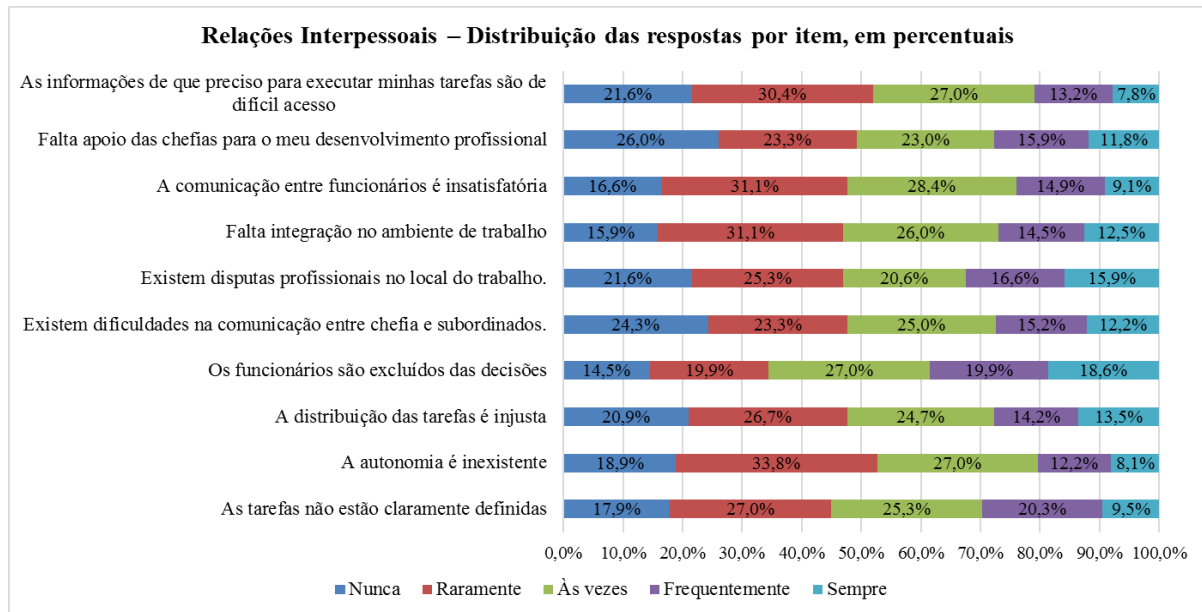
A avaliação por item do fator organização do trabalho revela resultados próximos para os itens, em geral demonstrando um ritmo de trabalho crítico a moderado. Destaca-se o item “as tarefas são cumpridas com a pressão de prazos” que apresentou média no nível grave, no valor de 3,56. Nesse caso, é possível entender que os servidores respondentes percebem a existência de pressão para a realização de seu trabalho na SEPLAG dentro de um prazo específico, com percentuais de respostas 28,4% na opção às vezes, 33,8% em frequentemente e 20,6% em sempre.

Destacam-se como mais positivas apenas as opções “os resultados esperados estão fora da realidade” com média 2,59 e “falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho” que apresentaram média 2,70 e obtiveram os maiores percentuais de respostas “nunca” (21,3% e 16,9% respectivamente), indicando que percepção dos servidores respondentes quanto ao alinhamento das expectativas de gestores e funcionários em relação aos resultados, e quanto à organização do trabalho dar possibilidade para pausas de descanso, quando necessário, é um pouco melhor do que nos demais itens analisados.

Os quatro primeiros itens listados na Tabela 8, referentes ao ritmo de trabalho, à pressão por prazos, à cobrança por resultados e à rigidez das normas, juntamente com “as tarefas são repetitivas”, tiveram os menores percentuais de respostas “nunca” e “raramente”, o que demonstra uma convivência dos servidores respondentes com ritmos de trabalho mais altos (críticos a moderados), cobranças de prazos e resultados, normas rígidas e repetição de tarefas. A rigidez das normas pode ser compreendida pela obrigação que a Administração Pública possui de realizar apenas o que está determinado em lei (princípio da legitimidade).

No fator relações interpessoais, o único item que atrai a atenção é “os funcionários são excluídos das decisões”, que teve média de respostas 3,08 e maiores percentuais de respostas “às vezes”, “frequentemente” e “sempre”, indicando que os servidores respondentes não têm se percebido como parte das decisões da Secretaria ou de seus setores de trabalho. Como se pode observar no Gráfico 3 e na Tabela 8, os resultados dos demais itens desse fator apresentaram valores muito próximos, assim como aconteceu no fator organização do trabalho.

Gráfico 3 – Relações Interpessoais: Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 9 – Relações Interpessoais: Medidas de tendência central por item

Itens	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
As tarefas não estão claramente definidas	2,76	3,00	2,00	4,00	1,23
A autonomia é inexistente	2,57	2,00	2,00	3,00	1,17
A distribuição das tarefas é injusta	2,73	3,00	2,00	4,00	1,31
Os funcionários são excluídos das decisões	3,08	3,00	2,00	4,00	1,31
Existem dificuldades na comunicação entre chefe e subordinados.	2,68	3,00	2,00	4,00	1,32
Existem disputas profissionais no local do trabalho.	2,80	3,00	2,00	4,00	1,37
Falta integração no ambiente de trabalho	2,77	3,00	2,00	4,00	1,24
A comunicação entre funcionários é insatisfatória	2,69	3,00	2,00	3,00	1,18
Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional	2,64	3,00	1,00	4,00	1,34
As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso	2,55	2,00	2,00	3,00	1,19

Fonte: Dados da pesquisa

Passando à apresentação dos dados levantados na pesquisa qualitativa, a Tabela 10, a seguir, apresenta o resumo das respostas obtidas nas entrevistas, no que se refere às condições de trabalho.

Tabela 10 – Condições de trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Ambiente de trabalho</i>		
Barulho	E1, E4, E7, E9, E10, E12	6
Confortável	E3, E8, E11	3
Dificuldade de concentração por causa do ambiente aberto	E1, E3, E4	3
Excelente	E3, E8	2
Ambiente tranquilo	E7, E8	2
Cidade Administrativa bem administrada	E2	1
Ambiente seguro	E8	1
Movimentação de pessoas devido ao ambiente aberto	E8	1
Sentir-se vigiado devido ao ambiente aberto	E9	1
Ambiente de trabalho inadequado à atividade	E13	1
Ambiente muito bom	E14	1
<i>Equipamentos e materiais</i>		
Bons equipamentos de informática	E4, E9, E10	3
Computadores obsoletos	E13, E14	2
Computadores e notebooks razoáveis	E6	1
Computadores funcionais	E11	1
Equipamentos de informática adequados	E7	1
Suficiente	E10	1
Problemas com a conexão de internet	E11	1
Bem equipado	E12	1
Ausência de modernização	E14	1
<i>Estrutura física</i>		
Presença de poeira	E4, E11, E13	3
Carpete sujo	E4, E9, E11	3
Estrutura muito boa	E6, E7, E10	3
Limpeza	E2, E6	2
Temperatura do ar condicionado não agrada a todos	E6, E11	2
Presença de salas de reunião à disposição	E6, E7	2
Necessidade de manutenção	E6, E13	2
Ausência de ar natural circulando	E11, E13	2
Ambiente com pouca luz natural	E11, E13	2
Ausência de janelas	E8	1
Proibição de abrir as janelas	E11	1
Ambiente insalubre	E4	1
Filtros de ar condicionado não são trocados	E4	1
Ambiente patogênico	E4	1
Banheiro limpo	E2	1
Elevador funcionando	E2	1
Presença de energia elétrica	E2	1
Presença de estacionamento	E6	1
Banheiros separados das estações de trabalho	E6	1
Facilidade de agendar transportes para reuniões externas	E7	1
Ar condicionado frio	E11	1
Bem estruturado	E11	1
Excesso de sol no ambiente	E13	1
Piques de luz	E13	1
Problemas com o elevador	E13	1
Prédio antigo	E13	1

Tabela 10 – Condições de trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados (cont.)

Respostas	Entrevistados	Total
Localização		
Proximidade física com outras secretarias	E7	1
Espaço alugado	E14	1
Posto de trabalho		
Mobiliário bom	E8, E9, E11	3
Mobiliário pouco ergonômico	E1, E4	2
Mobiliário padronizado	E5, E6	2
Telefone funciona	E2	1
Internet funciona	E2	1
Setor improvisado em uma sala de reunião	E5	1
Espaço desorganizado em função de ser improvisado	E5	1

Fonte: Dados da pesquisa

Devido ao alto número de respostas obtidas na entrevista relacionadas ao fator condições de trabalho, as mesmas foram divididas em 5 categorias, observando a descrição de Mendes (2007) sobre o que é considerado em cada fator, bem como o conteúdo das respostas dos servidores entrevistados, da seguinte forma: ambiente de trabalho, equipamentos e materiais, estrutura física, localização e posto de trabalho.

Quanto ao ambiente de trabalho, qualidades como “confortável” (E3, E8, E11), “seguro” (E8), “excelente” (E3, E8) e “muito bom” (E14) foram apontadas pelos servidores entrevistados. O “barulho” foi uma das características mais relatadas (E1, E4, E7, E9, E10, E12); a justificativa apresentada para esse relato foi o fato de o ambiente ser aberto¹. O mesmo fato coopera também para a compreensão dos relatos de “dificuldade de concentração por causa do ambiente aberto” (E1, E3, E4), “movimentação de pessoas devido ao ambiente aberto” (E8) e “sentir-se vigiado devido ao ambiente aberto” (E9). Os relatos de E4, E1, E3 e E9 são esclarecedores quanto ao que os servidores entrevistados querem dizer quando tratam dessa questão:

Porque aumenta muito o ruído e...é... aquela coisa de um virar pro outro, de um canto ao outro, de uma janela pra outra e gritar: ‘ô fulano, cadê aquela pasta que você pegou aqui...’ e aí o outro responde, né? Porque não vai ficar sem responder, porque se não responder a pessoa continua gritando (...) (E4).

¹ Na Cidade Administrativa, a estrutura física adotada para os escritórios é composta por andares sem divisão de salas, em um único ambiente aberto. Dessa maneira, pessoas de setores, ou mesmo de órgãos diferentes, sentam-se lado a lado.

Eu sou igual um radar (pausa), então, tudo que passa do meu lado eu fico prestando atenção (pausa). Então, se eu não ponho um fone de ouvido, eu fico louco (risos)! Entendeu? Eu fico muito invocado (...). Então me enche muito a paciência. Agora eu tô sentado num lugar que é mais tranquilo, mas se eu tivesse sentado num lugar em que passasse muito mais gente, mais próximo assim, acho que eu ia ficar mais incomodado ainda. (E1)

Então eu já trabalhei em agência de publicidade, e com o perdão da palavra, é uma zona. Todo mundo fica conversando, gritando, é um ambiente ativo mesmo. É aquela troca de informações, seria um ambiente igual ao daqui tudo aberto. É o ideal para se trabalhar, mas para o meu trabalho aqui, eu sinto falta de ter... eu preciso de uma sala mais reservada. Porque às vezes eu preciso concentrar para fazer um texto e isso, às vezes, me atrapalha um pouco. Aí eu uso o fone de ouvido que me ajuda um pouco. Eu coloco uma música e já dá uma desligada, mas não se tem uma concentração total, assim. (E3)

(...) E muita gente cuidando da vida do outro também, essas questões assim, então eu não sei se foi uma coisa boa colocar essa coisa taylorista de abrir tudo e as pessoas ficarem se vigiando, não acho que é bem interessante, não. (E9)

Dessa maneira, o ambiente aberto aparece como o causador das situações apontadas, tais como o barulho, a falta de concentração e o sentir-se vigiado pelos pares. Situação semelhante foi encontrada por Mendes, Freitas e Augusto (2014) em um estudo realizado com profissionais de uma fundação de pesquisa.

Já no que se refere aos equipamentos e materiais, duas respostas que aparentemente se contradizem foram mais frequentes: “bons equipamentos de informática” (E4, E9, E10) e “computadores obsoletos” (E13, E14); entretanto não há contradição já que os respondentes que afirmaram que os equipamentos de informática são bons atuam em unidades localizadas dentro da Cidade Administrativa, enquanto os que afirmaram serem os equipamentos obsoletos estão em unidades externas à Cidade Administrativa, indicando uma percepção diferente para esses dois grupos.

A estrutura física foi a categoria que obteve mais respostas, destacando a boa estrutura da Cidade Administrativa (E6, E7, E10), a limpeza (E2, E6), a localização dos sanitários longe das estações de trabalho (E6), a presença de estacionamento (E6), entre outros. Todavia, questões como a presença de poeira (E4, E11, E13), o carpete sujo (E4, E9, E11) e a ausência de processo de troca dos filtros do ar condicionado (E4) foram também citadas.

Nesse ponto, observa-se que enquanto para alguns servidores entrevistados o local de trabalho destaca-se pela limpeza, para outros, sua ausência é justamente o motivo de crítica, demonstrando que as percepções sobre a questão variam entre os abordados. A fala do servidor E4 exemplifica sua forma de perceber a limpeza, acusando o ambiente, inclusive, de patogênico: “O carpete do jeito que é, que... praticamente não é limpo, e... os filtros de ar do ar condicionado que não são trocados. Isso aqui é um ambiente extremamente patogênico” (E4). Por outro lado, a verbalização da servidora E11, a seguir, exemplifica que, em algumas situações, o fato de o servidor perceber necessidades de melhoria na limpeza do local não impacta na percepção de que a Cidade Administrativa possui uma estrutura confortável para o trabalho, inclusive afirmando que “a gente adapta”:

...a cidade administrativa em relação a isso, é, acho confortável, né, bem, acho assim, até bem estruturado, confortável, cadeiras, tudo. Uma coisa que... que também poderia ter sido mudado aqui seria o carpete porque é muito... traz muita, questão de doenças respiratórias, porque, é difícil você limpar um carpete com frequência, né? Então o acúmulo de pó, e tal... e também a questão de o ambiente não ter, você não ter um, um ar circulando, um ar natural, você não poder abrir as janelas, né? As janelas sempre fechadas. Então o ambiente fica um ambiente assim, é, meio escuro, meio... (risos), mas gente adapta, isso a gente adapta, tirando a questão que eu falei da saúde que pra mim é o ar, no mais atende bem. (E11)

Questões relacionadas à temperatura do ar condicionado também foram citadas, indicando que “a temperatura do ar condicionado não agrada a todos” (E6, E11) e reclamando de ser “frio” (E11). O servidor E6 deixa clara a divergência de opiniões quanto ao ar condicionado em sua fala:

O sistema de ar condicionado, eu acho que é bem polêmico no caso que... ele agrada alguns e dependendo do setor que você senta, você sente bastante calor (pausa) também tem aquela eterna guerra de friorentos e calorentos... assim, num tem como você agradar a todos né? Num existe uma temperatura padrão, o ar condicionado, acho que talvez seja uma coisa que mais me incomoda na estrutura. (E6)

A servidora E11, que trata também do ar condicionado, relata a ocorrência de problemas de saúde vinculados a esse sistema, deixando claro que não considera a Cidade Administrativa uma estrutura melhor devido às suas queixas sobre o sistema de refrigeração:

Oh, é, eu acho, assim, aí já não digo 100%, pela questão até de saúde, né? Eu tô sempre aqui, é... tomando remédio, antialérgico, pedindo pra... entrando lá no portal pra pedir pra amenizar o ar ou diminuir é... aumentar a temperatura de evasão porque tem hora que vocês escuta um barulho forte que até atrapalha. (E11)

Na categoria localização, foram identificadas apenas 2 respostas, destacando a “proximidade física com outras secretarias” (E7), referindo-se ao complexo da Cidade Administrativa, que abriga todas as Secretarias de Estado de Minas Gerais, e o “espaço alugado” (E14), relatado por um servidor que atua em uma Unidade Regional da SEPLAG, localizada no interior do Estado.

Por fim, quanto ao posto de trabalho, o fato de a Secretaria ter o “mobiliário bom” (E8, E9, E11) e o “mobiliário padronizado” (E5, E6) foram destacados pelos entrevistados. O servidor E5 destacou inclusive que existe a padronização do mobiliário independente da função ocupada, destacando sua percepção de que em empresas privadas não necessariamente ocorre essa padronização:

...nas conversas com amigos meus, e tal, que já trabalharam fora, no mercado... da cidade administrativa, é... eu vi algumas falas... por exemplo: ‘ah, e lá (na Cidade Administrativa) é muito bom!’ ‘Por quê?’ ‘Ah, porque lá tem cadeira boa pra todo mundo, até pro estagiário!’ Assim, pra mim era uma coisa natural, mas... nessa fala eu consegui captar assim, é, realmente, eu tenho uma cadeira boa... e o estagiário tem a mesma cadeira. (E6)

Entretanto, dois servidores entrevistados (E1 e E4) consideraram o mobiliário pouco ergonômico. O fragmento da resposta de E1 apresenta descontentamento com o ambiente de trabalho, em especial o mobiliário.

...é... o que me vem à cabeça é eu odeio (pausa 4 seg.). Gosto, acho bacana, acho que talvez por também não ter uma experiência em outros locais, eu tenho muitos colegas que falam assim: nossa (nome do entrevistado) cê tinha que ver eu trabalhava, quando eu trabalhava na SEDS, lá no centro era terrível ... ah, pode até ser, mas esse lugar, eu tô com 30 anos, eu tenho dor nas costas, eu saio daqui todo quebrado (...). (E1)

Posteriormente, o servidor relata dores nas costas, que atribui também ao mobiliário de trabalho. Além disso, o servidor destaca que os colegas comparam o local atual com as estruturas ocupadas antes da mudança para a Cidade Administrativa. Em outros pontos das entrevistas, os participantes que atuam em unidades localizadas no complexo também citam a diferença que observam, ou que ouvem os colegas comentarem, entre as condições dos locais de trabalho anteriores e as que vivenciam atualmente na Cidade Administrativa.

Destaca-se que na aplicação da EACT, apesar de todos os fatores terem apresentado médias que podem ser analisadas dentro do nível moderado, condições de trabalho foi o fator que apresentou menor média. Os resultados da aplicação das entrevistas confirmam os resultados da aplicação da escala, já que o mobiliário, os equipamentos, o posto de trabalho e os materiais, que tiveram boa avaliação na análise quantitativa, foram novamente bem avaliados na análise qualitativa. Da mesma forma, o barulho, que teve uma avaliação mais negativa na aplicação da escala, foi também destacado pelos servidores entrevistados como produtor de insatisfação. A pesquisa qualitativa contribui também para expandir a compreensão das condições de trabalho na SEPLAG, trazendo à tona outras questões, tais como as divergências entre os servidores entrevistados com relação ao ar condicionado, as insatisfações com a limpeza do ambiente, a comparação com locais de trabalho anteriores e o fato de o ambiente ser aberto, que colabora para o barulho no ambiente. É interessante destacar que a percepção sobre a limpeza do ambiente não foi tratada na escala aplicada.

Dentre os três fatores da EACT, organização do trabalho foi o que apresentou o resultado mais negativo, demandando maior atenção pela Secretaria. Continuando nos resultados encontrados na aplicação das entrevistas, a Tabela 11 apresenta o resumo dos resultados para esse fator. As respostas dos entrevistados foram divididas em categorias que consideram tanto a descrição sobre o fator realizada por Mendes (2007) quanto o conteúdo das respostas recebidas. As categorias consideradas foram: conteúdo da tarefa, normatização, processo de trabalho e ritmo de trabalho.

Tabela 11 – Organização do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Conteúdo da tarefa</i>		
Conhecimento da legislação	E13	1
Conhecimento do processo de trabalho	E13	1
Conteúdo da tarefa variável	E9	1
Dupla função	E8	1
Necessidade de responder rapidamente a mudanças de diretrizes	E13	1
Necessidade de tarefas mais desafiadoras	E6	1
Realização de atividade operacional	E13	1
Responsabilidade muito grande	E8	1
Simple	E5	1
<i>Normatização</i>		
Presença de normas e leis	E1, E7, E14	3
Ausência de normatização de gestão de pessoas	E1, E2	2
Ausência de protocolos no setor	E6	1
Lidar com excessões às normas	E7	1
<i>Processo de trabalho</i>		
Presença de divisão de tarefas	E1, E6, E9, E10, E11, E13, E14	7
Bem organizado	E1, E12	2
Clareza das atividades realizadas e por realizar	E12	1
Cumprimento de prazos	E11	1
Desconhecimento da gerência da área quanto ao trabalho realizado	E5	1
Desenho um pouco mais racional das atividades	E4	1
Desorganizado	E5	1
Divisão do trabalho bem tranquila	E6	1
Está à frente de outros órgãos da Administração Pública	E2	1
Falta de confiança nas chefias da área	E5	1
Forma equipe e trabalha em conjunto	E9	1
Muito bem delimitado	E3	1
Não existe uma rotina de trabalho	E9	1
Necessidade de se organizar	E8	1
Ocorrência de imprevistos	E5	1
Ótimo	E3	1
Presença de várias chefias	E5	1
Problemas no arquivo de documentos virtuais e físicos	E6	1
Razoavelmente bem dividido	E12	1
Trabalho cooperativo	E11	1
Trabalho pouco estruturado	E7	1
Trabalho tranquilo	E8	1
Valorização da técnica mais que do político	E2	1

Tabela 11 – Organização do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados (cont.)

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Ritmo de trabalho</i>		
Bem tranquilo	E3, E10, E14	3
Ritmo de trabalho tranquilo ou baixo	E1, E7, E12	3
Trabalho sazonal	E1, E9, E10	3
Déficit de pessoal	E5, E12	2
Ritmo de trabalho adequado	E3, E6	2
Consegue fazer o seu trabalho durante o expediente	E6	1
Distribuição das atividades conforme a demanda	E7	1
Quantidade de pessoas suficiente para a realização do trabalho	E13	1
Ritmo de trabalho equilibrado	E12	1
Ritmo de trabalho imprevisível	E9	1
Trabalho sob demanda	E10	1
Volume grande de trabalho	E8	1

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao conteúdo da tarefa, não foi identificada a repetição de respostas, mas observa-se uma contraposição entre a presença de atividades consideradas operacionais (E13) e simples (E5), juntamente com a “necessidade de tarefas mais desafiadoras” (E6), e a percepção de uma “responsabilidade muito grande” (E8) e da necessidade de conhecimentos específicos sobre o processo de trabalho (E13) e a legislação (E13). Sobre essa contradição, apresenta-se a verbalização da servidora E8, que percebe seu trabalho como de muita responsabilidade, inclusive lidando com assuntos sigilosos: “Eu não vejo assim, eu tenho... como eu faço duas funções de secretária e de auxiliar administrativo, eu vejo assim, de extrema importância, tem coisa que é muito sigilosa. Então, assim, eu vejo que a responsabilidade é muito grande” (E8). Ao mesmo tempo, o servidor E6 percebe-se subutilizado na função que exerce.

E com o meu amadurecimento profissional, eu acho que hoje as tarefas que eu pego, eu sinto mais um pouco de assim, mais desafios, de tarefas mais... que exijam ainda mais é... capacidade também técnica talvez, é... comportamental, é... ou então (pausa) que me motivem mesmo né? E eu acho que hoje, no início foi bem desafiador, hoje já cheguei a um nível que as tarefas que são atribuídas a mim não são... acho que estão aquém da minha capacidade, eu gostaria de receber tarefas mais... motivadoras principalmente né. (E6)

A expectativa que o servidor possui quando ingressa no serviço público é um fator que pode impactar na percepção de E6. Considerando que a lei de carreira dos EPPGG (como mencionado no capítulo 4) a estabelece como uma carreira estratégica para o Estado, é possível que esse fato gere uma alta expectativa dos servidores quanto às tarefas que irão

realizar durante sua carreira. Essa expectativa pode ser observada na fala do servidor, que afirma que não percebe mais as atividades que realiza como desafiadoras, mas as percebia quando ingressou na carreira.

Em relação à normatização, os servidores entrevistados relataram a existência de normas e leis que padronizam sua atuação (E1, E7, E14); esse fato é compreendido pela necessidade que o Estado tem de realizar estritamente o que está descrito e previsto em normas (leis, decretos, resoluções, etc.). Entretanto, foi relatado, ainda, por alguns abordados, a “ausência de normatização de gestão de pessoas” (E1, E2) e a “ausência de protocolos no setor” (E6), além da necessidade de ter que se “lidar com exceções às normas” (E7).

Sobre as normas e os procedimentos aplicados no setor, o servidor E14 informa que:

Estado em si, ele trabalha com legislação, então a gente já tem as... leis... a gente tem que seguir... e os procedimentos são... alguns são padronizados, entendeu? Então, quando vem, por exemplo, da Superintendência Central de Perícia Médica ela já tem um... um... norte de como se deve atuar com perícia médica e... o Recursos Humanos da SEPLAG passa pra gente né, qual é o procedimento que a gente deve adotar pra cadastramento, emissão de contracheque, ou recebimento de qualquer requerimento.

Respostas relacionadas à organização do processo de trabalho foram as mais citadas, sendo que demonstraram predominância a “presença de divisão de tarefas” (E1, E6, E9, E10, E11, E13, E14), do trabalho “bem organizado” (E1, E12), indicando que o processo de trabalho na SEPLAG é percebido pelos servidores entrevistados como tendo uma organização prévia e como possuindo divisão das tarefas realizadas no setor, mesmo que tal divisão seja informal. Os servidores E10 e E9 tratam do assunto: “... então os órgãos são divididos por três grupos, são três grupos de órgãos. Aí hoje eu tenho duas duplas (pausa) e uma pessoa sozinha. (...). Então eles vão fazer tanto a avaliação do projeto como a captação de recursos com cada grupo de órgãos (...)” (E10).

A divisão de trabalho é a seguinte, tem algumas tarefas que são divididas, tem alguma coisa ou outra que é minha, tem alguma coisa ou outra que é lá da diretoria, mas em geral a gente forma equipe e trabalha em conjunto. Meio que é uma divisão mais ou menos natural ou às vezes não tem nem divisão, a gente trabalha junto mesmo. (E9).

Conforme E9, ainda, às vezes a divisão não ocorre, e os servidores realizam o trabalho demandado em conjunto. A mesma ideia aparece na resposta “trabalho cooperativo” de E11.

Discordâncias quanto ao fato de o trabalho ser organizado podem ser verificadas nas respostas “desorganizado” (E5) e “ocorrência de imprevistos” (E5). Além disso, alguns dos entrevistados expressam que o trabalho realizado não possui uma ordenação prévia, sendo “pouco estruturado” (E7) e afirmando que “não existe uma rotina de trabalho” (E9).

Por fim, aborda-se o ritmo de trabalho. Sobre esse tema, predominaram respostas que indicam “ritmo de trabalho tranquilo ou baixo” (E1, E7, E12) e que o trabalho é “bem tranquilo” (E3, E10, E14) e “sazonal” (E1, E9, E10); foram, ainda, recebidas respostas como “ritmo de trabalho adequado” (E3, E6) e “consegue fazer o seu trabalho durante o expediente” (E6).

Então acho muito tranquilo, acho que num... dá pra se dizer hoje que a (nome do setor), ela precisa melhorar mais (pausa), sabe? Mas não é um serviço que sufoca, precisa apenas dar uma ampliada de pessoal e uma ampliada na grade (de serviços). (E14)

Eu já trabalhei antes no (nome do setor). (...) ... a gente trabalhava com 17 termos e agora a gente está com 6. Então é bem menos assim... A equipe dá para cada um cuidar do seu projeto. (...) ... não fica tão sobrecarregado assim. Então nesse sentido o trabalho está mais tranquilo. (...) Não tem, assim, não é um dia estressante o meu trabalho não. (E7)

Eu acho que... em termos de é...(pausa) carga assim de trabalho, é... a gente não tem muito trabalho... nosso trabalho é sazonal assim, tem épocas por exemplo, agora a gente tá numa época bastante complicada (...) então assim, o trabalho nosso é na verdade é sob demanda, é assim, não é uma rotina constante e pesada. (E10)

Essas informações indicam que os servidores entrevistados se encontram confortáveis com o ritmo de trabalho imposto. Contudo, houve duas repostas em sentido oposto a tais afirmações, que afirmam haver um “déficit de pessoal” (E5, E12) e ser um “volume grande de trabalho” (E8). A questão do quantitativo de pessoal foi citada também por E13, que afirmou que atualmente possui “quantidade de pessoas suficiente para a realização do trabalho”, mas que, até dois meses antes da entrevista, o número de funcionários era menor e, com isso, o trabalho acumulava.

Sobre a distribuição de trabalho, hoje eu vejo que dentro da minha equipe tem uma quantidade de pessoas suficiente pra poder realizar o trabalho é... o que não é sempre assim. Nós até dois meses atrás estávamos com uma defasagem de dois servidores administrativos, né? Chegando... com a chegada desses dois novos colegas já supriu essa necessidade que a gente tinha. Por essa deficiência o serviço acumulava (...). (E13)

As informações sobre o ritmo de trabalho obtidas na pesquisa qualitativa podem indicar uma contradição entre si, já que os servidores entrevistados percebem que o ritmo é tranquilo ou baixo, mas, ao mesmo tempo, observam que há déficit de pessoal.

Para as respostas da pesquisa qualitativa que apresentaram contradições entre os abordados, é possível entender que a diversidade de setores e de atividades que a Secretaria possui coopera para tais contradições, já que é possível que alguns setores tenham um ritmo de trabalho mais intenso, e por isso o déficit de pessoal, enquanto outros têm um ritmo mais moderado, de forma que a quantidade de servidores se torne suficiente, a ponto de considerarem o ritmo tranquilo ou baixo. Da mesma forma, pode haver servidores entrevistados que percebem o conteúdo do trabalho mais enriquecido ou a divisão do trabalho bem delimitada, enquanto outros não percebem dessa forma devido ao trabalho realizado no setor, bem como à forma como é realizado.

Destaca-se que o resultado da pesquisa quantitativa para os itens “o ritmo de trabalho é excessivo” e “o número de pessoas é insuficiente para a tarefa” tiveram resultados moderados. Quanto ao item “as normas para a execução das tarefas são rígidas”, as respostas à pesquisa qualitativa confirmaram o resultado da pesquisa quantitativa, demonstrando sua existência moderada, com a presença de leis e normas estruturadas, mas exceções às normas e assuntos em que não estão presentes ou em que não existem protocolos. Os itens “as tarefas são realizadas com pressão de prazos” e “existe forte cobrança por resultados” não foram confirmados pela pesquisa qualitativa, já que não foram citados pelos servidores durante as entrevistas, havendo apenas a citação de que os prazos são cumpridos (E11).

Os trabalhos de Traesel e Merlo (2014), de Gomes, Lima e Mendes (2011) e de Mendes, Freitas e Augusto (2014) encontraram entre servidores públicos situações de ritmo de trabalho alto, com presença de pressão, alta responsabilidade, estresse e prazos apertados, encontrados na pesquisa aqui apresentada apenas nos dados quantitativos. O déficit de pessoal foi apontado também por Traesel e Merlo (2014) na instituição pública pesquisada. O trabalho pouco estruturado e realizado sob demanda foi a principal característica do contexto de trabalho encontrado no estudo de Barros e Honório (2015). Questões relacionadas aos entraves produzidos pelo modelo burocrático não foram identificados no contexto de trabalho da pesquisa na SEPLAG, apesar de estarem presentes em diversos estudos sobre o prazer e sofrimento de servidores públicos identificados (MENDES, FREITAS e AUGUSTO, 2014;

NUNES e LINS, 2009; MAZZILLI e PAIXÃO, 2002). Por fim, o conteúdo da tarefa pouco motivador, repetitivo e operacional foi identificado também no trabalho de Mendes, Freitas e Augusto (2014).

Passando à apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa quanto às relações interpessoais dos servidores entrevistados, tem-se a Tabela 12, contendo o resumo dos resultados para esse fator, subdivididos pelos subfatores apontados por Mendes (2007), quais sejam, relacionamentos interpessoais, gerenciamento e comunicação.

Tabela 12 – Relações interpessoais na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados.

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Relações interpessoais</i>		
Relações interpessoais muito boas	E2, E5, E10, E12	4
Tem que ter jogo de cintura	E3, E7, E9, E13	4
Bom ambiente de trabalho	E6, E13, E14	3
Nada a reclamar	E5, E8	2
Dificuldade de convívio com colegas de trabalho	E9, E11	2
Relações tranquilas	E10, E14	2
Formal	E1	1
Má vontade dos colegas quanto ao trabalho	E1	1
Trabalhar junto a amigos	E2	1
Corporativismo na carreira EPPGG	E2	1
Tornou-se amigo dos colegas de trabalho	E3	1
Manter distância para uma relação profissional	E4	1
Clima complicado	E4	1
Discrepância salarial dentro da equipe	E6	1
Ausência de conflitos na equipe	E7	1
Bem receptivo	E8	1
Relações bem harmoniosas	E8	1
Disputas entre carreiras e entre setores	E9	1
Conflitos entre colegas de trabalho	E9	1
Não reconhecimento do trabalho por colegas	E13	1
Menosprezo do meu trabalho por outros colegas	E13	1
Bom relacionamento entre equipes	E12	1
Fácil	E14	1
Cooperação entre os colegas de trabalho	E14	1
Dificuldade na comunicação com outros setores	E14	1
<i>Gerenciamento</i>		
Boa relação com a chefia	E5, E9, E12, E14	4
Boa gestão	E6, E11	2
Presença de meritocracia	E6	1
Desconforto do gestor em orientar funcionários	E7	1
Ausência de apoio da chefia	E10	1
Relações transparentes com os subordinados	E13	1
Aberto a ouvir sugestões dos subordinados	E13	1
Ausência de direcionamento pela chefia	E13	1
Ausência de relacionamento pessoal com a chefia	E13	1
Presença de várias chefias	E5	1
Ausência de comunicação com chefias superiores	E5	1
<i>Comunicação</i>		
Dificuldades na comunicação dentro da equipe	E3, E7, E13, E1	4
Boa comunicação dentro da equipe	E6, E12, E14	3
Presença de boatos	E1, E4	2
Dificuldades na comunicação institucional	E4	1

Fonte: Dados da pesquisa

De uma forma geral, as questões relacionadas às relações interpessoais na SEPLAG indicaram a existência de “relações interpessoais muito boas” (E2, E5, E10, E12), “bom ambiente de trabalho” (E6, E13, E14), “relações tranquilas” (E10, E14), “trabalhar junto a amigos” (E2) ou “tornou-se amigo dos colegas de trabalho” (E3). Por outro lado, foram identificadas respostas também destacando as dificuldades nos relacionamentos, tais como “tem que ter jogo de cintura” (E3, E7, E9, E13), “dificuldade de convívio com colegas de trabalho” (E9, E11), “clima complicado” (E4), “discrepância salarial dentro da equipe” (E6) e “disputas entre carreiras e entre setores” (E9).

Quanto aos bons relacionamentos, destacam-se as seguintes verbalizações dos servidores entrevistados: “... a gente já tem um relacionamento bacana, e isso facilita o relacionamento né? Assim, o relacionamento pessoal bom facilita o relacionamento de trabalho, então não tem problemas não.” (E10) “... dentro da (nome do setor) a equipe é muito boa, muito gostosa de trabalhar, é sempre um ajudando o outro” (E14). Tem-se ainda:

...e o ambiente, o ambiente eu acho sensacional! As pessoas são agradáveis umas com as outras, dão bom dia, é... conversam, tem momentos de descontração mas ao mesmo tempo as pessoas sabem que o objetivo de estarem lá é o trabalho (...) eu acho, acho que o pessoal consegue dosar bem esses... esse lado pessoal, de você conseguir conversar com as pessoas, contar sobre os acontecimentos do dia a dia... é... rir bastante, pessoal bem humorado, eu acho que o ambiente não tem nada a reclamar, né? (E6)

A questão da necessidade de se ter um “jogo de cintura” foi mencionada por quatro servidores entrevistados, demonstrando dificuldades nos convívios entre colegas e no clima organizacional. “Tem os pontuais, tem um ou outro que destoam ali, mas isso nós estamos sujeitos a qualquer lugar. Tem que se adaptar e saber lidar, jogo de cintura nessa hora. (risos)” (E3), “...ai essa, esse... esse ter que ficar pisando em ovo, do que você vai falar e com quem, é... é bem complicado” (E4). A servidora E3 deixa claro que existe a necessidade de se adaptar e saber lidar com os colegas, mas que essa habilidade é necessária não apenas no trabalho na SEPLAG, já E4 destaca o desgaste em ter que “pisar em ovos” para saber o que falar com cada colega.

A discrepância salarial foi citada apenas por um servidor, que destaca o aumento no salário da carreira de EPPGG:

A equipe é basicamente formada pelos servidores da mesma carreira, que é EPPGG, mas quem não é, tem uma remuneração bem abaixo. Então isso causa um, assim, uma, um desconforto. Não foi sempre assim né. Teve do... a nossa carreira teve um aumento bem grande durante esses cinco anos, no início era bem mais igual, e aí com o tempo isso foi aumentando essa lacuna, aí ocorre sim uma... uma rusguinha de vez em quando. (E6)

Ao fazer comparações entre as repostas, é possível que esse seja um dos motivos da disputa entre carreiras identificada na entrevista (E9).

Por fim, um dos servidores destacou também a percepção de que há “má vontade dos colegas quanto ao trabalho” (E1), de forma que, quando não há uma boa relação pessoal e uma boa relação profissional, é necessário superar barreiras para que o trabalho aconteça. Quanto a isso, afirma que:

Tem uma série de dificuldades que são criadas por... também pelas relações pessoais e que trava a roda com força, né? Faz a roda (pausa) não rodar (riso) e... mas assim, aí... é aquele negócio né quando você tem uma relação pessoal boa, e uma relação profissional boa, aí as coisas acontecem (...). Quando eu digo as coisas acontecem eu digo a comunicação acontece, o trabalho, né, acontece, quando você consegue superar... as... vamos dizer assim, barreiras com a chefia, com coisa do tipo. (E1)

Na pesquisa quantitativa, os itens “existem disputas profissionais no local do trabalho” e “falta integração no ambiente de trabalho” tiveram avaliação moderada, assim com todo o fator relações interpessoais. A pesquisa qualitativa confirmou esse dado, permitindo observar que existem situações em que as relações interpessoais cooperam para o bem-estar dos servidores entrevistados, mas que, em outros momentos, as mesmas relações não são consideradas positivas.

Quanto ao gerenciamento, tratado entre as relações interpessoais, destacou-se principalmente a “boa relação com a chefia” (E5, E9, E12, E14) e a percepção de uma “boa gestão” (E6, E11), como pode ser observado na fala de E6: “Então, quanto ao ambiente e à forma de gestão eu acho que sou fã dessa forma de gestão”. Do ponto de vista do gestor, foram identificadas percepções de “desconforto do gestor em orientar funcionários” (E7), a valorização de manter “relações transparentes com os subordinados” (E13) e em ser “aberto a ouvir sugestões dos subordinados” (E13).

Um dos servidores (E6) destacou também sua percepção de que há meritocracia na distribuição dos cargos e funções, como pode ser visto a seguir: “... há algum certo tipo de meritocracia, não é aquele sempre o mais antigo que vai ganhar o maior cargo, às vezes a pessoa desempenha bem um papel e consegue (...) passar na frente do... da pessoa mais antiga, e isso motiva quem tá entrando né?”.

Entretanto, foram citadas também percepções de “ausência de apoio da chefia” (E10), “ausência de direcionamento pela chefia” (E13), a “presença de várias chefias” (E5) e a “ausência de comunicação com as chefias superiores” (E5).

Comparando com os resultados da pesquisa quantitativa, não houve respostas nas entrevistas que tratassem do apoio da chefia para o desenvolvimento profissional, mas foi identificada a percepção de falta de apoio da chefia de uma forma geral, contradizendo o resultado da pesquisa qualitativa. Por outro lado, a questão da participação dos funcionários nas decisões não foi citada por nenhum servidor que esteja em posição de subordinado, mas apenas por uma chefia, que afirmou ser aberto a ouvir sugestões dos funcionários.

Em terceiro lugar, há as percepções relacionadas à comunicação no ambiente de trabalho. Nesse ponto, houve discordância entre os entrevistados quanto à comunicação interna na equipe, sendo que quatro servidores (E3, E7, E13, E1) afirmaram haver “dificuldades na comunicação dentro da equipe”, e outros três (E6, E12, E14) informaram que há “boa comunicação dentro da equipe”. Essas percepções confirmam a pesquisa quantitativa, que, quanto à comunicação entre funcionários e a comunicação necessária para a realização do trabalho, apresentou resultados moderados. Sobre esse assunto, os entrevistados afirmaram que:

...a informação ela não chega de jeito nenhum. (E1)

Mas a gestão incentiva bastante a comunicação, incentiva mesmo, excesso de comunicação, conversar como é que tá o projeto, existem encontros mesmo, em que toda a equipe conversa sobre tudo, ou seja, uma área formal pra colocar pra fora o que você quer falar. (E6)

Então tem coisas que acontecem que às vezes não dá tempo do meu supervisor, da minha diretora me comunicar, né? Então assim, às vezes eu acabo sendo pego desprevenido, mas aí com a capacidade de... de um jogo de cintura, a gente consegue levar a situação no momento em que acontece né? E depois faz a validação com a supervisão, com a diretoria (...). Existe um esforço grande né, porque às vezes está seguindo num caminho e chega

informação de que houve uma determinação contrária aquele caminho que você tá seguindo que poderia ser amenizado se a própria diretoria fizesse a comunicação correta. (E13)

Além da comunicação interna, quanto à comunicação institucional, afirmou-se que ocorre a “presença de boatos” (E1, E4) e que há “dificuldades na comunicação institucional” (E4). O servidor E4 atribui a facilidade de transmissão de boatos à estrutura aberta do prédio, que não possui divisões de salas, como já mencionado anteriormente. Destaca também que a comunicação institucional é historicamente falha, ocorrendo inclusive de os servidores obterem informações por meio do Diário Oficial do Estado (chamado pelo servidor de “Minas Gerais”). O servidor afirma que, quando a comunicação é explícita, chega a duvidar de sua veracidade. Veja a seguir:

a comunicação aqui... é... (pausa) é historicamente falha a comunicação. A gente até se sente (pausa) é... quando vem algum, alguma coisa mais explícita a gente fica até meio duvidando né, porque... historicamente aqui, e como há de ser mesmo no serviço público em geral, a comunicação se dá depois que a coisa já tá... já aconteceu. Muitas vezes a gente... a gente tenta que não seja assim, mas muitas vezes, a gente é comunicado pelo Minas Gerais as coisas que acontecem, o que é... é péssimo né? É... (pausa) eu vejo algumas mudanças, algumas tentativas de... transformar a... a comunicação organizacional mesmo, essa hierárquica em algo mais institucional mas ainda o que eu vejo sendo... sendo mais... tendo mais força é a rede de boataria, é a comunicação informal, e tem uma força incrível. (...) Mas a comunicação informal, talvez favorecida por essa estrutura nossa mais aberta, e como não tem manifestação, clara, explícita, hierárquica, isso é um campo imenso, né? E as redes sociais... as pessoas, as pessoas vão se comunicando pelas redes sociais e aí é... os boatos vão rolando. (E4)

Boas relações interpessoais foram encontradas por Azevedo e Figueiredo (2015). Questões de disputas entre carreiras são relatadas também no trabalho de Traesel e Merlo (2014) e de Barros e Honório (2015). Quanto à comunicação, foram identificados problemas na comunicação institucional no estudo realizado entre servidores do INSS por Traesel e Merlo (2014); já Gomes, Lima e Mendes (2011) identificaram problemas na comunicação dentro da equipe estudada.

Esclarecidos os dados sobre o contexto de trabalho, passam-se aos custos percebidos pelos participantes dessa pesquisa.

6.3 Custos do trabalho

A análise dos custos do trabalho para os servidores públicos da SEPLAG baseou-se na Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT), também parte do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) de Mendes (2007). Assim como a EACT, nessa escala, os respondentes têm frases que devem pontuar entre um e cinco, sendo 1 = nada exigido, 2 = pouco exigido, 3 = mais ou menos exigido, 4 = bastante exigido e 5 = totalmente exigido, avaliando os custos afetivos, cognitivos e físicos da realização do trabalho. Novamente, os resultados são interpretados com base nas médias das pontuações dadas pelos respondentes e nos percentuais de respostas em cada intervalo, considerando a diferença de um desvio padrão em relação ao ponto médio para a formação dos intervalos de análise (MENDES, 2007), de forma que as médias acima de 3,58 como uma avaliação grave; entre 1,94 e 3,57 como avaliação moderada ou crítica; e abaixo de 1,93 como avaliação satisfatória. Os resultados gerais da aplicação dessa escala na SEPLAG podem ser visualizados nas Tabelas 13 e 14, a seguir.

Tabela 13 - Medidas de tendência central dos fatores que compõem a ECHT

Fatores	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Custo afetivo	2,69	2,58	2,08	3,17	0,85
Custo cognitivo	3,70	3,75	3,20	4,30	0,83
Custo físico	1,90	1,80	1,30	2,20	0,78

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator

Interpretação	Custos afetivo		Custo Cognitivo		Custo Físico	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Positiva, Satisfatória	59	19,93%	10	3,38%	179	60,47%
Moderada, Crítica	192	64,86%	115	38,85%	105	35,47%
Negativa, Grave	45	15,20%	171	57,77%	12	4,05%
Total	296	100,00%	296	100,00%	296	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, os custos afetivos do trabalho na SEPLAG são percebidos pelos respondentes como críticos ou moderados, com média de resposta de 2,69 e 64,86% dos servidores participantes apresentando respostas nesse nível. Esse resultado demonstra que os custos afetivos do

trabalho nessa instituição encontram-se no limite do que pode ser suportado pelos abordados sem que cause sofrimento, e a literatura informa que isso torna necessária a realização de ações que venham a promover a diminuição de tais custos (MENDES, 2007).

Já no que se refere ao fator custos cognitivos, a aplicação da escala apresentou resultado negativo ou grave, em que 57,77% dos respondentes apresentaram respostas ao questionário nesse nível de avaliação, obtendo média 3,7. Esses resultados indicam que tal fator promove nos servidores abordados o sofrimento no trabalho, podendo levar ao adoecimento; isso faz com que ações que tratem as causas desse alto custo para os servidores sejam necessárias de forma imediata (MENDES, 2007).

Por último, os custos físicos do trabalho na Secretaria são percebidos pelos respondentes como baixos, resultando em níveis satisfatórios na aplicação dessa escala, com média para esse fator de 1,9 e o percentual de respondentes de 60,47%. Dessa maneira, pode-se compreender que os custos físicos do trabalho na SEPLAG, por serem baixos, são produtores de prazer no trabalho para os participantes e devem ser consolidados dessa maneira (MENDES, 2007).

Tais resultados podem ser explicados principalmente pelo tipo de trabalho desenvolvido na Secretaria, em que é exigido dos servidores o uso de recursos intelectuais mais do que de seus recursos físicos. Nas atribuições das carreiras da SEPLAG e nas competências definidas para o órgão, podem ser identificadas atividades principalmente administrativas, tais como planejamento, análise, organização, elaboração de pareceres, laudos e relatórios, formulação, implantação e gerenciamento de políticas públicas, entre outras, o que contribui para o maior custo cognitivo do trabalho na Secretaria.

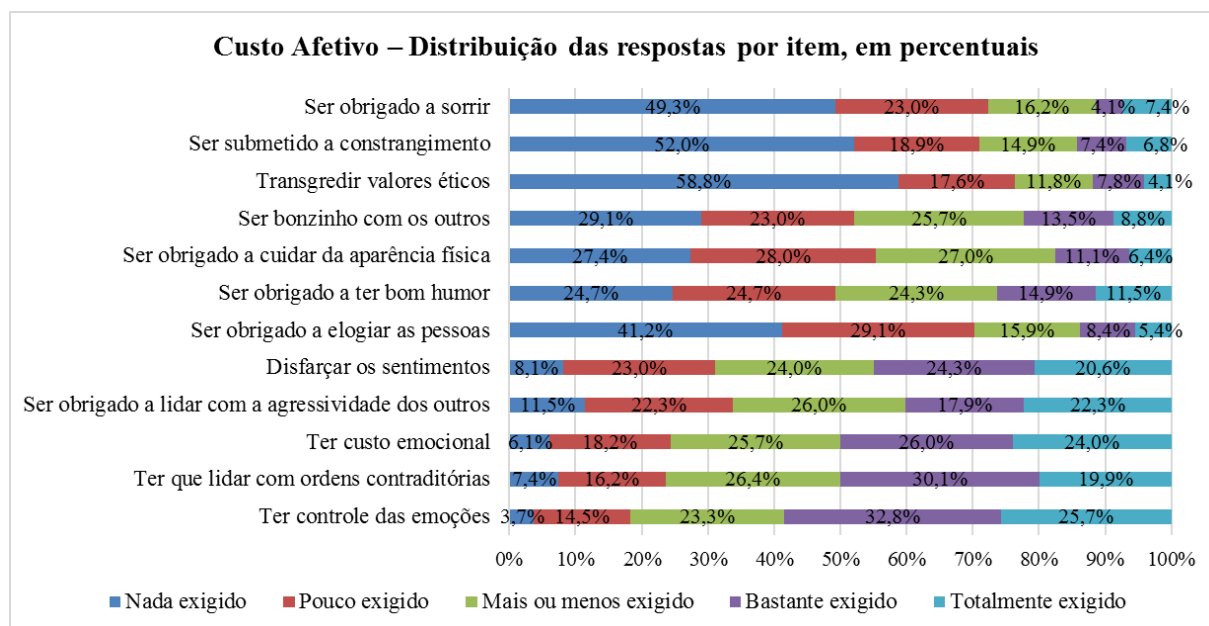
Seguindo ao detalhamento dos itens em cada fator, pode-se verificar no Gráfico 4 a distribuição dos percentuais por item no fator custo afetivo e, na Tabela 15, as medidas de tendência central por item para esse fator.

Os primeiros itens da Tabela 15, “ter controle das emoções”, “ter que lidar com ordens contraditórias”, “ter custo emocional”, “ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros” e “disfarçar sentimentos”, apresentaram médias entre 3,17 e 3,62, todas acima da média encontrada no fator. Destaca-se o primeiro item, que apresentou média já no nível grave

(3,62), demonstrando a necessidade de atenção pela Secretaria. Os percentuais em cada um desses cinco itens para as respostas “nada exigido” e “pouco exigido” foram baixos em relação aos demais itens do fator, com destaque, novamente, para aquele relacionado à necessidade de controle emocional, em que a soma das duas categorias de respostas representa apenas 18,2% das respostas. Esses resultados indicam a percepção dos servidores participantes de que precisam lidar com situações de controle das emoções, de ordens contraditórias, de custos emocionais, de agressividade de colegas e de disfarce de sentimentos com alguma frequência, o que significa que tais situações merecem maior atenção pela Secretaria para que se evite seu agravamento e o aumento do risco de adoecimento.

Por outro lado, os itens “transgredir valores éticos”, “ser submetido a constrangimento”, “ser obrigado a sorrir” e “ser obrigado a elogiar as pessoas” são percebidos pelos abordados, em sua maioria, como “nada exigido” (com percentuais entre 41,2% e 58,8%) ou “pouco exigido” (percentuais entre 17,6% e 29,1%). As médias para esses itens foram, ainda, as menores para esse fator, estando entre 1,81 e 2,08. Nesse caso, o destaque é para o item “transgredir valores éticos”, que teve média de respostas de 1,87, no nível satisfatório de análise, evidenciando que esse item deve ser reforçado na Secretaria.

Gráfico 4 – Custo afetivo: Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 15 – Custo afetivo: Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Ter controle das emoções	3,62	4,00	3,00	5,00	1,13
Ter que lidar com ordens contraditórias	3,39	3,50	3,00	4,00	1,19
Ter custo emocional	3,44	3,50	3,00	4,00	1,21
Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	3,17	3,00	2,00	4,00	1,32
Disfarçar os sentimentos	3,26	3,00	2,00	4,00	1,25
Ser obrigado a elogiar as pessoas	2,08	2,00	1,00	3,00	1,18
Ser obrigado a ter bom humor	2,64	3,00	2,00	4,00	1,31
Ser obrigado a cuidar da aparência física	2,41	2,00	1,00	3,00	1,18
Ser bonzinho com os outros	2,50	2,00	1,00	3,00	1,28
Transgredir valores éticos	1,81	1,00	1,00	2,00	1,16
Ser submetido a constrangimento	1,98	1,00	1,00	3,00	1,26
Ser obrigado a sorrir	1,97	2,00	1,00	3,00	1,22

Fonte: Dados da pesquisa

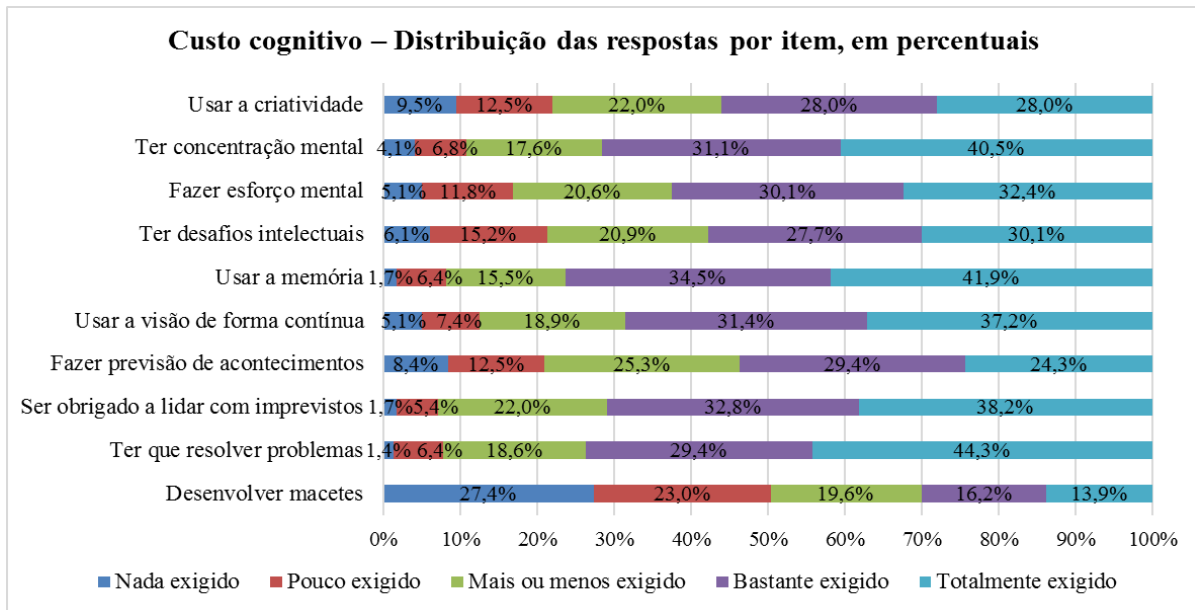
Quanto ao fator custo cognitivo, que teve a maior média na aplicação da ECHT na SEPLAG, são apresentados os resultados por item na Tabela 16, a seguir, e no Gráfico 5.

Tabela 16 – Custo cognitivo: Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Desenvolver macetes	2,66	2,00	1,00	4,00	1,39
Ter que resolver problemas	4,09	4,00	3,00	5,00	1,00
Ser obrigado a lidar com imprevistos	4,00	4,00	3,00	5,00	0,99
Fazer previsão de acontecimentos	3,49	4,00	3,00	4,00	1,22
Usar a visão de forma contínua	3,88	4,00	3,00	5,00	1,14
Usar a memória	4,08	4,00	4,00	5,00	0,99
Ter desafios intelectuais	3,60	4,00	3,00	5,00	1,23
Fazer esforço mental	3,73	4,00	3,00	5,00	1,18
Ter concentração mental	3,97	4,00	3,00	5,00	1,10
Usar a criatividade	3,53	4,00	3,00	5,00	1,28

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 5 – Custo cognitivo: Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Aqui, destacam-se como mais negativos, em relação aos demais, os itens os seguintes: “ter que resolver problemas”, com média 4,09; “ser obrigado a lidar com imprevistos”, média 4,0; “ter concentração mental”, com média 3,97 e “usar a memória”, média 4,08. Nesses mesmos casos, foram identificados desvios padrões abaixo dos demais itens, indicando uma maior concordância dos respondentes para essas situações. Entre os itens da escala, aquele que apresentou maior divergência para com os demais em sua média foi “desenvolver macetes”, com o valor de 2,66, sendo esse o resultado que teve a média mais positiva para esse fator.

Confirmando os dados encontrados na análise das médias por item no fator custo cognitivo, os percentuais relacionados à necessidade de desenvolver macetes são os mais altos nesse fator para as opções “nada exigido” (27,4%) e “pouco exigido” (23%). Já os itens relacionados à resolução de problemas, ao uso da memória e à necessidade de concentração mental foram considerados “totalmente exigidos” por 44,3%, 41,9% e 40,5% dos servidores participantes respectivamente. Esses itens, unidos à necessidade de se lidar com imprevistos, tiveram mais de 70% dos respondentes afirmando serem “totalmente exigido” ou “bastante exigido”, o que demonstra um alto custo cognitivo percebido pelos pesquisados.

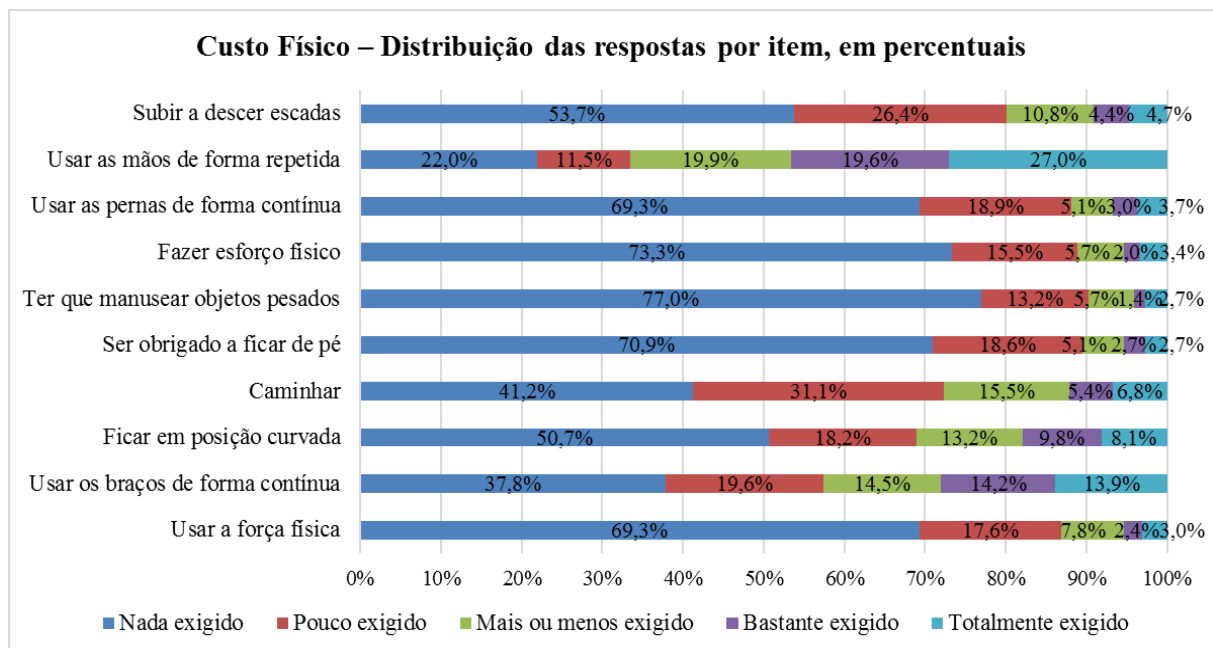
Por fim, passa-se aos resultados encontrados no fator custo físico. O detalhamento desses resultados encontra-se na Tabela 17 e no Gráfico 6.

Tabela 17 – Custo físico: Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Usar a força física	1,52	1,00	1,00	2,00	0,96
Usar os braços de forma contínua	2,47	2,00	1,00	4,00	1,46
Ficar em posição curvada	2,06	1,00	1,00	3,00	1,33
Caminhar	2,05	2,00	1,00	3,00	1,18
Ser obrigado a ficar de pé	1,48	1,00	1,00	2,00	0,92
Ter que manusear objetos pesados	1,40	1,00	1,00	1,00	0,87
Fazer esforço físico	1,47	1,00	1,00	2,00	0,95
Usar as pernas de forma contínua	1,53	1,00	1,00	2,00	0,99
Usar as mãos de forma repetida	3,18	3,00	2,00	5,00	1,50
Subir e descer escadas	1,80	1,00	1,00	2,00	1,10

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Custo físico: Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Nesse fator, houve um item que apresentou média com maior divergência para com os demais, a saber, “usar as mãos de forma repetitiva”, média 3,18. Além deste, outro item também apresentou diferença, embora menor, para com os demais: “usar os braços de forma contínua”, média 2,47, ambos relacionados aos membros superiores. Essa percepção pode ocorrer devido ao uso contínuo do computador para a realização do trabalho na instituição, o que demanda uso dos braços e das mãos. O primeiro item citado apresentou os maiores percentuais para as opções “mais ou menos exigido” (19,9%), “bastante exigido” (19,6%) e

“totalmente exigido” (27%), representando, no fator, o maior percentual para essa última opção de resposta.

Quanto aos itens que foram considerados pelos servidores participantes como menos exigidos, encontram-se “usar a força física” (média 1,52, e percentual de respondentes em “nada exigido” de 69,3%), “ser obrigado a ficar de pé” (média 1,48 e percentual de respondentes em “nada exigido” de 70,9%), “ter que manusear objetos pesados” (média 1,40 e percentual de respondentes em “nada exigido” de 77%), “fazer esforço físico” (média 1,4 e percentual de respondentes em “nada exigido” de 73,3%) e “usar as pernas de forma contínua” (média 1,53 e percentual de respondentes em “nada exigido” de 69,3). Novamente, esses resultados estão alinhados ao tipo de trabalho que é realizado na SEPLAG, que demanda um maior esforço cognitivo do que físico.

Passa-se agora à apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa relacionada aos custos do trabalho na SEPLAG. A Tabela 18, que segue, apresenta o resumo dos resultados quanto ao custo afetivo.

Tabela 18 – Custo afetivo do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Envolver-se emocionalmente com o trabalho	E8, E9, E14	3
Passar por situações de estresse com colegas	E3, E13, E12	3
Aprender a lidar com os custos emocionais	E3, E4	2
Baixo custo emocional	E2, E5	2
Conter-se	E1, E11	2
Ficar com raiva	E5, E13	2
Ocorrer desentendimentos com pessoas atendidas	E5, E14	2
Sentir-se desgastado	E11, E14	2
Sentir-se nervoso	E13, E12	2
Brigar	E3	1
Evitar desentendimentos	E5	1
Frustração	E9	1
Não há custo emocional	E6	1
Necessidade de motivar os funcionários e a si mesmo	E10	1
Ocorrer desentendimentos com colegas	E13	1
Resignar-se	E9	1
Sentir que sua opinião é tolhida	E13	1
Sentir-se bravo ou chateado	E3	1
Sofrimento com a falta de diretriz	E10	1
Somatizar	E4	1
Transparecer um humor que não tem	E1	1
Vontade de chutar o balde	E3	1
Xingar	E3	1

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os servidores entrevistados, os custos afetivos do trabalho mais citados foram “envolver-se emocionalmente com o trabalho” (E8, E9, E14), “passar por situações de estresse com colegas” (E3, E13, E12), a necessidade de “aprender a lidar com os custos emocionais” (E3, E4), a necessidade de “conter-se” (E1, E11), “ficar com raiva” (E5, E13), “ocorrer desentendimentos com as pessoas atendidas” (E5, E14), “sentir-se desgastado” (E11, E14) e “sentir-se nervoso” (E13, E12). Foram citados ainda, “brigar” (E3), “resignar-se” (E9), “sofrimento com falta de diretriz” (E10), “somatizar” (E4) e “transparecer um humor que não tem” (E1). Além desses, houve ainda servidores que relataram serem os custos afetivos baixos (E2, E5) ou que afirmaram que não existem (E6).

As verbalizações dos servidores entrevistados apresentam vivências de custos afetivos nas relações com colegas e com o trabalho. Na fala de E1, é possível observar que o servidor percebe a necessidade de conter sua forma de se expressar para se adequar ao ambiente,

informando também que precisa transparecer um humor que não é o seu, mas acredita que isso “faz parte” do trabalho, como se vê a seguir:

... é... isso é um problemão pra mim. Eu sou duas coisas (pausa) é... (pausa) eu sou uma pessoa meio tímida, mais fechada (pausa), mas eu também sou meio estourado. Estourado assim, quando eu fico feliz, (com animação) ah! Ou puto, também fico. (...) Eu acho que em alguma medida também eu tenho alguma liberdade pra ser, mas... eu acho que o ambiente não permite muito (pausa) é... (pausa) e acho que isso cria... não é que cria problema, a gente tem que se adaptar também, mas (pausa) que eu quero dizer... eu sinto assim... é... que se você ficar calado... e não falar nada, fica ali parado, estagnado (risos) você tá muito bem, que é um dos lados que eu convivo até de boa, só sinto dor nas costas (riso), só ficar calado fazendo meu trabalho puf (barulho com a boca) tranquilo! (pausa) Mas a coisa do... ter um momento mais... vamos dizer assim, do outro lado, né, do pico (pausa) é uma coisa que não é muito convid... né, não é muito... explorada, não é muito vivenciada, então isso me incomoda um pouco, porque (pausa) é... não dá pro cê xingar no ambiente de trabalho (pausa) né... (pausa) mas extravasar a raiva, não sei... não sei como é que é (riso). (...) Você tem que realmente ter que ficar fazendo (pausa) cara, fazendo jeito, fazendo isso, fazendo aquilo. Acho que eu... eu concordo em partes que faz parte né? (E1)

A relação com a pessoa atendida é expressa nas falas dos servidores entrevistados, demonstrando como a impossibilidade de ajudar o cidadão ou o colega que procura o serviço público incomoda os entrevistados, devido ao fato de se envolverem emocionalmente com o trabalho. Tal impossibilidade pode fazer também com que aconteçam desentendimentos entre o servidor e a pessoa atendida, o que também foi apontado como um custo afetivo.

A gente que lida com o cidadão diretamente tem isso. Mas, eu acho que é mais, assim, como a gente é ser humano igual a eles, você acaba se envolvendo, você acaba querendo ajudar, tentar fazer o máximo que você puder. Mas, você vê que a gente tem limites (...). Então, assim, você quer ajudar, mas não tem como, então, eu acho que aquilo te afeta, emocionalmente, porque você queria, mas não tem como, está além do seu limite, infelizmente. (E8)

... quando a gente não consegue corresponder à expectativa do servidor, né... então a gente tem esse... essa preocupação. E aí... (pausa) infelizmente a gente, né, tem (pausa) algumas ofensas, né? Algumas palavras mais pesadas, mas... a gente... na hora ali o impacto é forte mas a gente, aos poucos vai amenizando. (...) a gente tem que (pausa) se colocar no papel da pessoa também entender (pausa), mas muitas das vezes ela não entende e a gente (pausa) entende que (pausa) não cabe à gente fazer alguma coisa. E aí acaba (pausa) né, achando que ofender, que vai... enfim... que vai melhorar a situação dela se ela tratar a gente mal e (pausa) na verdade não vai. (E14)

Na relação com os subordinados, servidores entrevistados que ocupam posição de chefia declararam seus próprios custos afetivos e os custos que a posição de gestor lhes confere. Foi

destacada a “necessidade de motivar aos funcionários e a si mesmo” (E10), bem como situações de falta de diretriz e de desgaste nas relações, já mencionados.

Tem sim... é... é um pouco desgastante, né? Primeiro porque, particularmente pra mim, que sou coordenador (pausa), às vezes você precisa (pausa) passar um ar que você é a autoridade, que você é responsável pela casa, então tem... às vezes tem esse desgaste, às vezes quem tá do outro lado não compreende, né? (E14)

Eu como gestora eu fico... (pausa) a gente tenta motivar, mas também buscar motivação pra motivar, porque... eu também tô sem diretrizes, tô também... sofro também, acho que até é um, um desafio pra gente como gestor buscar essa motivação de algum lugar (risos) arrancar de algum lugar e, e trabalhar na equipe, né? Acho que é isso. (E10)

Esses custos afetivos causam sofrimento nos entrevistados, que, para enfrentá-los, desenvolvem estratégias de defesa (MENDES, 2007). Apesar de não terem sido questionados sobre as estratégias de defesa nesse momento da entrevista, alguns servidores trataram do assunto, afirmando sobre a necessidade que percebem de aprender a lidar com o custo afetivo do trabalho, mesmo que seja ficando bravo, xingando ou brigando, ou até declarando que optaram pela resignação como uma forma de evitar as frustrações com o trabalho.

Na hora, nos cinco minutos, eu fico brava, eu xingo, brigo, entendeu?! E depois estou de boa, mas que tem esse custo emocional, tem. E para quem não sabe lidar, deve ser super difícil. (E3)

Então eu tinha alguma certa frustração emocional das coisas não andarem e tudo, mas hoje eu sou bem pragmático, o mundo funciona da forma como ele funciona mesmo, você tem as questões, a gente tenta fazer o nosso melhor, mas não tem por que a gente se frustrar com problemas do trabalho. (E9)

Um dos servidores afirmou que, junto com seus colegas, aprendeu a “rir da desgraça”, personificando a causa do sofrimento e usando o humor como estratégia para enfrentar as situações que promovem o custo emocional. O fato de o servidor adotar essa estratégia junto com seus colegas a transforma em uma estratégia coletiva de enfrentamento do sofrimento. Apesar disso, o servidor informou que tal estratégia não tem sido suficiente e contou sobre sintomas físicos que seu corpo apresentou, entendidas pelo servidor como uma somatização dos custos afetivos que o trabalho impõe.

É... eu... a gente tá com uma filosofia agora lá (risos) compartilhada entre os colegas de que... é a filosofia da desgraça. Que a gente é... aprendeu que a gente tem que rir da desgraça porque se a gente não rir da desgraça, ela cresce e aí ela vira uma desgraçona. Aí... é, é importante rir da desgraça pra que ela continue do mesmo tamanho ou que se dissipe, né? Enfim, a gente tá

agora rindo da desgraça (risos). Basicamente é... e a gente assim, eu, eu tento lidar com as coisas que me incomodam com humor, mas é... não, não é sempre que dá. Tem momentos de somatização do que que esses... esses sentimentos todos eles vêm muito à tona e eu tive um dia que eu fiquei, que eu fui parar no hospital não faz muito tempo. Porquê... assim... a gente vai... conscientemente tentando rir das coisas, mas às vezes o nosso organismo não tá rindo não. E... o cérebro da gente, às vezes, não dá conta de lidar com essas emoções... (E4).

Na aplicação da ECHT, o fator custos afetivos teve análise no nível moderado ou crítico, o que pode ser confirmado na pesquisa qualitativa pela ocorrência tanto de verbalizações que destacam os custos sofridos, como também de afirmações quanto à não existência de custos afetivos.

Além disso, os resultados encontrados na pesquisa qualitativa confirmam os resultados obtidos na análise dos itens da escala, demonstrando a percepção dos servidores entrevistados quanto à necessidade de lidar com controle das emoções, disfarce de sentimentos e custos emocionais; entretanto não foi citada a questão das ordens contraditórias, mas sim a ausência de diretriz. Quanto à transgressão de valores éticos, à ocorrência de constrangimentos e à obrigação de sorrir e de elogiar as pessoas, nada foi mencionado pelos servidores entrevistados, confirmando a pesquisa quantitativa. Foram ainda identificados outros custos, não tratados pela escala, tais como o envolvimento emocional com o trabalho, os desafios particulares relacionados à função gerencial e o sofrimento com a ausência de diretriz, bem como a expressão de algumas das estratégias utilizadas para a defesa contra o sofrimento no trabalho.

Note-se que não foram analisados estudos que tratassem dos custos do trabalho entre servidores públicos que atuam em áreas administrativas, mas apenas entre professores e profissionais da área da saúde que trabalham em instituições públicas (SHIMIZU e CARVALHO JUNIOR, 2012; VILELA, GARCIA e VIEIRA, 2013; BARROS e HONÓRIO, 2015). Entre esses profissionais, os custos afetivos relatados que coincidem com os achados desta pesquisa são o disfarce de sentimentos, a necessidade de demonstrar bom humor (SHIMIZU e CARVALHO JUNIOR, 2012) e o controle das emoções (SHIMIZU e CARVALHO JUNIOR, 2012; VILELA, GARCIA e VIEIRA, 2013).

Sobre o custo cognitivo dos servidores públicos abordados, os resultados das entrevistas realizadas para o levantamento qualitativo estão resumidos na Tabela 19.

Tabela 19 – Custo cognitivo do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Aprender para realizar o trabalho	E1, E4, E8, E11, E12, E13, E14	7
Atender pessoas	E5, E14	2
Estar bem informado sobre assuntos relacionados ao trabalho	E4, E14	2
Estresse	E3, E7	2
Impacto de questões políticas no trabalho	E3, E9	2
Realizar atividades mecânicas	E9, E5	2
Tomar decisões (que não necessariamente são de sua responsabilidade)	E3, E7	2
Trabalhar com a mente	E2, E9	2
Alto volume de trabalho	E13	1
Ausência de diretrizes	E10	1
Ausência de espaço para expor novas ideias	E10	1
Cansaço mental	E8	1
Criar regras	E12	1
Desenvolvimento de habilidade de comunicação	E5	1
Dificuldade em passar a visão para os funcionários	E13	1
Excesso de atividades	E8	1
Excesso de informações	E8	1
Frustração	E3	1
Lentidão na tomada de decisões da alta gestão	E3	1
Lidar com situações de responsabilidade	E8	1
Lidar com situações inéditas	E7	1
Não ter o direito de errar	E4	1
Necessidade de ter visão do todo	E13	1
Raciocínio rápido	E4	1
Realizar análises	E12	1
Reinventar o trabalho do setor	E10	1
Responsabilizar-se juntamente com pessoas de órgãos atendidos pelo setor	E7	1
Ser obrigado a realizar tarefas que não terão desdobramento	E6	1
Usar a criatividade	E10	1

Fonte: Dados da pesquisa

Esta tabela permite observar que o custo cognitivo mencionado por um maior número de servidores foi a necessidade de “aprender para realizar o trabalho” (E1, E4, E12, E13, E14). Conforme as afirmações dos servidores entrevistados, essas situações podem ocorrer pela necessidade de se responder a dúvidas que surgem com relação ao trabalho, como mencionado por E4:

... de certa forma isso tem um... um preço intelectual que eu tenho que correr atrás muito mais de, de, saber das leis, saber das coisas todas que...que cercam os assuntos, eu... eu, me sinto mais... quando acontece alguma coisa eu, eu me sinto pouco mais pressionado do que as outras pessoas ali para saber de tudo, porque... é... a não informação ela tem um custo. (E4)

Outro motivo para a necessidade de aprender é garantir ao Estado, ou à pessoa atendida pelo setor, que a solução dada é adequada à necessidade apresentada, como afirmam E12 e E13: “por exemplo, eu fiz uma regra de um reboque, aí a gente teve que sentar com... com umas empresas... aprender a prática de mercado... fazer várias pesquisas... analisar como que as regras do mercado podiam ser adequadas ao Estado...” (E12), “Tem caso que a pessoa, às vezes, pede um benefício mas quando você vai estudar o caso dele, ele tá precisando de um outro benefício que ele não tem conhecimento” (E13). Além disso, o aprendizado por vezes é relacionado ao próprio desenvolvimento do trabalho: “... agora está sendo implantado um novo sistema de diárias, eu vou aprender no decorrer dessa semana” (E8).

Além dessas, tiveram maior relevância nas repostas dos entrevistados “atender pessoas” (E5, E14), “estar bem informado sobre assuntos relacionados ao trabalho” (E4, E14), “estresse” (E3, E7), “tomar decisões (que não necessariamente são de sua responsabilidade)” (E3, E7) e “trabalhar com a mente” (E2, E9). Quanto à tomada de decisão, E7 afirma que a tomada da decisão pode estar atrelada à responsabilização sobre algum ato realizado por outro servidor com base em sua orientação, de forma que tanto o servidor que realizou o ato quanto aquele que o orientou podem ser afetados pela decisão tomada, o que gera um “estresse”, conforme a fala da entrevistada:

E normalmente o nosso contato é com outros órgãos então eles procuram a gente pra ter uma orientação e aí eles esperam, né? Que a gente mande uma orientação, né? Formal... que... para eles não “pagarem a conta sozinhos”, como se fosse. Então sempre são coisas que a gente tem que pensar muito antes de mandar um e-mail, antes de falar. Porque para eles que é um ordenador de despesa, que é um gestor, a decisão que eles tomam afeta... a pessoa mesmo pode ser responsabilizada, e indiretamente quem dá a orientação, neh? Então quando é uma situação que precisa que a gente dê uma orientação, tem esse... esse estresse assim, de tomar a decisão mesmo. (E7)

Situações frustrantes relacionadas ao trabalho foram apresentadas como custos cognitivos, tais como o “impacto de questões políticas no trabalho” (E3, E9), a “ausência de diretrizes” (E10) a “ausência de espaço para expor novas ideias” (E10), a “lentidão na tomada de decisões da alta gestão” (E3) e “ser obrigado a realizar tarefas que não terão desdobramento” (E6). Os servidores entrevistados apontam que são situações frustrantes pelo fato de se gastar esforço intelectual para seu desenvolvimento, mas, ao fim, não identificaram o resultado do esforço empreendido, como pode ser observado nas citações a seguir:

...a gente está sofrendo uma demora nessas decisões né?! Não é que nós queremos que todas sejam favoráveis, mas a gente quer uma posição. Isso nos estressa um pouco, porque nós estamos ali defendendo uma causa (...) você quer que tenha um encaminhamento e nem sempre tem. Isso causa um estresse e eu percebo que não é só comigo, a equipe toda às vezes fica frustrada porque ia andar e não andou. Então é essa questão mesmo, política do trabalho que tem incomodado mais ultimamente. (E3)

...você ter que fazer tarefas que às vezes você saiba que não vai ter uma... um final feliz vamos dizer assim, aí isso causa uma desmotivação. Você é... assim, acredito muito que o ser humano é motivado pela... pelo objetivo final, pelas crenças dele, se você já inicia um trabalho desmotivado você não vai realizar ele da melhor forma possível, e isso vai te desgastar mentalmente, você vai postergar... você vai naturalmente fazer outras coisas antes, você não vai pegar e completar o trabalho com o máximo de satisfação que você poderia fazer. (E6)

Tomar decisão é um negócio complexo, porque a gente não toma decisão. Nós somos uma estrutura onde as decisões são, em geral, políticas e aspectos técnicos não são muito considerados. (E9)

... não que você não tenha espaço pra criar né, mas você tem pouco espaço pra... (pausa) expor... aquilo ali de forma que... que você tenha condições realmente de explicar o que você tá querendo propor e... e isso ir... né transformar num projeto mesmo. Então, a questão de, o custo é esse, só... a gente fica um pouco limitado assim, já que a gente não tem diretrizes muito claras de atuação, tem espaço pra criar, mas também não espaço pra depois essa ideia ir pra frente, a gente não tem espaço pra expor a ideia e pelo menos ser validada ou não... pode ser que a gente seja barrado, "não, você tá sonhando demais", mas a gente não tem nem esse espaço hoje, então isso... isso tem nos angustiado assim, a falta desse espaço de... a falta de diretriz e desse espaço pra poder colocar coisas. (E10)

É interessante observar o destaque de E10 para o fato de que há espaço para usar a criatividade, mas as ideias propostas não encontram espaço para acolhimento, ou nem mesmo para serem negadas. Essa fala apresenta uma situação em que os servidores entrevistados encontram espaço para fazer uso da mobilização prática, mas não percebem o reconhecimento em seus superiores e a possibilidade de transformar tal mobilização prática em ação efetiva (MENDES, 2007).

Por fim, dois servidores (E5, E9) apontaram justamente a ausência de custos mentais no trabalho, com a realização de atividades mecânicas, destacando que o trabalho que realizam não “exige habilidade nenhuma” (E5) e que “não tem custo mental nenhum, você entra em estado de transe ali e faz tudo...” (E9). Isso demonstra a existência de atividades na Secretaria que são enriquecidas, demandando aprendizagem, conhecimento e análise pelos servidores,

mesmo que tais atividades não tenham nenhum desdobramento após sua realização, ao lado da existência de atividades que não demandam custo cognitivo algum.

Na aplicação da ECHT, o fator custo cognitivo foi o que teve o resultado mais alto, encontrando-se no nível grave de análise. Apesar de os resultados encontrados na pesquisa qualitativa apresentarem enunciados muito diferentes dos itens da pesquisa quantitativa, as afirmações relacionadas ao aprendizado pelos entrevistados podem ser compreendidas como situações de resolução de problemas, de concentração mental e de uso da memória. Não foram relatadas necessidades de lidar com imprevistos. Além disso, apesar do resultado da aplicação da escala apontar para um alto custo cognitivo, a realização das entrevistas encontrou situações em que as atividades dos servidores são mecânicas e não demandam nenhum conhecimento específico.

O elevado custo cognitivo também foi encontrado no trabalho de Shimizu e Carvalho Junior (2012) entre servidores públicos da área de saúde, que relatam a necessidade de superar dificuldades e de fazer uso do esforço intelectual para a realização do trabalho.

Em relação aos custos físicos apontados pelos servidores entrevistados, o resumo das respostas obtidas nas entrevistas encontra-se na Tabela 20, a seguir.

Tabela 20 – Custo físico do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não há custos físicos	E2, E8, E10, E14	4
Má postura	E4, E5, E6	3
Cansaço físico	E3, E11	2
Cansaço mental	E3, E8	2
Desgaste visual	E5, E12	2
Deslocamento	E2, E9	2
Dor nas costas	E1, E4	2
Estresse	E7, E11	2
Problemas respiratórios devido à poeira	E4, E13	2
Uso constante do computador	E5, E6	2
Ausência de iluminação artificial após as 19h	E6	1
Deslocamento para locais externos para trabalho	E9	1
Distância da CA em relação ao resto da cidade	E3	1
Dor de cabeça devido à pouca iluminação	E13	1
Dor no estômago	E7	1
Ficar muito dentro dos prédios	E3	1
Gastrite	E4	1
Má alimentação	E1	1
Má qualidade da água para beber	E4	1
Mofô devido a infiltrações no prédio	E13	1
Refluxo	E4	1
Riscos de acidente de trabalho	E13	1
Trabalhar o dia todo sentado	E5	1
Visita a locais ruins (penitenciária)	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

Confirmando os achados da pesquisa quantitativa, que teve resultado no nível satisfatório para esse fator, a resposta mais frequente dentre os servidores entrevistados foi “não há custos físicos” (E2, E8, E10, E14). Entretanto, outros servidores apontaram ocorrências que consideram ser custos físicos do trabalho que realizam, sendo essas “má postura” (E4, E5, E6), “cansaço físico” (E3, E11), “cansaço mental” (E3, E8), “desgaste visual” (E5, E12), “deslocamento” até o local de trabalho, na Cidade Administrativa (E2, E9), “dor nas costas” (E1, E4), “estresse” (E7, E11), “problemas respiratórios devido à poeira” (E4, E13) e “uso constante do computador” (E5, E6).

Dessas ocorrências, é possível observar que as respostas dos servidores entrevistados são em geral relacionadas ao trabalho que desenvolvem e sempre no sentido de minimizar a percepção que têm do custo físico no trabalho que desenvolvem: “e tem a questão de você ficar de frente pro computador, mas aí é uma opção (pausa) você pode dar uma volta, tem

liberdade pra isso, não tem que ficar vidrado no computador” (E6), “um esforço físico não há, talvez assim... visual, um... um desgaste visual porque a gente tem que analisar muitos dados, no sistema, aí tem... um esforço maior nesse sentido” (E12).

Além dos custos do trabalho desenvolvido, foram identificados também custos físicos relacionados ao local de trabalho. Além dos já citados (deslocamento e problemas respiratórios devido à poeira), foram citados também a “distância da CA em relação ao resto da cidade” (E3), a “ausência de iluminação artificial após as 19h” (E6) e o “mofo devido a infiltrações no prédio” (E13), destacando que esse último trabalha em unidade da SEPLAG localizada fora da Cidade Administrativa. Quanto às citações dos servidores, observa-se que estão presentes o trânsito enfrentado para se chegar à Cidade Administrativa, as dificuldades de se estar em um local afastado do restante da cidade, resultando na necessidade de adaptar as atividades pessoais à rotina do trabalho e, ainda, a necessidade de adaptar o modo pessoal de trabalho à rotina da própria cidade administrativa.

É... é... a gente... nossa cidade não tem tantos... o transporte público não é tão eficiente assim, a gente acaba tendo que vim de carro, pega trânsito... o ponto positivo disso é que tá no contrafluxo do trânsito, então, apesar de ser longe é... não gasta tanto tempo assim, talvez se fosse no centro gastaria o mesmo tempo... mas... esse... esse trânsito diário é um... é um custo alto que o... que os servidores têm que pagar. (E2)

Agora, eu sinto... eu tenho sentido assim, é... não por não gostar de vir para cá, mas pela (pausa) pela dificuldade, assim, de tá aqui o dia inteiro e se você precisa fazer alguma coisa... ir ao médico, você perde pelo menos a metade do dia, né? Tanto que eu prefiro marcar na primeira hora da manhã ou na última hora do dia para ver se eu ainda venho para cá. Isso eu acho que afeta sim, porque a gente estando num lugar que tem, que hora do almoço você sai e vai resolver alguma coisa, tipo, você sai um pouco do ambiente de trabalho, aqui você faz tudo aqui, e raramente você faz outra coisa. (E3)

...tem um pouco de custo físico a questão de apagar a luz, porque eu fico um pouco até tarde, e às sete horas apaga a luz. Mas assim, eu contornar com o abajur, não é algo que... mas eu acredito que não deva ser muito bom você forçar a vista (...). É aí quem fica um pouco mais das sete, às vezes a gente fica às oito, ou um pouquinho mais, (...) e aí eu preciso trabalhar de luz apagada. (E6)

Na aplicação da ECHT na SEPLAG, questões relacionadas aos membros superiores (uso repetitivo das mãos e dos braços) foram os itens que tiveram maiores médias no fator custo físico, essas respostas podem ser corroboradas na pesquisa qualitativa com citações como “dor nas costas”, “má postura” e “trabalhar o dia todo sentado”; da mesma forma, os itens da ECHT que tiveram menores notas não foram mencionados na pesquisa qualitativa,

confirmando a pouca relevância desses custos para os servidores entrevistados. Foram ainda encontradas outras formas de custo físico, em especial as características do local de trabalho, sendo destacado o deslocamento para o trabalho, o fato de a Cidade Administrativa ser afastada do centro da cidade e os problemas respiratórios devido à poeira e ao mofo.

Apresentados os dados relacionados aos custos do trabalho percebidos pelos servidores abordados na pesquisa, direciona-se para elaborações a respeito das vivências de prazer e de sofrimento identificadas.

6.4 Vivências de prazer e sofrimento

Para descrever vivências de prazer e sofrimento dos servidores da SEPLAG, tomou-se por base a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) elaborada por Mendes (2007), parte também do ITRA. Entretanto, com o objetivo de facilitar e padronizar o preenchimento por parte dos respondentes, foi utilizada uma escala de 5 pontos. Nela, os servidores responderam sobre a frequência com que experimentam vivências positivas e negativas em relação aos aspectos discriminados, em que 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre.

A escala em questão possui quatro fatores: realização profissional e liberdade de expressão, relacionados à avaliação das vivências de prazer no trabalho, e esgotamento profissional e falta de reconhecimento, voltados para a avaliação do sofrimento. Dessa forma, a escala tem dois núcleos de análise, primeiro as questões relacionadas ao prazer, posteriormente as frases relativas à análise do sofrimento. Para a apresentação dos resultados da aplicação da EIPST na SEPLAG, será seguida essa mesma lógica, iniciando pelos fatores relacionados ao prazer.

6.4.1 Vivências de prazer

A análise dos fatores realização profissional e liberdade de expressão seguiu conforme a sugestão de Mendes (2007), classificando as médias das respostas em três níveis de análise com a diferença de um desvio padrão em relação ao ponto médio, o que resulta na seguinte classificação: médias acima de 3,94, avaliação positiva ou satisfatória; médias entre 2,10 e 3,93, avaliação moderada ou crítica; e médias abaixo de 2,09, avaliação grave. Da mesma forma como nas demais escalas, foram também analisados os percentuais de respostas em

cada intervalo, considerando os três níveis acima citados. As tabelas 21 e 22 trazem os resultados da aplicação do EIPST na SEPLAG, no que se refere aos fatores de prazer.

Tabela 21 - Medidas de tendência central dos fatores relacionados às vivências de prazer (EIPST)

Fatores	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Liberdade de Expressão	3,71	3,71	3,14	4,29	0,81
Realização Profissional	3,16	3,20	2,50	3,80	0,96

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 22 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator relacionado às vivências de prazer (EIPST)

Interpretação	Liberdade de Expressão		Realização Profissional	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Positiva, Satisfatória	121	40,88%	62	20,95%
Moderada, Crítica	164	55,41%	189	63,85%
Negativa, Grave	11	3,72%	45	15,20%
Total	296	100%	296	100%

Fonte: Dados da pesquisa

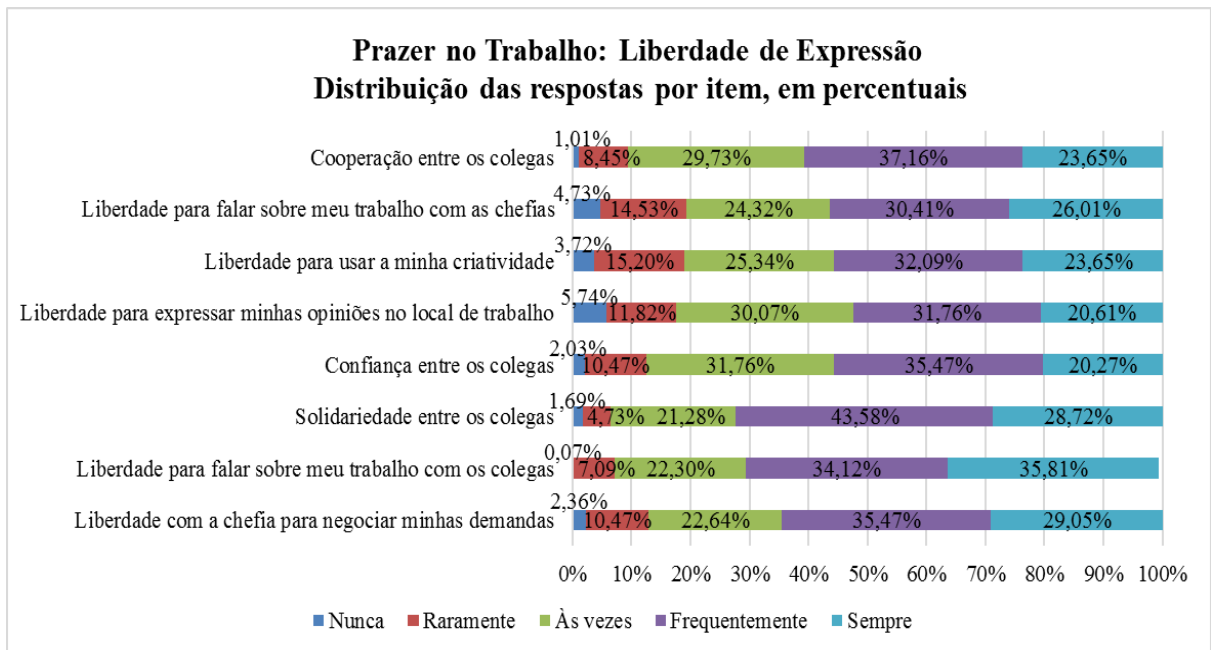
O fator liberdade de expressão apresentou média de respostas de 3,71. Apesar de essa média se enquadrar no nível moderado ou crítico, e de a maioria das respostas estarem também nesse nível (55,41% dos respondentes), foi alto também o percentual de respostas no nível positivo (40,88%), de forma que apenas 3,72% das respostas foram no nível negativo ou grave. Esse resultado demonstra que a maioria dos respondentes encontra-se em situação mediana, demandando que a organização fique atenta quanto à necessidade de providências. Por outro lado, um percentual relevante dos respondentes já se encontra em uma situação satisfatória quanto à liberdade de expressão, fato que deve ser consolidado pela SEPLAG e incentivado, para que atinja toda a Secretaria (MENDES, 2007).

Da mesma forma, o fator realização profissional teve também média no nível moderado ou crítico, apresentando valor de 3,16. Nesse fator, o percentual de respostas no nível moderado foi de 63,85%, acima do percentual apresentado no fator anterior, já os níveis grave e satisfatório demonstraram percentuais de respostas mais próximos, sendo 15,20% e 20,95%

respectivamente. Isso demonstra que a realização profissional dos servidores respondentes da SEPLAG apresenta níveis moderados, sendo importante a intervenção pela Secretaria para promover o aumento desse fator e assim evitar que essa situação possa se tornar grave (MENDES, 2007).

Quanto ao detalhamento dos resultados para cada um dos itens, seguem os gráficos 7 e 8, e as Tabelas 23 e 24. Esse detalhamento é importante para que sejam identificados quais itens apresentaram resultados mais satisfatórios ou mais críticos na secretaria e, assim, possibilitar um entendimento melhor das situações que podem ser incentivadas e aquelas que necessitam de intervenção pela Secretaria. Posteriormente nesse trabalho, tais resultados serão também comparados aos resultados da pesquisa qualitativa.

Gráfico 7 – Prazer no Trabalho: Liberdade de Expressão – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

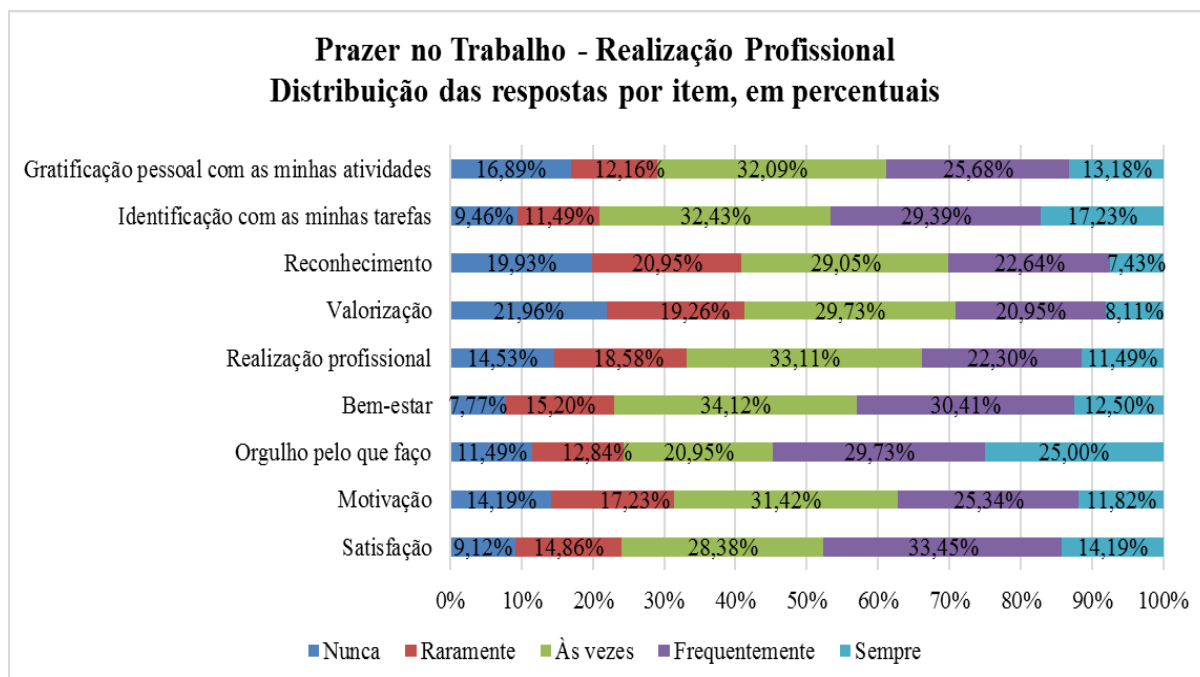
Tabela 23 – Prazer no Trabalho: Liberdade de Expressão – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Liberdade com a chefia para negociar minhas demandas	3,78	4,00	3,00	5,00	1,05
Liberdade para falar sobre meu trabalho com os colegas	3,97	4,00	3,00	5,00	0,96
Solidariedade entre os colegas	3,93	4,00	3,00	5,00	0,92
Confiança entre os colegas	3,61	4,00	3,00	4,00	0,99
Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	3,50	4,00	3,00	4,00	1,12
Liberdade para usar a minha criatividade	3,57	4,00	3,00	4,00	1,12
Liberdade para falar sobre meu trabalho com as chefias	3,58	4,00	3,00	5,00	1,16
Cooperação entre os colegas	3,74	4,00	3,00	4,00	0,95

Fonte: Dados da pesquisa

Os percentuais de respondentes no fator Liberdade de expressão foram muito próximos, apresentando, em todos os itens, poucos servidores que responderam “nunca” ou “raramente”. Merece destaque especial os itens “cooperação entre os colegas”, “solidariedade entre os colegas” e “liberdade para falar sobre meu trabalho com os colegas”, em que as opções “nunca” e “raramente” agrupadas não chegam a representar nem 10% das respostas em cada um desses itens. Quanto às medidas de tendência central, as médias foram maiores ou iguais a 3,50 em todos os itens, com destaque para “liberdade para falar sobre meu trabalho com os colegas”, que teve média de respostas no nível satisfatório.

Gráfico 8 – Prazer no Trabalho: Realização profissional – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 24 – Prazer no Trabalho: Realização profissional – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Satisfação	3,29	3,00	3,00	4,00	1,16
Motivação	3,03	3,00	2,00	4,00	1,21
Orgulho pelo que faço	3,44	4,00	3,00	4,75	1,30
Bem-estar	3,25	3,00	3,00	4,00	1,10
Realização profissional	2,98	3,00	2,00	4,00	1,21
Valorização	2,74	3,00	2,00	4,00	1,24
Reconhecimento	2,77	3,00	2,00	4,00	1,22
Identificação com as minhas tarefas	3,33	3,00	3,00	4,00	1,17
Gratificação pessoal com as minhas atividades	3,06	3,00	2,00	4,00	1,26

Fonte: Dados da pesquisa

Para o fator Realização profissional, os resultados encontrados foram menos homogêneos. No Gráfico 8, é possível observar que 19,93% responderam que nunca experimentaram vivências de reconhecimento na SEPLAG, apresentando nota média nas respostas de 2,77. Além disso, 21,96% responderam que nunca vivenciaram valorização, com a média de resposta de 2,74,

ainda menor que o item anterior. Por outro lado, 25% dos respondentes afirmaram que sempre vivenciam orgulho pelo que fazem, tendo nota média nas respostas de 3,44.

Os resultados encontrados na pesquisa qualitativa para os fatores relacionados ao prazer no trabalho estão resumidos na Tabela 25, apresentada abaixo.

Tabela 25 – Prazer no trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Liberdade de Expressão</i>		
Liberdade para sugerir novas ações	E6, E7, E13, E14	4
Amizades com os colegas de trabalho	E4, E5, E12	3
Boas relações interpessoais	E2, E6	2
Ambiente amigável	E14	1
Boas relações com os colegas	E6	1
Liberdade de brincar com a chefia	E6	1
Pensar e planejar melhorias no trabalho	E1	1
<i>Realização profissional</i>		
Fazer o que gosta	E3, E8, E10	3
Ajudar a resolver problemas das pessoas atendidas	E13, E14	2
Gostar de trabalhar	E8, E11	2
Gostar do que faz	E11, E14	2
Sentir-se desafiado	E2, E9	2
Ver o resultado do trabalho na vida do cidadão	E7, E10	2
Ver o trabalho fluir	E3, E4	2
Concluir o trabalho com a qualidade desejada	E2	1
Executar	E1	1
Fazer o que sabe fazer	E3	1
Perceber sentido na atividade que realiza	E9	1
Realizar aquilo que sempre quis	E8	1
Realizar atividades interessantes	E9	1
Sensação de contribuir com alguma coisa	E4	1
Sentir-se produtivo	E11	1
Ver as coisas funcionando	E4	1
Ver os funcionários desenvolverem as habilidades desejadas	E13	1
Sentir-se reconhecido	E3	1
Ser elogiado em seu trabalho	E7	1

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os itens relacionados à liberdade de expressão, situações em que os servidores entrevistados percebem que possuem “liberdade para sugerir novas ações” (E6, E7, E13, E14), “amizades com os colegas de trabalho” (E4, E5, E12) e “boas relações interpessoais” (E2, E6) foram as mais relatadas. Além disso, as demais citações que aparecem para esse fator na Tabela 25 confirmam essas respostas.

Quanto à liberdade para sugerir novas ações, um dos servidores destaca que projetos já surgiram de propostas que fez às chefias, que avaliam a proposta e tomam a decisão final:

Já teve projetos que surgiram assim... de ideias minhas, sempre converso. (...) eu sempre dou a sugestões, algumas são bem recebidas, outras não, quando a gente entra em conflito, eu ainda tento, ainda tenho a liberdade de tentar convencê-los e ainda assim às vezes eu consigo, às vezes não, então, ele tem sim uma abertura, não impõe nada... (E6)

O mesmo entrevistado afirma que encontra liberdade com os colegas e com as chefias para conversar e fazer uso do humor para descontração, o que, conforme relata o servidor, contribui para a vivência de prazer no trabalho.

Mas meu caso eu sou muito adepto do humor, eu converso, eu brinco o tempo todo, com todo mundo da equipe, sem pudor de chefia, sem essa questão muito formal, tanto a minha chefia, como a chefia da minha chefia, a gente tem uma relação muito... de cobrança e de humor entendeu? (...) É bem bacana, esse... esse ponto de prazer no trabalho, a gente se diverte mesmo, conversa um com o outro, cada dia é um assunto, é uma risada então... isso... isso leva bastante prazer ao clima do ambiente, fica bem bacana mesmo de trabalhar. (E6)

As amizades no local de trabalho são frisadas nas falas de E4, E5 e E12, com destaque para a verbalização de E5, que informa que fora das atividades de trabalho que realiza está seu prazer, nesse caso, nas amizades que desenvolve no ambiente de trabalho. Já E12 sublinhou que o convívio com os colegas de trabalho extrapola apenas as relações profissionais, sendo levado para os finais de semana e os horários após o trabalho.

Então, fora do que eu, realmente, faço, são as coisas que me dão prazer mesmo, são as amizades que a gente cultiva. São as amizades que a gente faz, acho que mais é isso mesmo. (E5)

Olha... eu acho que a própria convivência com minha equipe. Que... o pessoal é muito agradável... e a gente vê isso, porque a gente tem um grupo de *whats app* que é o *happy hour* e o... pra trabalho, e o *happy hour* funciona depois do serviço... no fim de semana... porque a gente gosta de conviver, não é aquela rotina, aquela convivência forçada, depois que acaba o serviço você não quer ver o colega. São pessoas que estão se tornando amigas, mesmo. (E12)

Os bons resultados do fator liberdade de expressão, encontrados na pesquisa quantitativa, foram confirmados pela pesquisa qualitativa. A aplicação da EIPST apresentou médias altas para o fator, frisando-se a cooperação e o sentimento de solidariedade vivenciado entre os colegas, que foi encontrado também nas entrevistas, quando os servidores informaram a

percepção de vivências de prazer relacionadas às amizades no ambiente de trabalho. Além disso, a possibilidade de falar com a chefia sobre o trabalho foi relatada pelos entrevistados, com destaque para o espaço aberto do diálogo para se sugerir novos projetos para o setor.

É interessante observar que nas relações interpessoais e nos custos afetivos, tratados anteriormente, tal nível de bom relacionamento, solidariedade e cooperação não foi encontrado dessa forma. Entre os relatos dos servidores, inclusive, é possível observar pessoas que, ao mesmo tempo em que apresentam dificuldades nas relações interpessoais, também informam que sentem prazer nas amizades que constroem no ambiente de trabalho, como é o caso de E4:

... eu fico realmente tentando manter... manter distância, a distância segura das pessoas, assim, pra que mantenha mesmo uma relação profissional e aí, é...por causa do meu jeito mais reservado mesmo, é... as relações demoram pra acontecer, eu vejo as pessoas aqui tentando é... mas às vezes é um pouco difícil, um pouco difícil, manter uma relação é... tão... legal assim porque a gente tem um clima às vezes meio... meio complicado assim (...). Em relação a... a algumas relações e algumas amizades que se tem aqui também é... é algo que me dá muito prazer também. Algumas pessoas que eu elejo pra estar próximas, é... que a gente consegue manter um... um convívio amigável. (E4)

A presença de cooperação e solidariedade também foi encontrada nos trabalhos de Azevedo e Figueiredo (2015) e de Shimizu e Carvalho Junior (2012). Além desses, a construção de amizades e bons relacionamentos também foram citados por Gomes, Lima e Mendes (2011). A possibilidade de se expressar sobre os assuntos relacionados ao trabalho foi observada nas pesquisas de Shimizu e Carvalho Junior (2012), Worm *et al.* (2016) e de Barros e Honório (2015). Resultados moderados ou satisfatórios para esse fator foram encontrados nos estudos realizados por Maissiat *et al.* (2015), Worm *et al.* (2016), Gonçalves *et al.* (2016) e La Falce, Garcia e Muylder (2011).

Também foram identificadas, entre as entrevistas, respostas que podem ser relacionadas ao fator realização profissional, sendo as mais citadas “fazer o que gosta” (E3, E8, E10), “ajudar a resolver problemas das pessoas atendidas” (E13, E14), “gostar de trabalhar” (E8, E11), “gostar do que faz” (E11, E14), “sentir-se desafiado” (E2, E9), “ver o resultado do trabalho na vida do cidadão” (E7, E10) e “ver o trabalho fluir” (E3, E4).

Nesse ponto, destacam-se, inicialmente, afirmações que expressam o prazer que os servidores entrevistados encontram na própria tarefa que realizam, sendo que as declarações que demonstram tal sentimento foram comuns entre os entrevistados, como os resultados demonstram. Alguns exemplos são: “Estou fazendo o que eu gosto, com pessoas que eu acho que valem a pena e defendendo uma causa que eu gosto também” (E3), “eu gosto de trabalhar. A Cidade Administrativa é longe, mas eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto de fazer o que eu faço, para mim, isso é gratificante” (E8):

Eu gosto do que eu faço (pausa), sabe? Eu tenho uma satisfação muito grande de fazer o que eu faço, acho que (pausa) é um serviço que ele é gostoso porque, ao mesmo tempo que você tem os... contratemplos, você tem o prazer também de ajudar muita gente. (E14)

Seguindo na mesma linha de respostas, uma das servidoras destaca o prazer que vivencia realizando aquilo que saber fazer, aquilo para o que se formou, em uma área com a qual se identifica:

Mas o que mais me deixa satisfeita, é estar fazendo o que eu gosto de fazer, o que eu conheço, o que eu me formei para isso. E estar numa área que eu me identifiquei. Por exemplo, eu sou formada em comunicação, mas vim para cá para trabalhar com gestão pública. (...) e me apaixonei. E aí eu cheguei aqui, fui trabalhar numa equipe foda! Desculpe a palavra (risos) (E3).

Ainda outra servidora informou que seu objetivo profissional era justamente o trabalho em escritório, sem chegar a elaborar, em sua fala, em qual área ou com qual atividade desejava trabalhar, mas destacando que tem seu prazer no fato de trabalhar por ter a oportunidade de realizar aquilo que sempre quis:

Eu sempre quis trabalhar atrás de uma mesa com computador, eu sempre quis isso, então, eu busquei isso. Então, eu gosto de trabalhar. Lógico, que não são todos os seus dias que estão 100 por cento, mas eu acho que é gratificante, você realizar aquilo que você sempre quis. (E8)

O impacto do trabalho realizado na vida do cidadão é também motivo de prazer para os servidores entrevistados, mesmo que atuando em área meio, bem como ver a ação acontecendo e sentir-se parte de algo que vai ajudar as pessoas a terem uma vida melhor, como deixam claro E7 e E10.

Quando a gente consegue ver uma ação acontecendo, igual, ver o concerto, de vez em quando eles convidam a gente né? (...). Ir lá e ver o concerto

acontecendo. Ver... ir no Plug Minas e ver o que era, né? Que era a FEBEM, e como que hoje é uma coisa que é totalmente diferente... ver os alunos, (...) ver como que é bom pra aquelas pessoas que estão ali sendo atendidas, eu acho que isso que é que recompensa. (...) Mas assim, é bom esses momentos assim de ver o resultado do que a gente... Porque a gente é a área meio né? Então fica ali no meio daquela papelada, daqueles processos e quando você vai ver que o órgão tá conseguindo fazer com o apoio que você dá... é legal. (E7)

...a gente pensar que com a política você pode mudar a vida pra melhor das pessoas. Num, não está nas minhas mãos fazer isso, mas em alguma medida eu posso ajudar nisso. Então... isso é legal, eu acho né... isso, isso é um prazer, relacionado assim à tarefa que eu desempenho. (E10)

Além do impacto na vida do cidadão, trabalhar nos setores que atendem diretamente aos servidores também foi percebido como fonte de prazer quando solucionam uma demanda que já vinha há algum tempo sem resposta:

Da mesma forma a solução de uma demanda de um servidor que às vezes estava agarrada, estava dependendo de uma... alguma solução... se passa lá no nosso setor e a gente consegue resolver, que ótimo! Que bom que a gente conseguiu resolver a vida de mais um servidor, e isso é muito importante! (E13)

Foi destacado, ainda, o prazer encontrado na realização de atividades que, mesmo sendo parte de seu trabalho, são feitas com qualidade pelo servidor ou por sua equipe. O prazer, nesse caso, é encontrado na própria execução do trabalho.

...surge uma demanda de um outro órgão pra auxiliar, seja uma demanda do nível de gabinete né, que a gente precisa... dar conta de resolver, e tal... E quando você dá conta isso é um... isso é prazeroso, quando você... quando sua equipe mostra-se capaz de um trabalho em força tarefa, um esforço em equipe, pra fazer aquilo. É... cumprir prazo, uma qualidade desejável... e você tem esse retorno, esse feedback, isso demonstra-se como um prazer. (E2)

Eu gosto de ver as coisas funcionando, então, quando... consigo fazer um... uma planilha de controle, uma coisa besta que resolve um problema, isso pra mim é um... é uma coisa que eu venho trabalhar no outro dia muito feliz porque eu quero fazer outra coisa de novo do mesmo jeito, sabe? Então isso é um trem que... que me dá um gás incrível, é... me dá um, um prazer muito grande. (E4)

Ah, eu adoro assim, quando eu tô, fazendo minhas coisas, quando tem um texto, quando tem que elaborar um relatório, quando eu vou, faço as atas, sabe, então assim, eu gosto de sentir produtiva. (E11)

Por fim, duas servidoras citaram a presença de elogios e reconhecimento. Uma delas afirma também que são situações pontuais e que o reconhecimento é para o trabalho de toda equipe, e não apenas da entrevistada:

Bom, claro que é sempre bom ter o reconhecimento. E aqui eu algumas vezes tenho sim e acho, claro, excelente, mas isso é muito pontual, muito pouco vamos dizer assim. E eu não acho também que não é obrigação. (...) Até porque meu trabalho não é só de uma pessoa. Nós somos uma equipe. (...) Acho que o reconhecimento é importante, mas, nesse caso, assim é mais indireto. (E3)

Os resultados da pesquisa qualitativa confirmaram o que foi encontrado na aplicação de EIPST, sendo recebidas respostas dos servidores que demonstram situações de satisfação, orgulho pelo trabalho, bem-estar e identificação com as tarefas. Observa-se que existem dois itens na escala, que tratam do reconhecimento e da valorização, que não encontraram destaque na entrevista, a não ser por duas servidoras, que citaram o reconhecimento como uma situação pontual. Extrapolando os resultados da pesquisa quantitativa, especificamente para os servidores públicos, a percepção do resultado do trabalho realizado para o cidadão foi uma fonte de prazer que se destacou.

Outros trabalhos que tratam da temática do prazer e sofrimento entre servidores públicos apresentaram resultados satisfatórios para esse fator, diferentemente do que foi encontrado nessa pesquisa (MAISSIAT *et al.*, 2015; WORM *et al.*, 2016; GONÇALVES *et al.*, 2016; LA FALCE, GARCIA e MUYLDER, 2011). As exceções encontram-se nos estudos de Azevedo e Figueiredo (2015), que encontrou resultados moderados para esse fator, e de Shimizu *et al.* (2011) com níveis críticos para todos os fatores da EIPST.

A percepção de realização profissional por gostar do trabalho que realiza foi identificada nos estudos de Tschiedel e Monteiro (2013) e de Gomes, Lima e Mendes (2011), este último realizado entre servidores da área de Treinamento e Desenvolvimento de uma instituição ligada ao Poder Judiciário. A satisfação, o orgulho e a identificação com o trabalho foram encontrados como promotores da realização profissional nas pesquisas realizadas por diversos autores (AZEVEDO e FIGUEIREDO, 2015; SHIMIZU e CARVALHO JUNIOR, 2012; VILELA, GARCIA e VIEIRA, 2013). Por fim, a percepção da utilidade do trabalho, o reconhecimento recebido pelas pessoas atendidas e o amor pelo trabalho são as situações que

promovem a realização profissional e, conseqüentemente, o prazer nos servidores estudados por Barros e Honório (2015), Cavedon (2012) e Traesel e Merlo (2014).

A possibilidade que o servidor público vivencia de prestar ajuda ao cidadão e ver seu trabalho ter impacto na vida das pessoas também foi mencionado no trabalho de Traesel e Merlo (2014) como uma das fontes de prazer que encontram na atividade laborativa.

Esclarecidas as vivências de prazer, passa-se às de sofrimento.

6.4.2 Vivências de sofrimento

Os fatores relacionados ao sofrimento, como mencionado anteriormente, são esgotamento profissional e falta de reconhecimento. Da mesma forma como realizado com os fatores relacionados ao prazer, e tomando por base a classificação de Mendes (2007), para análise da EIPST aplicada na SEPLAG foram considerados três níveis, com a diferença de um desvio padrão em relação ao ponto médio para cada nível. Como os fatores relacionados ao sofrimento são negativos, os níveis passam a ser os seguintes: médias acima de 3,94, avaliação grave; médias entre 2,10 e 3,93, avaliação moderada ou crítica; e médias abaixo de 2,09, avaliação positiva ou satisfatória. A análise apresenta as notas médias para cada fator e os percentuais de respostas para cada nível e está descrita nas tabelas 26 e 27 a seguir.

Tabela 26 - Medidas de tendência central dos fatores relacionados às vivências de sofrimento (EIPST)

Fatores	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Esgotamento Profissional	2,84	2,79	2,14	3,43	0,96
Falta de Reconhecimento	2,45	2,38	1,63	3,10	1,03

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 27 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator relacionado às vivências de sofrimento (EIPST)

Interpretação	Esgotamento Profissional		Falta de Reconhecimento	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Positiva, Satisfatória	72	24,32%	123	41,55%
Moderada, Crítica	180	60,81%	145	48,99%
Negativa, Grave	44	14,86%	28	9,46%
Total	296	100%	296	100%

Fonte: Dados da pesquisa

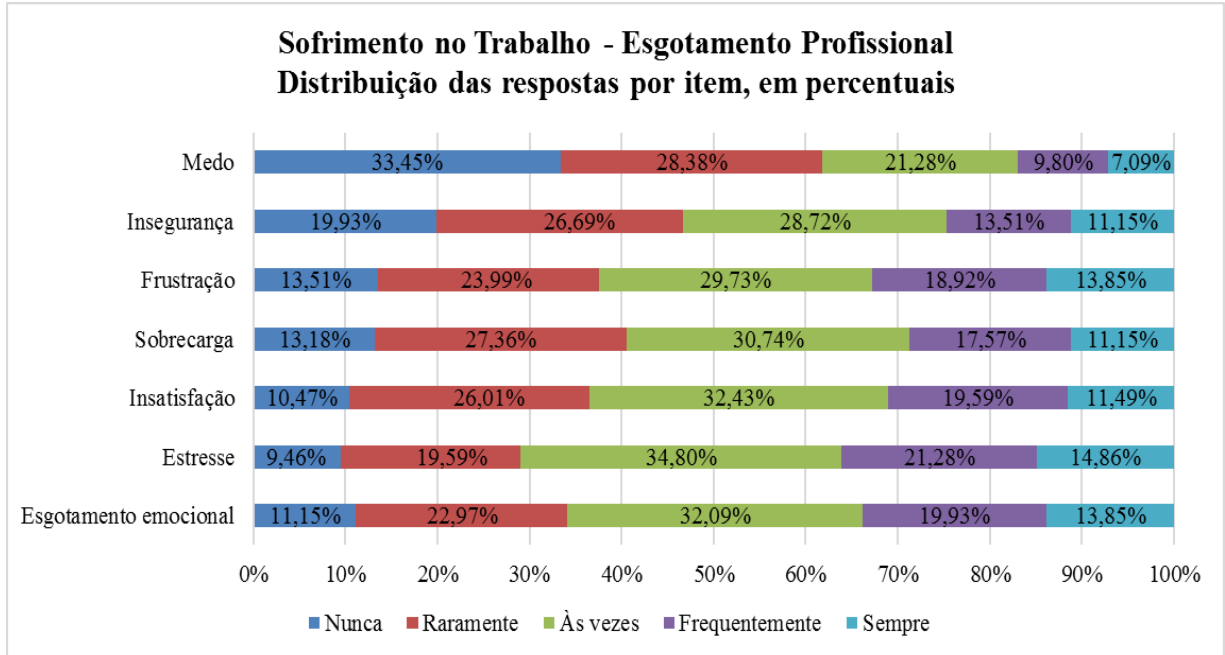
No fator esgotamento profissional, a média das notas dos respondentes foi de 2,84, indicando que, na SEPLAG, esse fator pode ser considerado como moderado ou crítico. Da mesma forma, as respostas em tal nível representaram 60,81% do total. Destaca-se também que o nível satisfatório apresentou percentual de respondentes (24,32%) maior que o nível grave (14,86%). O resultado indica a necessidade de a organização ser mais atuante em ações que promovam a diminuição do esgotamento profissional, com o objetivo de levar a percepção dos participantes quanto a esse fator ao nível satisfatório (MENDES, 2007).

Já o fator falta de reconhecimento obteve resultados mais próximos do nível satisfatório. A média das respostas nesse fator foi de 2,45, com 48,99% dos servidores com respostas no nível moderado e 41,55% no nível satisfatório. Com isso, pode-se observar que 9,46% dos servidores questionados percebem que ocorre a falta de reconhecimento em um nível grave na secretaria. Mesmo assim, como o nível moderado obteve um percentual de respostas maior e a média geral das respostas relacionadas a esse fator ficou dentro desse mesmo nível, a SEPLAG deve se atentar para o fato de que esse nível de respostas ainda pode causar sofrimento, e, portanto, deve haver intervenções a curto e médio prazo para diminuir a percepção dos servidores participantes de que exista a falta de reconhecimento, buscando o aumento do nível satisfatório (MENDES, 2007).

O Gráfico 9 e a Tabela 28 apresentam o detalhamento das respostas por item no fator esgotamento profissional. Como se pode observar, os itens “medo” e “insegurança” foram os que obtiveram maior percentual de respostas “nunca” (33,45% e 19,93%, respectivamente) e notas as mais próximas do limite para o nível satisfatório, sendo 2,69 para os dois itens. Tal

resultado pode ser explicado pela estabilidade, garantida ao servidor público no Brasil pelo art. 41 da CR/88 (BRASIL, 1988).

Gráfico 9 – Sofrimento no trabalho: Esgotamento profissional – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 28 – Sofrimento no trabalho: Esgotamento profissional – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Esgotamento emocional	3,02	3,00	2,00	4,00	1,20
Estresse	3,13	3,00	2,00	4,00	1,17
Insatisfação	2,96	3,00	2,00	4,00	1,16
Sobrecarga	2,86	3,00	2,00	4,00	1,19
Frustração	2,96	3,00	2,00	4,00	1,24
Insegurança	2,69	3,00	2,00	3,00	1,25
Medo	2,29	2,00	1,00	3,00	1,22

Fonte: Dados da pesquisa

Observe-se que os itens que obtiveram maiores médias de nota foram “esgotamento emocional” (3,02) e “estresse” (3,13), mas ainda dentro do nível moderado de análise. Esse resultado indica a maior percepção, pelos respondentes, de desgaste emocional e se alinha

com os resultados encontrados no fator custo afetivo da ECHT e relações interpessoais da EACT, ambos com resultados também no nível moderado.

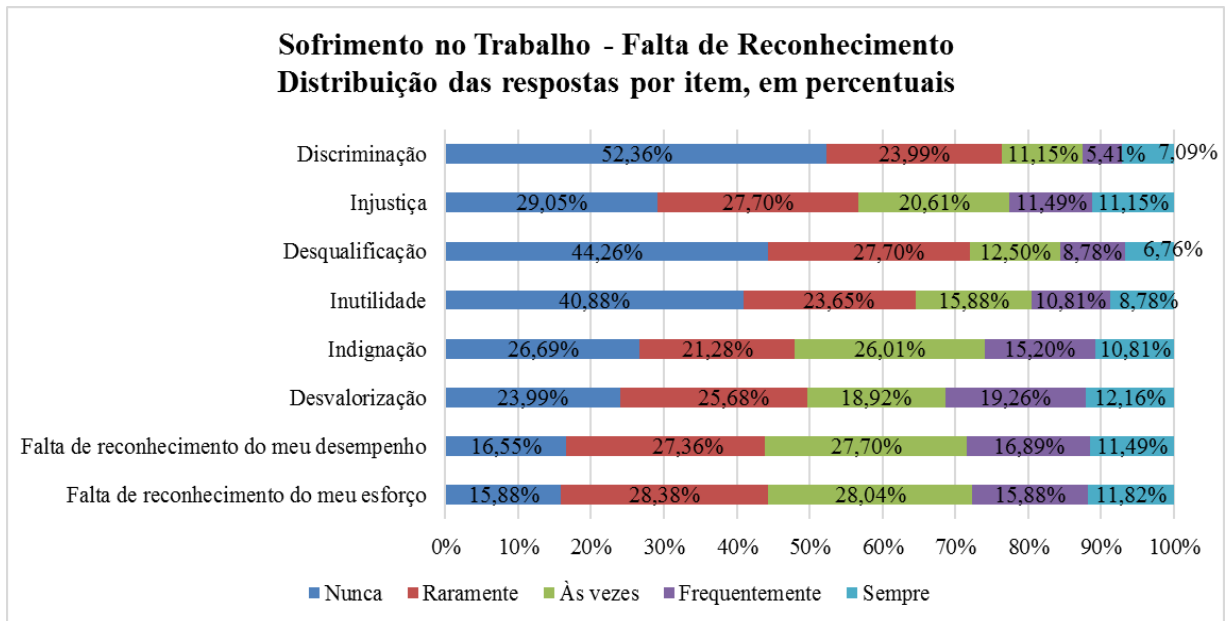
Para o fator falta de reconhecimento, os itens “discriminação”, “desqualificação” e “inutilidade” obtiveram altos percentuais de respostas “nunca”, a saber, 52,36%, 44,26% e 40,88% respectivamente, sendo que as notas médias para os dois primeiros ficaram dentro do nível satisfatório (“discriminação” 1,91 e “desqualificação” 2,06), o que indica que os servidores participantes têm pouca percepção de tais situações na SEPLAG. Os itens “falta de reconhecimento do meu esforço” e “falta de reconhecimento do meu desempenho” tiveram médias mais altas (2,79 nos dois casos), mas ainda dentro do nível moderado. Observem-se detalhes desses resultados na Tabela 29 e no Gráfico 10.

Tabela 29 – Sofrimento no trabalho: Falta de reconhecimento – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Falta de reconhecimento do meu esforço	2,79	3,00	2,00	4,00	1,23
Falta de reconhecimento do meu desempenho	2,79	3,00	2,00	4,00	1,24
Desvalorização	2,70	3,00	2,00	4,00	1,35
Indignação	2,62	3,00	1,00	4,00	1,31
Inutilidade	2,23	2,00	1,00	3,00	1,32
Desqualificação	2,06	2,00	1,00	3,00	1,24
Injustiça	2,48	2,00	1,00	3,00	1,32
Discriminação	1,91	1,00	1,00	2,00	1,22

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 10 – Sofrimento no trabalho: Falta de reconhecimento – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, apresentam-se os resultados encontrados na pesquisa qualitativa para os fatores relacionados ao sofrimento no trabalho, resumidos na Tabela 30.

Tabela 30 – Sofrimento no trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Esgotamento profissional</i>		
Ausência de diretrix	E1, E3, E10	3
Relação com colegas de trabalho	E11, E12, E13	3
Relação entre a chefia e o subordinado	E12, E14	2
Discordar das decisões	E3	1
Impedimento, pelo gestor, do servidor mudar de setor	E2	1
Mudança de diretrix sem motivos bem fundamentados	E7	1
Não conseguir ajudar o outro	E8	1
Não gostar do trabalho que realiza	E5	1
Realizar tarefas burocráticas	E6	1
Reportar a pessoas que estão em níveis hierárquicos mais altos	E7	1
Sentir-se pressionado	E5	1
Tensão no ambiente de trabalho	E4	1
Ter cuidado com as expressões emocionais	E4	1
Ter que "pisar em ovos"	E4	1
<i>Falta de reconhecimento</i>		
Interferência política no trabalho técnico	E7, E9	2
Má vontade dos colegas e relação ao trabalho	E1, E3	2
Não ver o resultado de seu trabalho	E6, E10	2
Ritmo de trabalho baixo	E1, E9	2
Ausência de autonomia	E1	1
Dificuldade dos gerentes em liderar pessoas e equipe	E2	1
Discrepância salarial	E3	1
Gerenciamento da atribuição de cargos comissionados e funções gratificadas	E2	1
Não se sentir ouvido	E10	1
Não se sentir reconhecido pelo trabalho	E10	1
<i>Outros</i>		
Barulho	E11	1
Deslocamento até a CA	E2	1

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às respostas que tratam de assuntos ligados ao esgotamento profissional, tiveram maior repetição as respostas “ausência de diretrix” (E1, E3, E10), “relação com os colegas de trabalho” (E11, E12, E13) e “relação entre a chefia e o subordinado” (E12, 14).

No que se refere às diretazes e às decisões tomadas, os servidores entrevistados apontam que lhes traz sofrimento a percepção de que não são dadas orientações para a realização das tarefas, conforme afirma E10 quando questionada sobre o que lhe causa sofrimento no trabalho: “então, atualmente é essa falta de... (suspira), essa ausência de... essa, assim... ausência de diretrix mesmo”.

Além disso, quando as diretrizes existem, os servidores entrevistados se encontram em situações que “discordam das decisões” (E3), o que é também apontado pela servidora como uma vivência de sofrimento: “Algumas coisas que a gente não concorda e que parece que está claro que está errado e mesmo assim as coisas estão andando” (E3). Outra situação de sofrimento mencionada é quando, depois do trabalho já iniciado, ocorre a “mudança de diretriz sem motivos bem fundamentados” (E7), expresso na verbalização da E7: “Ou quando a gente está no curso de trabalho normal e de repente vem uma decisão contrária por motivos não bem fundamentados. Que acontece”.

As relações interpessoais foram também um tema recorrente nas repostas relacionadas ao sofrimento no trabalho na SEPLAG. Sobre esse assunto, a servidora E12 afirma que ocorrem, inclusive, situações em que os servidores sofrem retaliação de colegas ou se incomodam com a boa relação que os outros colegas têm entre si, manifestando atitudes grosseiras para com os colegas de trabalho:

São pessoas que não têm uma interação tão boa, então às vezes se incomodam com... com a boa interação dos outros e de vez em quando mistura isso e tem algumas... a gente sofre até retaliações no serviço né... (...) Então... sempre... coincide, e há umas... umas atitudes grosseiras de vez em quando... aí isso é mais desgastante... (E12).

Da mesma forma, problemas nas relações entre a chefia e o subordinado (E12, E14) também foram relatados. A servidora E12 citou o uso, pela antiga chefia, da avaliação de desempenho para puni-la sem que houvesse uma razão para tal. Por outro lado, E14 trata dos desentendimentos que tem com servidores que são seus subordinados, quando não consegue fazer com que os funcionários entendam suas ações, afirmando que não chega a ser sofrimento, mas que “chateia”. As citações podem ser vistas a seguir:

... a antiga diretora mesmo foi isso, ela... ela (pausa) fez algumas considerações na avaliação de desempenho que a gente não concordou... inclusive a minha coordenadora rebateu essa avaliação. (E12)

Ah... acho que quando a gente tem um... (pausa) quando a gente não consegue se fazer entender, né... (...) Às vezes a questão da distribuição do trabalho, você precisa ter um entendimento de que (pausa) você consegue extrair o máximo (pausa) do servidor, pra desempenhar aquela função. E muitas das vezes não é entendido dessa forma, e acha que tá sobrecarregando um, que tá (pausa) aliviando pra outro... então... às vezes tem, né, uma... discussão mais acalorada nesse sentido, mas é muito tranquilo... não é sofrimento, né, mas, chateia um pouco... (E14)

Retomando a discussão apresentada no tópico anterior, sobre as vivências de prazer, que tratava da satisfação que os servidores entrevistados vivenciam quando percebem que seu trabalho é útil ao cliente final (cidadão ou servidor), é possível observar nas respostas que a servidora E8 aponta a situação oposta. Em sua verbalização, a entrevistada demonstra sofrimento quando percebe que por algum motivo “não consegue ajudar o cidadão”, relatando que se sente angustiada nesses casos. Quanto a isso afirma que: “Ah, eu acho que é você não conseguir ajudar o outro, eu acho que isso traz uma angústia muito grande, parece que a gente é incapacitado, por mais que você saiba que você foi até seu limite e dali não dá mais. Mas, você queria fazer muito mais” (E8).

As relações interpessoais (com colegas ou entre chefia e subordinados) tiveram destaque nas respostas das entrevistas relacionadas ao fator esgotamento profissional. Essas questões podem ser entendidas como esgotamento emocional, item que apresentou uma média mais alta para o fator em questão na aplicação da EIPST, sendo, portanto, confirmado na pesquisa qualitativa. Situações de estresse não foram mencionadas nas respostas das entrevistas quando questionados quanto ao que lhes causa sofrimento no trabalho.

Por outro lado, a ausência ou as mudanças de diretrizes, bem como a discordância quanto às decisões tomadas, podem ser compreendidas como situações de insegurança, já que o servidor não pode se apoiar em uma decisão tomada, por não concordar, pela sua inexistência ou pela possibilidade de mudanças a qualquer momento, como relatado. Entretanto, as respostas à pesquisa quantitativa para o item “insegurança” foram próximas do limite para o nível satisfatório, contradizendo os achados da pesquisa qualitativa.

A sensação de impotência, relatada por E8 ao tratar da angústia que percebe quando chega ao seu limite, foi também encontrada por Duarte e Mendes (2015). Resultados moderados ou críticos para esse fator foram encontrados nos trabalhos de Maissiat *et al.* (2015), Azevedo e Figueiredo (2015), Shimizu *et al.* (2011), Gonçalves *et al.* (2016) e Vilela, Garcia e Vieira, (2013). Os problemas nas relações com as chefias estiveram presentes em alguns dos artigos encontrados (MENDES, FREITAS e AUGUSTO, 2014; BARROS e HONÓRIO, 2015), bem como a influência de questões políticas nas atitudes dos gestores (TRAESEL e MERLO, 2014). Todavia, não foram encontradas citações de ausências ou mudanças de diretrizes, como as relatadas nesse trabalho.

Sobre as respostas que podem ser compreendidas como relacionadas ao fator falta de reconhecimento, foram mais comuns as percepções de “interferência política no trabalho técnico” (E7, E9), “má vontade dos colegas e relação ao trabalho” (E1, E3), “não ver o resultado de seu trabalho” (E6, E10) e o “ritmo de trabalho baixo” (E1, E9).

A percepção de que o trabalho técnico sofre interferência de decisões políticas esteve presente na fala do servidor E9, quando relata que realizava um trabalho acreditando que teria uma função específica e, após realizado, o resultado era utilizado para outro fim, diferente daquele para o qual havia sido pensado. Conforme se pode ver na citação a seguir, o entrevistado afirma que se sentia frustrado nessas situações.

Às vezes eu ficava frustrado por conta de atividades que eu fazia, que por exemplo, talvez seja má compreensão de mundo mesmo, mas quando a gente entra aqui, a gente acha que está fazendo um negócio que tem um sentido, na realidade ele tem outro, então eu ficava frustrado. Então por exemplo, eu ia fazer um relatório lá, eles usavam aquele relatório para justificar um negócio... Assim, eles colocavam o relatório como uma coisa boa e justificavam com uma coisa ruim. Eles faziam uma coisa ruim e botavam o negócio lá como justificativa. (E9)

A má vontade dos colegas para o trabalho cooperativo também foi citada como uma fonte de sofrimento para os servidores abordados. Durante as entrevistas, foi citado que a não realização de uma atividade pelo colega faz com que o processo não siga para a próxima etapa, interrompendo a lógica do trabalho e deixando servidores ociosos. Além disso, incomoda aos entrevistados a presença de colegas que se recusam a cooperar com o trabalho da equipe, esclarecendo, entretanto, que essa é uma questão política e que não pode ser mudada.

Eu fico muito incomodado quando... eu sinto que a pessoa não quer fazer o trem, deixa de fazer... não que fazer o que ela tem que fazer... é difícil falar isso, né? É... (pausa) por, por motivações (pausa) pequenas assim, vamos dizer, que eu acho que são pequenas. (E1)

Tem gente dentro da equipe que ganha mais do que meu chefe, para não fazer nada. Mas isso eu já estou acostumada, pois eu já via isso na Assembleia Legislativa. (...) E aqui é a mesma coisa, mas isso é a política. A política no país vai continuar acontecendo. A gente lida com isso, mas incomoda né? Principalmente na hora em que você precisa de força para lhe ajudar num trabalho e a pessoa não participa e não quer participar. Isso deixa claro que não vai fazer nada. Não estou falando individualmente. A equipe precisa de força, de recurso e a gente está desperdiçando recurso ali. E também a gente precisa... Nosso pagamento está sendo parcelado, enquanto

tem um assessor desse comendo o dinheiro do Estado. Então essas coisas incomodam. (E3)

A questão salarial também foi tratada nas respostas “discrepância salarial” (E3) e em “gerenciamento da atribuição de cargos comissionados e funções gratificadas” (E2). Quanto à distribuição de cargos entre os funcionários efetivos, um servidor relatou que sua percepção é que o critério de antiguidade do funcionário predomina sobre o mérito, e que um funcionário mais novo necessitará esperar que outros mais antigos recebam algum cargo antes que chegue a sua vez.

A parte de cargos e funções, como ela é definida, (...) entre as pessoas da mesma equipe... muitas vezes é por tempo de casa... então assim... uma pessoa que chegou seis meses, um ano antes de você tem um cargo que você vai ter que esperar alguém sair pra você conseguir aquele cargo, não importa o que faça (pausa), isso é (pausa) desmotivante. (E2)

É interessante observar que essa percepção é o contrário do que foi relatado por E6 quando se tratou das relações de trabalho, que afirmou que sua chefia preza pela meritocracia na distribuição dos cargos e funções. Isso demonstra que tal questão não é padronizada na Secretaria, de forma que em alguns setores representa fonte de prazer, enquanto em outros, fonte de sofrimento. Além disso, demonstra também o quanto a questão das diferenças de salários representa um fator de tensão entre os servidores entrevistados, que ficam atentos aos critérios para sua atribuição entre os colegas.

Quanto aos desdobramentos das atividades que os servidores desempenham, E6 afirma que lhe causa incômodo o fato de em algumas situações o trabalho realizado não ter resultado: “um ponto principal é a questão das... dos meus atos não... não darem, consequências reais” (E6).

Foi relatada também a ausência da percepção de reconhecimento do trabalho pelos servidores (E10) e da oportunidade de ser ouvido para sugerir novas ações (E10). O sofrimento, nesse caso, não é causado pela falta de oportunidade de usar a criatividade, mas pela ausência do espaço para ter sua criatividade reconhecida e de suas ideias serem ouvidas, mesmo que, após ouvidas, sejam consideradas não aplicáveis. Nesse caso, ocorre o espaço para o uso da inteligência prática, mas o servidor não encontra o espaço para a fala e para o reconhecimento (MENDES, 2007). A angústia da servidora por ser observada em sua fala, a seguir:

A gente sente falta de... de reconhecimento mesmo, mas não só de ser reconhecido, mas de alguém avaliar o que você tá fazendo no sentido de ah! são proposições novas, principalmente. Aí a gente pega, você pensa, ah! é uma nova gestão, um novo partido, que tá com um discurso diferente, então... você tenta adequar o seu trabalho a esse discurso a essa ideologia nova e isso num... tem refletido em ações assim... então isso desmotiva, assim. A alta direção nem sequer sabe o que que você faz, assim. Então isso... até antes, não tô falando só dessa gestão, isso eu acho que é desmotivador em qualquer tempo. (...) O ser humano tem a necessidade de ser reconhecido né? Mas não é só reconhecer o trabalho, mas de pelo menos de levar um não, se você levar um não tá ótimo, porque alguém parou e te ouviu. Não necessariamente reconheceu que era uma boa ideia, reconheceu que é uma péssima ideia, mas parou e te ouviu. Então isso causa uma certa angústia assim, não tem... você até tem espaço pra criar, ninguém te podia disso, mas isso não necessariamente vai à frente. Então isso causa sofrimento. (E10)

Por fim, o baixo ritmo de trabalho também foi mencionado entre os fatores que causam sofrimento aos servidores entrevistados (E1, E9). De uma forma muito direta, os participantes afirmam que suas fontes de sofrimento são a “paradeira” e ausência de atividades: “É, essa coisa que eu falei da paradeira, que que eu digo paradeira? Paradeira é... (pausa) é isso né... às vezes a gente sabe que o fluxo de trabalho não vem, por n motivos...” (E1), “às vezes quando a gente fica sem atividade é um saco realmente” (E9).

Confirmando os resultados da pesquisa quantitativa, a falta de reconhecimento do esforço dos participantes, que apresentou média mais alta na aplicação da EIPST, pode ser observada nas falas dos entrevistados quando tratam das interferências políticas no trabalho realizado, das questões de discrepância salarial ou de ausência de meritocracia na distribuição dos cargos e funções e do fato de o trabalho não ter um desdobramento posterior. Aparecem também quando os entrevistados relatam que alguns colegas se negam a cooperar com o trabalho da equipe, demonstrando, ainda, percepções de injustiça e indignação. Além disso, a ausência de espaço para os servidores abordados apresentarem suas ideias, mesmo que não resultem em novas ações, também demonstra uma falta de reconhecimento do esforço dos servidores. A percepção de inutilidade pode ser observada quando os entrevistados verbalizam que passam por momentos em que o ritmo de trabalho é baixo, nesse ponto é importante observar que nas respostas não houve queixas de estresse, sobrecarga ou ritmo alto de trabalho, tanto no fator esgotamento profissional como no fator falta de reconhecimento.

A ausência do reconhecimento do esforço de trabalho dos servidores, como citada nos resultados da pesquisa em curso, foi encontrada também nos trabalhos de Traesel e Merlo

(2014), Mendes, Freitas e Augusto (2014), Mazzilli e Paixão (2002) e Gomes, Lima e Mendes (2011). Nesse último trabalho, os servidores afirmam que não percebem o reconhecimento nem mesmo para o recebimento de um *feedback* ou de uma orientação, situação semelhante ao que foi relatada por E10 nesta pesquisa. Resultados moderados ou críticos para o fator falta de reconhecimento foram encontrados em diversas pesquisas (SHIMIZU *et al.* 2011; WORM *et al.*, 2016; GONÇALVES *et al.*, 2016).

A falta de espaço para a participação nas decisões relacionadas ao trabalho foi citada no estudo de Barros e Honório (2015). A ausência de percepção de meritocracia foi encontrada no trabalho de Traesel e Merlo (2014); entretanto, naquele estudo foi relatada a troca da meritocracia por critérios políticos, enquanto que, na SEPLAG, o servidor apontou a existência de critérios de antiguidade. Por fim, apesar de ser citada em alguns trabalhos entre servidores públicos (AZEVEDO e FIGUEIREDO, 2015; TRAESEL e MERLO, 2014; GOMES, LIMA e MENDES, 2011), a sobrecarga de trabalho não foi identificada entre os servidores entrevistados na SEPLAG, mas, ao contrário, o sofrimento está relacionado justamente ao baixo ritmo de trabalho.

Esclarecidas as vivências de prazer e sofrimento, passa-se aos resultados referentes às estratégias de defesa adotadas pelos servidores abordados na pesquisa.

6.5 Estratégias de defesa

Para descrever as estratégias de defesa utilizadas diante do sofrimento no trabalho, foram feitos, durante as entrevistas, questionamentos aos servidores quanto às estratégias que empregam para buscar o prazer e para lidar com o sofrimento no trabalho.

As estratégias aplicadas para buscar o prazer no trabalho estão descritas na Tabela 31, que contém os resumos das respostas recebidas. A apresentação da tabela foi elaborada tendo em consideração que os servidores entrevistados podem buscar o prazer por meio da utilização de estratégias de defesa, que equilibram as vivências de prazer e sofrimento, ou por meio da resignificação do sofrimento em prazer, como salientado na literatura (MENDES, 2007; DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011).

Tabela 31 – Estratégias para buscar o prazer no trabalho na SEPLAG, segundo relato dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
<i>Ressignificação</i>		
Inovar	E10, E14	2
Sugerir melhorias nas ações propostas	E11, E14	2
Trabalhar com o que gosta de fazer	E3, E11	2
Cooperar com os projetos da área	E1	1
Participar de eventos com os quais o setor está envolvido	E7	1
Socializar o prazer	E13	1
<i>Uso de estratégias</i>		
Contar com as relações interpessoais	E5, E8, E13	3
Preencher o tempo ocioso com atividades que gosta	E1, E9	2
Buscar aprender com os líderes no que fazem bem	E2	1
Colocar limite para proximidade com as pessoas	E4	1
Exercer atividades sindicais	E9	1
Finalizar rápido as atividades que não gosta de fazer	E9	1
Ler um livro	E6	1
Manter a distribuição das tarefas entre os funcionários	E1	1
Manter o bom humor	E14	1
Motivar a si mesmo	E4	1
Participar um pouco de cada tarefa do setor	E14	1
Ter otimismo	E14	1
Usar fone de ouvido	E1	1
<i>Outros</i>		
Não tenho uma estratégia	E3	1

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as respostas que indicaram a resignificação, destacam-se: “inovar” (E10, E14), “sugerir melhorias nas ações propostas” (E11, E14) e “trabalhar com o que gosta de fazer” (E3, E11).

A inovação e a sugestão de melhorias em ações que já estão sendo realizadas representam momentos em que os servidores entrevistados tentam, por meio do uso da inteligência prática, encontrar a resignificação do sofrimento que vivenciam. Entretanto, conforme é possível observar nos relatos, os pesquisados têm enfrentado desafios para encontrar o espaço público da fala e a cooperação, necessários para a intervenção na forma como o trabalho se encontra organizado (MENDES, 2007). Em geral, as resistências foram relatadas por parte das chefias, que, mesmo ouvindo ao servidor, não abrem espaço para que as inovações sejam colocadas

em prática, sendo que apenas um servidor (E14) relata que tem percebido tanto a oportunidade de sugerir melhorias e inovações quanto o retorno da chefia com atenção às mudanças sugeridas. A servidora E11 relata que encontrou o espaço para a sugestão de melhorias, mas não encontrou a cooperação necessária para sua implantação, mesmo assim, é interessante observar como se mantém motivada para trabalho. Por fim, a terceira servidora retrata um processo em que tem utilizado a inteligência prática para alterar a forma como o trabalho vem sendo realizado e, mesmo sem encontrar apoio na chefia para colocar as mudanças em ação, tem feito uso de suas competências e da cooperação que encontra em seus funcionários para colocar novas propostas em prática e, assim, intervir na organização do trabalho e ressignificar o sofrimento. Veja os relatos a seguir:

...sugerir inclusive às chefias imediatas essas... mudanças, entendeu? Então eu acho que é isso que tem (pausa) como foco.

Entrevistador: Você tem espaço (pausa) pra chegar a sugerir essas mudanças?

E14: Tenho, tenho...

Entrevistador: E ser ouvido?

E14: Sim... muitas vezes. Inclusive com retorno, né? Principalmente por parte do (nome da chefia), ele tem (pausa) tem dado muita atenção pra gente nessa questão dessas mudanças, dessa alteração. (E14)

...aí eu, sabe, tentar sugerir, né, igual o meu chefe esses dias me deu um modelo lá de gestão à vista, aí ele me deu o modelo eu fiz o dele. Depois eu fui na internet pesquisar gestão à vista e tudo mais, ler mais e vi outros modelos, aí apresentei outro modelo pra ele, aí ele gostou só falou: não, nós vamos ter que manter esse. Não tem problema, mas eu apresentei um aí que pode ser pro futuro, quem sabe, né? (E11)

Quando eu consigo criar algo e... levar isso à frente... apesar que eu falei que isso tá um pouco difícil. Por exemplo, vou dar exemplo de uma situação real que a gente tá passando agora, é... eu tive a ideia e coloquei pra equipe e depois coloquei pra chefia da gente é... estruturar núcleos (...) em cada órgão, (...). E aí eu conversei isso com a minha superintendente, ela adorou a ideia, mas ficou de levar pra... chefia e não levou ainda. Só que o que eu fiz, é... a equipe também gostou, a gente já começou a trabalhar e... aí o que que a gente tá fazendo, a gente tá trabalhando com o órgão que nos procura. Como todo mundo tem uma resistência com a SEPLAG, então a gente não vai chegar, principalmente não tendo uma... chancela (...) do secretário, então a gente não tem como chegar no órgão, assim né... ditando como norma, então a gente tá agindo sob demanda. (...). Então assim, ainda que não está aprovado, também não está desaprovado porque eu estou dentro das minhas competências, (...) então a gente tem se reunido (...) com as estruturas, (...) eu procuro assim, desenvolver as ideias dentro do que a gente tá permitido fazer, então ou seja, se minhas competências não mudaram nessa gestão, ainda que eu dê nomes diferentes, eu tô fazendo o que tá escrito lá. (...). A gente gostaria (...) uma coisa mais né... com mais apoio... da direção né? (...) Mas na ausência disso a gente faz com quem está nos procurando. (E10)

O fato de a servidora trabalhar com aquilo que gosta de fazer também foi citado entre as respostas entendidas como processos de ressignificação do sofrimento: “...fazer o que eu gosto de fazer. Estou na área que eu gosto, estou fazendo o que eu gosto, com quem eu gosto, eu tento aproveitar mais isso mesmo, empenhar mais” (E3).

O processo de encontrar o reconhecimento do esforço empregado no trabalho também foi citado entre as repostas que indicaram a ressignificação do sofrimento. Um dos servidores afirmou que busca “socializar o prazer” (E13), por meio das comemorações de resultados do setor e do reconhecimento do empenho dos funcionários. Outro exemplo é o de E7, que busca envolver-se com as realizações relacionadas ao seu setor, mas voltadas para o cidadão, de forma a vivenciar os resultados de seu trabalho e dar um novo significado ao sofrimento que percebe no dia-a-dia.

Poxa, sempre tento socializar o prazer, né? Vi que alguma coisa é digno de ser comemorado, vamos comemorar, gente! Tanto que outro dia perguntaram lá no setor: Ah, esse bolo aí, é pra quê? Esse refrigerante aí é pra quê? Não, é pra comemorar aqui um resultado que a gente teve aqui no setor, e tal... Ah, não é aniversário de ninguém, não? Não, de ninguém, vamos comemorar, vamos celebrar, e tal, né? Que seja assim né? ...uma reunião de dar os parabéns pra pessoa, de dar boas-vindas pros colegas novatos, e tal, né? (E13)

Eu tento ir ver as coisas, para ver que aquele estresse que a gente passa aqui ou que aquela decisão que a gente pensa, também tem pessoas que estão gostando muito do que está acontecendo, que é legal assim. Quando tem concerto gratuito no parque. Eu gosto de ir nessas coisas. Tipo, eu procuro viver isso, para ser melhor, assim. Falar com as pessoas o que está tendo para as pessoas poderem ir. (E7)

Aqueles servidores que não encontram o espaço para fazer uso da inteligência prática frente às situações de sofrimento lançam mão das estratégias para intensificar o prazer vivenciado e, assim, equilibrar suas vivências de prazer e sofrimento (MENDES, 2007).

Entre as estratégias utilizadas para buscar o prazer, as mais citadas foram: “contar com as relações interpessoais” (E5, E8, E13) e “preencher o tempo ocioso com atividades que gosta”.

“Contar com as relações interpessoais” foi a estratégia mais citada pelos servidores entrevistados para promover o prazer no trabalho, desde conversando com os colegas de

trabalho até criando laços de amizade com aqueles com quem se relaciona no dia-a-dia. As citações a seguir, de E11 e E5, exemplificam as respostas concedidas pelos servidores:

Então, são pessoas que... são... facilitam meu trabalho, né? Não que eu... ache assim (...) é impossível lidar com o perfil A ou B, mas esse perfil das pessoas que estão lá comigo hoje, eles facilitam demais o meu convívio e acabam gerando, por isso, mais prazer no meu dia a dia de trabalho. É uma equipe que dá vontade de tá junto. (E13)

... é só aumentar minhas relações interpessoais, acho que é dessa forma. Tem gente que a gente tem mais contato, não só aqui dentro da (nome do setor), ou na SEPLAG, ou de outros órgãos porque a gente dá suporte para os órgãos. Então eu acabo criando laços mesmo com outras pessoas, então eu acho que seria isso, dessa forma. (E5)

Por outro lado, considerando que os conflitos vivenciados com colegas de trabalho podem também causar sofrimento, um servidor aponta que uma das estratégias que utiliza para aumentar o prazer é justamente “colocar limite para proximidade com as pessoas” (E4): “E... acho que essa coisa de, de botar limite para as pessoas pra elas não, não chegarem tão próximas também é uma estratégia pra num... não ter que é... me ver com algum tipo de conflito, sei lá”.

Observar os colegas e fazer uso do humor para “quebrar o gelo” no ambiente de trabalho foi uma das estratégias citadas por E6 para promover o aumento do prazer no trabalho e cooperar para uma boa relação interpessoal entre os colegas:

É observar as pessoas e... e usar o humor até pra quebrar o gelo né? Porque tem dia que tá todo mundo com a cara fechada, eu sempre chego brincando... chego zoando um ou outro... que eu acho que isso dá uma leveza prazerosa. Tem dia, algumas segundas-feiras principalmente né, o pessoal com a cara bem fechada, todo mundo calado... e aí eu sempre tento, ser o cara que brinca, né, assim... (E6)

Como observado ente os fatores que causam sofrimento, alguns servidores relataram um ritmo lento de trabalho, com momentos de ociosidade. Para essas situações, que causam insatisfação nos servidores entrevistados, foram relatadas estratégias de “preencher o tempo ocioso com atividades que gosta” (E1, E9), tais como ler livros e ouvir música, e “finalizar rápido as atividades que não gosta de fazer” (E9), com o objetivo de aumentar as situações que lhes proporcionam prazer e, assim, equilibrar suas vivências de prazer e sofrimento: “Agora o que acontece, quando tem esses trabalhos mais chatos, no geral eu tento acabar com eles o mais

rápido possível para eles sumirem. E quando não tem atividade eu tento preencher (o tempo) com outras atividades para me satisfazer” (E9).

Agora o que eu tento mesmo é fazer um isolamento mecânico, ali mesmo, né? Música (risos) é, tipo... não dá, né? Põe um fone de ouvido... né? (pausa) Quando tá na paradeira ali, tenta lê um livro, eu ponho o livrinho lá e vou lê o livro, porque, né? Eu tenho uma tela lá de... de Excel que ela fica ali (pausa) é isso que eu faço (pausa) eu vou ler o livro... põe um livrinho assim e vou ler. Vou construindo ali um... (pausa) um nichozinho ali que vai, vai funcionando pra mim. Então... é um pouco nesse sentido que eu vou buscando prazer, são coisas que eu gosto, né? (E1)

Por fim, foi citado, entre as estratégias para buscar o prazer no trabalho, o uso do otimismo com relação às coisas que estão por acontecer:

...eu sou um eterno otimista, eu sempre espero o melhor das coisas, acho que, apesar de ir com, com um pé atrás pra maior parte das pessoas, mas eu sempre tô esperando o melhor das coisas. Tento ver sempre o copo meio cheio invés do meio vazio, sabe? (E4)

Além da ressignificação e do uso de estratégias para se chegar ao prazer no trabalho, no sentido de intensificar sua vivência, uma das servidoras afirmou não ter uma estratégia (E3), apesar de, no decorrer da resposta, afirmar fazer aquilo que gosta, demonstrando ter ressignificado o sofrimento do trabalho em prazer, por meio da realização pessoal com o trabalho que exerce.

Dessa forma, destacaram-se entre as estratégias para intensificação do prazer a ressignificação do sofrimento em prazer, por meio de fazer o que se gosta, da inovação e sugestão de melhorias (mesmo que signifique uma transgressão das circunstâncias impostas), e da participação em ações voltadas para o cidadão que constituem parte do trabalho realizado pelo servidor, observando pessoalmente o resultado de seu trabalho. Entre as estratégias utilizadas, destacaram-se novamente as relações interpessoais, bem como o preenchimento do tempo ocioso com atividades que gostam de fazer, o uso do humor e a atitude otimista. A verbalização de que buscam finalizar rapidamente uma atividade que não gostam de fazer para ficarem livres indica também o uso da estratégia de aceleração.

O uso do humor é uma estratégia comum utilizada pelos servidores entrevistados para enfrentar o sofrimento ou para intensificar aquilo que lhes proporciona prazer e foi encontrada também nos estudos de Duarte e Mendes (2015), Barros e Honório (2015) e Cavedon (2012).

A aceleração, bem como a realização de confraternizações, foi encontrada também entre servidores do Poder Judiciário estudados por Gomes, Lima e Mendes (2011). As relações interpessoais foram identificadas também como estratégias no trabalho de Mendes, Freitas e Augusto (2014) e de Duarte e Mendes (2015). O uso da inteligência prática foi identificado no trabalho de Barros e Honório (2015).

De forma diferente de quando questionados sobre as estratégias para buscar o prazer, as respostas obtidas na pergunta relacionada às estratégias para enfrentar o sofrimento não apresentaram itens que indicassem a ressignificação do sofrimento em prazer, mas apenas as estratégias utilizadas para mediar o sofrimento no trabalho. Dessa maneira, a Tabela 32 apresenta o resumo das respostas recebidas quando os servidores foram questionados sobre estratégias para lidar com o sofrimento, apresentando apenas estratégias defensivas.

Tabela 32 – Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho na SEPLAG, segundo relato dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Conversar com a pessoa que está causando o sofrimento	E1, E3, E4	3
Fazer uso da religião	E11, E13, E14	3
Não ficar pensando no que causa o sofrimento	E3, E5, E7	3
Conversar sobre o sofrimento com os colegas	E4, E8	2
Resolver o problema	E3, E9	2
Adaptar-se às mudanças na forma de gestão	E10	1
Aprender com os erros da chefia	E2	1
Buscar vencer a timidez	E1	1
Chamar a responsabilidade para si	E11	1
Colocar limite para proximidade com as pessoas	E11	1
Colocar-se no lugar da chefia para compreender a decisão da qual discorda	E2	1
Conversar sobre o sofrimento com a família	E13	1
Deixar pra lá	E3	1
Desenvolver estratégias para finalizar o quanto antes o serviço que está causando sofrimento	E6	1
Ir ao médico e se tratar	E13	1
Isolar-se	E14	1
Manter a produtividade (sem sofrer)	E10	1
Pensar que as decisões políticas acontecem mesmo	E7	1
Refletir sobre o fato que causou o sofrimento	E14	1
Ter atividades de lazer	E11	1
Ter pensamento positivo	E11	1
Ter resiliência	E13	1
Tentando aprender um estratégia	E4	1
Usar fone de ouvido	E1	1

Fonte: Dados da pesquisa

As estratégias mais citadas para lidar com o sofrimento foram “conversar com a pessoa que está causando o sofrimento” (E1, E3, E4), “fazer uso da religião” (E11, E13, E14), “não ficar pensando no que causa o sofrimento” (E3, E5, E7), “conversar sobre o sofrimento com os colegas” (E4, E8) e “resolver o problema” (E3, E9).

Inicialmente, destaca-se a intenção declarada dos servidores entrevistados de conversar com a pessoa que causou o sofrimento e tentar resolver a situação, demonstrando que estão tratando sobre situações de sofrimento que se referem aos relacionamentos interpessoais. A passagem a seguir da entrevista com E3 permite compreender melhor a estratégia que foi descrita pela servidora: “Se eu tenho certeza de que a conversa está me afetando, eu gosto de conversar, mesmo que continue tendo o atrito. Porque pode ser que a gente converse e a pessoa continue achando uma coisa, e eu achando outra. Mas eu gosto de resolver olho no olho. Eu gosto de conversar”.

Outra estratégia citada pelos entrevistados foi o uso da religião, com o objetivo de mediar as vivências de sofrimento percebidas: fazendo uma oração, direcionando o pensamento a Deus, tendo pensamento positivo ou mesmo fazendo uso das premissas da religião para se confortar: “Olha... eu apelo mais à religião, né? Porque eu sou muito ligado à religião, então pra mim é... sempre uma oração...” (E14).

Eu sou muito religioso. (...) Então desde pequeno eu (...) dei esse passo... na minha vida, né? é... eu reconheço a minha pequenez diante de quem me salvou. Então assim... diante de todo o sofrimento que ele já passou, e eu vendo o quê que eu tô passando naquele momento, vendo a insignificância daquilo, ou! Pra mim já é uma coisa que liberta na hora né? É uma coisa assim... que me ajuda demais... principalmente nessa parte emocional. (E13)

O uso de estratégias em que o servidor cria maneiras de continuar trabalhando, apesar de perceber o sofrimento, foi citado pelos abordados, quando afirmam evitar pensar no que traz sofrimento. Nesse mesmo sentido, foram citadas: “adaptar-se às mudanças na forma de gestão” (E10) e “desenvolver estratégias para finalizar o quanto antes o serviço que está causando sofrimento” (E6). Nas respostas, os servidores entrevistados afirmam que procuram se dedicar ao trabalho, mesmo que isso signifique alienar-se do sofrimento, dedicar-se ao aumento da produtividade e ir “tentando fazer... sem sofrer” (E10):

Eu tento não ficar pensando nele (o sofrimento) demais, porque se eu ficar pensando demais aí sim eu vou sofrer, aí sim eu vou ficar chateado, aí sim eu vou ficar desmotivado, então eu sempre tento pensar em outras coisas, pensar numa distração ou pensar que eu tenho que fazer aquilo ali da melhor forma possível, porque se eu pensar “poxa vida, isso aqui que eu estou fazendo é um saco”, então eu vou acabar não fazendo (...) então apesar de tudo, eu, para lidar com o sofrimento, eu tento encarar ele de frente, eu não tento ficar pensando, remoendo demais, porque senão aí realmente eu vou ficar, aí sim eu vou sofrer. (E5)

...eu tenho notas, é... lembretes, é... com a situação que eu tô. Eu proponho metas internas, de término e tento acompanhar isso pra finalizar as situações de... sofrimento entre aspas... da forma mais rápida e mais eficiente possível né. Às vezes obtenho sucesso, acho que cada vez eu tô sendo melhor nesse aspecto. (E6)

Vou fazendo propostas e vou fazendo dessa forma, tentando, sem infringir meu decreto, sem, sem mudar as minhas competências considerando que a gente sobreviveu, ou seja, mudou gestão, mas a gente tá lá, com a mesma coisa, então... tentando fazer... sem sofrer (risos). (E10)

Uma das servidoras que afirma procurar não pensar naquilo que a faz sofrer apresenta também uma atitude de resignação e racionalização, buscando compreender quais são decisões políticas e quais fazem parte do trabalho no serviço público:

Igual “a lei não sai”. Daqui a pouco eles vão mandar a gente fazer uma coisa diferente, então deixa ver o que vai acontecer. Ou também tentar pensar que essas decisões políticas acontecem mesmo, né? Faz parte do trabalho também. Mas é mais não ficar pensando naquilo. Porque a gente fica tentando ficar antecipando também um pouquinho, né? “Eu já sei que vai dar nisso”, então vamos ver o que vai acontecer. (E7)

Por fim, as estratégias de conversar com os colegas de trabalho (E4, E8) ou com a família (E13), sobre o sofrimento ou, ainda, “isolar-se” (E14) e “refletir sobre o fato que causou o sofrimento” (E14) permitem racionalizar e expressar o sofrimento, bem como encontrar o reconhecimento por meio da fala, o que permite ressignificar as vivências de sofrimento e promove a manutenção do estado de normalidade psíquica (MENDES, 2007). Os relatos a seguir apresentam o uso dessas estratégias pelos servidores entrevistados.

É... em relação as essas coisas eu tento conversar pra não ficar com, com as coisas, com a água parada, sabe? Com as coisas paradas porque... é... tentando conversar e racionalizar e ver se eu divido esses sofrimentos aí com... os colegas, porque pelo menos o ouvido eles podem emprestar, os colegas de confiança. É... acho que, basicamente tá sendo só essa ultimamente (risos), eu tô tentando um estratégia, ainda tô tentando aprender. (E4)

Ah, eu falo muito, eu sou muito extrovertida, então eu coloco para fora, tudo aquilo que eu sinto, eu não deixo dentro, eu procuro falar, para aquilo não me afetar. Eu prefiro ouvir opiniões de outras pessoas para me ajudar, do que ficar só com aquilo para mim. Que eu acho que é isso é que traz a angústia, você guardar. Muitas das vezes, a pessoa que está sentada ao seu lado, pode te ajudar. Então, acho que a gente tem que estar procurando é isso. (E8)

Ah! Claro. Todas essas situações que... me estressam e tudo, é, eu também tenho o apoio na minha família, né? Então eu compartilho isso com minha esposa, a gente conversa junto, e ela me ajuda a superar muitas coisas também. Né então, eu não fico guardando só pra mim. Né, que faz parte do processo né, cê tem que colocar pra fora pra poder se libertar definitivamente daquilo né, daquele peso. (E13)

... a gente procura ficar um pouco mais isolado justamente pra isso, pra trabalhar, pra repensar né? Fazer uma reflexão, e aí entender, né (pausa) quais são os erros, se o erro é só meu, se o erro também é de outras pessoas e aí... (pausa) seja em casa, seja no trabalho, você tem que ter um cantinho pra você ficar... um pouco a par e pensar um pouco. (E14)

O uso da conversa foi identificado como uma das principais estratégias para o enfrentamento do sofrimento na SEPLAG, em que os servidores entrevistados afirmaram que buscam expressar com seus colegas de trabalho, ou com a família, as situações que ocasionaram sofrimento, ou então conversam com a pessoa que tem causado o sofrimento com o objetivo de resolver o problema e, assim, dar fim à situação que o faz sofrer. A religião foi citada como uma forma de se enfrentar o sentimento de sofrimento e não a situação que o causou, auxiliando o servidor a se conformar com as circunstâncias. Outras estratégias em que os abordados optam por conviver com o sofrimento também foram citadas, como racionalizar o sofrimento pensando que as decisões políticas acontecem mesmo, ou negando o sofrimento por meio de não pensar nas situações que fazem sofrer, ou ainda se adaptando ao sofrimento, com dedicação ao trabalho que pode fazer, criando estratégias para isso, aumentando sua produtividade e alienando-se daquilo que causa o sofrer.

A negação do sofrimento e a sua racionalização foram citadas também nas pesquisas de Vilela, Garcia e Vieira (2013) e de Tschiedel e Monteiro (2013). O uso da religião foi encontrado por Barros e Honório (2015) em estudo entre profissionais de saúde que atuam em instituições públicas. O isolamento foi encontrado também no trabalho de Barros e Honório (2015), bem como no trabalho de Gomes, Lima e Mendes (2011). Relatos sobre conversar com colegas ou com outras pessoas para buscar expressar seu sofrimento não foram encontrados nas pesquisas analisadas.

Finalizada a análise das estratégias adotadas pelos participantes da pesquisa, passa-se aos danos observados por eles.

6.6 Danos físicos e psicossociais do Trabalho

A descrição dos possíveis danos físicos, sociais e psicológicos sofridos pelos servidores da SEPLAG foi realizada tendo como base a Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT) elaborada por Mendes (2007). Da mesma forma como na aplicação da EIPST, para a EADRT, optou-se por uma escala de 5 pontos, diferentemente dos 7 pontos do modelo original, com o objetivo de padronizar e facilitar o preenchimento pelos servidores. Foi, portanto, questionado aos servidores a frequência com que problemas físicos, psicológicos e sociais, que geralmente são causados pela realização do trabalho, estão presentes na atividade, com a apresentação de 29 itens para que fossem classificados entre as opções seguintes: 1 = nunca, 2 = raramente, 3 = às vezes, 4 = frequentemente e 5 = sempre.

Esta escala, assim como as duas primeiras, possui três fatores para análise, sendo: Danos físicos, Danos sociais e Danos psicológicos. Considerando a diminuição de opções para respostas, a análise foi realizada a partir da divisão das médias em três intervalos, com a diferença de um desvio padrão em relação ao ponto médio, o que resulta na seguinte classificação: médias acima de 2,94, avaliação negativa, com possível presença de doenças ocupacionais; médias entre 1,17 e 2,93, avaliação moderada ou crítica; e médias abaixo de 1,16, avaliação positiva, suportável. Apesar do estabelecimento de outros intervalos, que não os sugeridos por Mendes (2007), as análises foram feitas tomando por base as interpretações sugeridas pela autora.

As tabelas 33 e 34 a seguir trazem os resultados da aplicação do EADRT na SEPLAG.

Tabela 33 - Medidas de tendência central dos fatores que compõem a EADRT

Fatores	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Danos físicos	2,26	2,17	1,58	2,83	0,86
Danos sociais	1,96	1,86	1,29	2,43	0,84
Danos psicológicos	1,96	1,70	1,20	2,50	0,95

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 34 - Frequências e percentuais de respondentes nos intervalos, por fator da EADRT

Interpretação	Danos físicos		Danos sociais		Danos psicológicos	
	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem	Frequência	Porcentagem
Positiva, Suportável	37	12,50%	69	23,31%	66	22,30%
Moderada, Crítica	190	64,19%	181	61,15%	180	60,81%
Negativa, Grave	69	23,31%	46	15,54%	50	16,89%
Total	296	100,00%	296	100,00%	296	100,00%

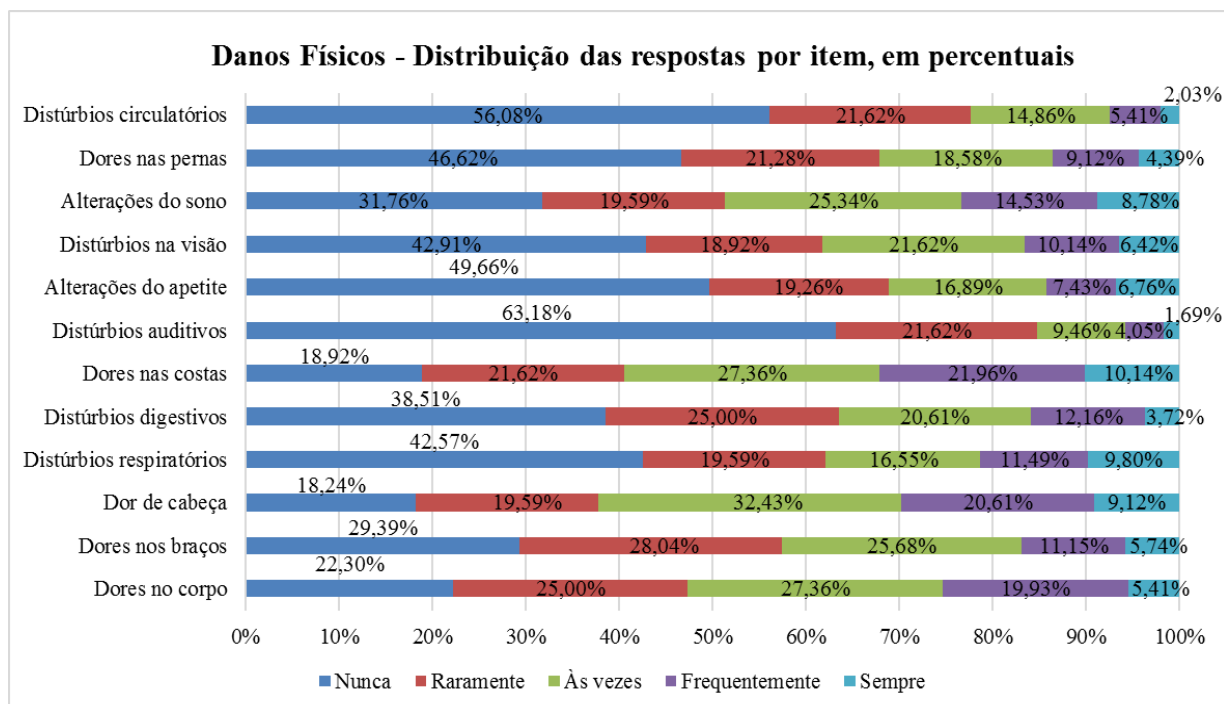
Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os três fatores, o que teve maior média foi o relacionado aos Danos físicos, apresentado o valor de 2,26, ainda dentro do nível moderado ou crítico, mas já apresentando resultado mais próximo do limite superior deste nível do que do limite inferior, indicando uma situação de dano mais frequente e, portanto, mais crítico. Tal análise recebe mais consistência quando comparada aos percentuais de respostas para esse fator, em que 64,19% foram no nível moderado ou crítico, e 23,31%, no nível grave, o que indica a possibilidade da presença de doenças ocupacionais para esses últimos respondentes, demonstrando a necessidade de se atuar para a diminuição de tais ocorrências (MENDES, 2007). Estiveram no nível positivo ou suportável apenas 12,5% dos respondentes desse fator.

Os resultados para os fatores Danos sociais e Danos psicológicos foram muito próximos, apresentando média de respostas, nos dois fatores de 1,96, portanto, ambos no nível moderado ou crítico de análise, sendo o que a média das notas tem valor mais próximo do limite inferior do nível do que de seu limite superior. O resultado indica, dessa maneira, que as percepções dos servidores participantes quanto aos Danos sociais e quanto aos Danos psicológicos sofridos devido ao trabalho na Secretaria estão no nível moderado, mas não ainda suportável. Para esses fatores, os percentuais de resposta no nível moderado foram de 61,15% para os Danos sociais e de 60,81% para os Danos psicológicos. Aqui os percentuais de respostas no nível positivo ou suportável (23,31% danos sociais e 22,3% danos psicológicos) foram mais altos que os percentuais no nível grave (15,54% danos sociais e 16,89% danos psicológicos), mas, ainda assim, a presença de resultados no nível grave indica a possibilidade de doença ocupacional, sugerindo a necessidade de intervenção por parte da Secretaria para diminuição dessas situações (MENDES, 2007).

A seguir, passa-se ao detalhamento dos fatores por itens. O Gráfico 10 e a Tabela 35 apresentam o detalhamento do fator Danos Físicos.

Gráfico 11 – Danos físicos – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 35 – Danos físicos – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Dores no corpo	2,61	3,00	2,00	4,00	1,19
Dores nos braços	2,36	2,00	1,00	3,00	1,18
Dor de cabeça	2,83	3,00	2,00	4,00	1,21
Distúrbios respiratórios	2,26	2,00	1,00	3,00	1,37
Distúrbios digestivos	2,18	2,00	1,00	3,00	1,18
Dores nas costas	2,83	3,00	2,00	4,00	1,25
Distúrbios auditivos	1,59	1,00	1,00	2,00	0,94
Alterações do apetite	2,02	2,00	1,00	3,00	1,26
Distúrbios na visão	2,18	2,00	1,00	3,00	1,27
Alterações no sono	2,49	2,00	1,00	3,00	1,31
Dores nas pernas	2,03	2,00	1,00	3,00	1,19
Distúrbios circulatórios	1,76	1,00	1,00	2,00	1,03

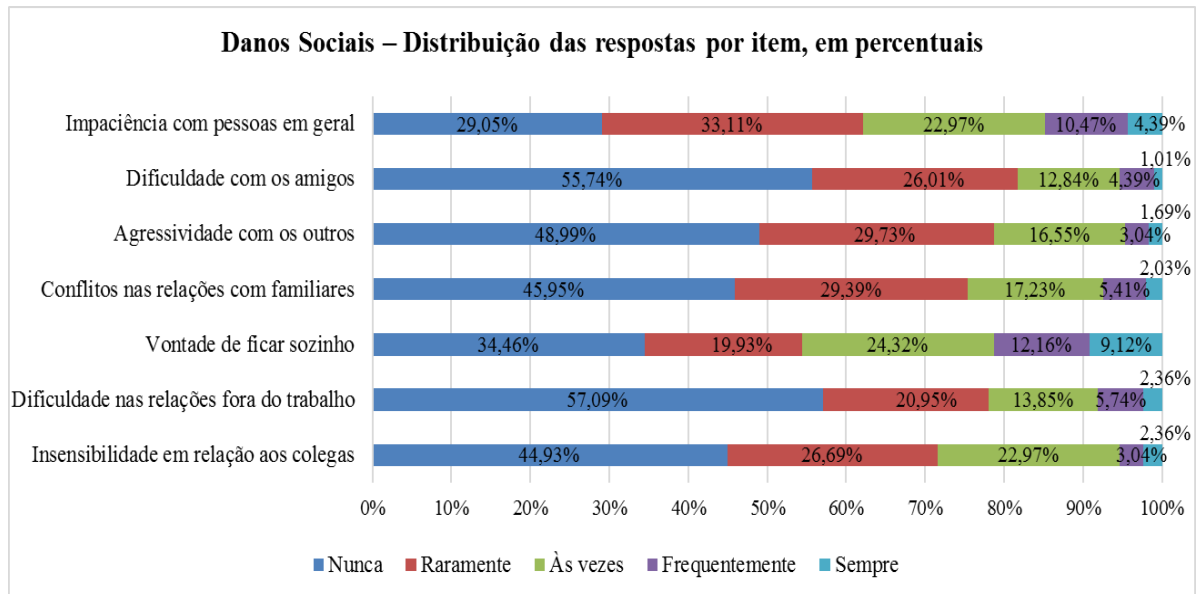
Fonte: Dados da pesquisa

Nesse fator, considerando os percentuais de respostas “nunca”, tem-se como mais frequentes os itens “distúrbios circulatórios” (56,08%) e “distúrbios auditivos” (63,18%). Ao mesmo tempo, os maiores percentuais de respostas “sempre” estão nos itens “alterações do sono” (8,78%), “dores nas costas” (10,14%), “distúrbios respiratórios” (9,80%) e “dor de cabeça” (9,12%). As maiores médias estão, novamente, nos itens “dores nas costas” e “dor de cabeça”,

sendo ambas 2,83, já bem próximas do limite superior do nível moderado considerado para essa pesquisa, indicando, portanto, uma situação mais frequente, com necessidade de atuação pela SEPLAG, conforme sugere a literatura (MENDES, 2007). Dentre os itens desse fator, não houve nenhum que, individualmente, estivesse no nível suportável ou, no extremo oposto, no nível grave ou negativo com a indicação de possibilidade de doença ocupacional, conforme sugerido por Mendes (2007).

O fator Danos sociais teve maior percentual de respostas “sempre” no item “vontade de ficar sozinho” (9,12%), acima dos percentuais da mesma resposta nos demais itens. Quanto às respostas “nunca”, destacam-se os itens “dificuldade com os amigos (55,74%) e “dificuldade nas relações fora do trabalho” (57,09%); ainda assim, é importante observar que, quanto aos danos sociais, as respostas “nunca” representaram mais de 40% em todos os itens, exceto “vontade de ficar sozinho”, já mencionado, e “impaciência com pessoas em geral” (29,05%), fatos que ajudam a compreender o bom resultado obtido por esse fator nas médias gerais por fator, expostas anteriormente. Esses mesmos fatores, a saber, “vontade de ficar sozinho” e “impaciência com pessoas em geral”, foram também os que apresentaram maiores médias nas respostas por item, sendo 2,42 e 2,28, respectivamente, representando os itens que obtiveram notas mais próximas do limite máximo do nível moderado, merecendo, portanto, atenção da Secretaria (MENDES, 2007). Além disso, mesmo o resultado geral do fator tendo sido considerado moderado e de percentuais altos de respostas “nunca” (em comparação às demais escalas dessa pesquisa), é importante mencionar que nenhum item se destaca por apresentar média de respostas próxima ao nível suportável, sendo relevante também a atenção da Secretaria para essas situações. Esses resultados podem ser vistos no Gráfico 11 e na Tabela 36, a seguir.

Gráfico 12 – Danos sociais – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

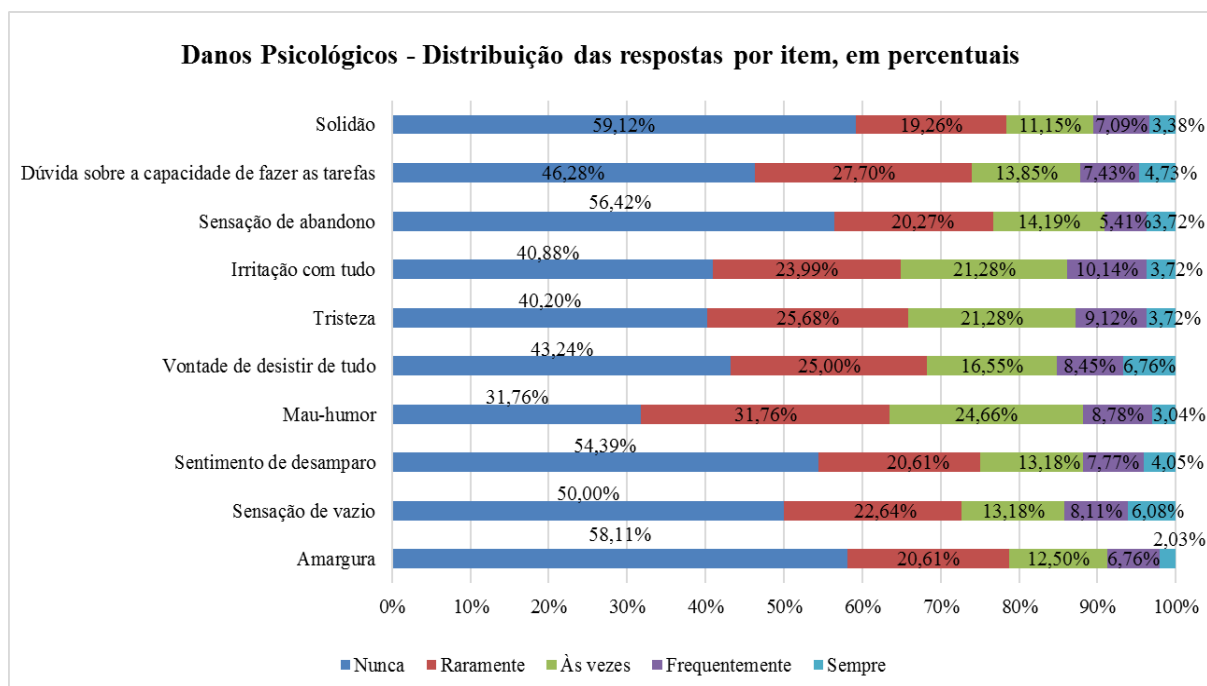
Tabela 36 – Danos sociais – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Insensibilidade em relação aos colegas	1,91	2,00	1,00	3,00	1,00
Dificuldade nas relações fora do trabalho	1,75	1,00	1,00	2,00	1,05
Vontade de ficar sozinho	2,42	2,00	1,00	3,00	1,31
Conflitos nas relações com familiares	1,88	2,00	1,00	2,00	1,01
Agressividade com os outros	1,79	2,00	1,00	2,00	0,94
Dificuldade com os amigos	1,69	1,00	1,00	2,00	0,93
Impaciência com pessoas em geral	2,28	2,00	1,00	3,00	1,12

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, os resultados encontrados no fator Danos psicológicos podem ser visualizados no Gráfico 12 e na Tabela 37, abaixo.

Gráfico 13 – Danos psicológicos – Distribuição das respostas por item, em percentuais



Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 37 – Danos psicológicos – Medidas de tendência central por item

Item	Médias	Mediana	P25	P75	Desvio padrão
Amargura	1,74	1,00	1,00	2,00	1,05
Sensação de vazio	1,98	1,50	1,00	3,00	1,23
Sentimento de desamparo	1,86	1,00	1,00	2,75	1,16
Mau-humor	2,20	2,00	1,00	3,00	1,07
Vontade de desistir de tudo	2,10	2,00	1,00	3,00	1,24
Tristeza	2,10	2,00	1,00	3,00	1,14
Irritação com tudo	2,12	2,00	1,00	3,00	1,16
Sensação de abandono	1,80	1,00	1,00	2,00	1,10
Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas	1,97	2,00	1,00	3,00	1,15
Solidão	1,76	1,00	1,00	2,00	1,11

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados do fator Danos psicológicos apresentaram médias mais altas para os itens “mau-humor” (2,20), “vontade de desistir de tudo” (2,10), “tristeza” (2,10) e “irritação com tudo” (2,12); apesar desses itens terem valores mais altos em relação aos demais nesse fator, nenhum item apresentou média de respostas próxima ao limite inferior ou ao limite superior, fortalecendo o resultado moderado encontrado na média geral do fator. Quanto aos percentuais de respostas, os itens “solidão” (59,12%), “sensação de abandono” (56,42%), “sentimento de desamparo” (54,39%) “sensação de vazio” (50%) e “amargura” (58,11%)

obtiveram os maiores percentuais na opção “nunca”, enquanto “mau-humor” (31,76%) obteve o menor percentual nessa opção de resposta.

Passando à apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa, a Tabela 38, a seguir, contém o resumo das respostas relacionadas ao fator danos físicos.

Tabela 38 – Danos físicos do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não percebe	E2, E3, E5, E6, E9	5
Dor nas costas	E1, E4, E7	3
Rinite	E11, E13, E12	3
Acho que não	E7, E14	2
Cansaço	E7, E11	2
Alergia, manifestação no olho	E8	1
Ardor nos olhos	E11	1
Astigmatismo	E12	1
Dor de cabeça	E10	1
Dor na região do nariz	E11	1
Dor no corpo	E7	1
Hérnia	E13	1
Questões psicossomáticas	E4	1
Refluxo	E4	1
Sinusite	E4	1
Tensão no ombro	E10	1

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as respostas, as mais comuns entre os servidores entrevistados foram “não percebe” (E2, E3, E5, E6, E9), “dor nas costas” (E1, E4, E7) “rinite” (E11, E12, E13), “acho que não” (E7, E14) e “cansaço” (E7, E11).

Destaca-se, inicialmente, que a maioria dos respondentes não percebe ou “acha que não” percebe nenhum dano físico relacionado à realização do trabalho na SEPLAG.

Dores nas costas foram citadas por três servidores, além dos relatos de “tensão no ombro” (E10), “dor no corpo” (E7) e “cansaço” (E7, E11). Quanto a esses sintomas, uma servidora afirma que as dores no corpo acontecem após um dia tenso de trabalho, observando que podem ser sintomas emocionais:

Dor no corpo sim, num dia cansativo de trabalho, você chega cansada muito... Num dia mais estressante, você quer ficar só deitada e descansar. Acontece às vezes alguns dias sim, mas nada que eu tenha precisado tomar remédio ou me tratar assim. No outro dia eu já estou melhor. (...) Mas é tudo como se estivesse assim, o dia inteiro com um fardo. Eu acho que é mais emocional que no corpo, parece assim. (E7)

A rinite também foi mencionada como um dano físico causado pelo trabalho na Secretaria, bem como “alergia (manifestação no olho)” (E8) e “sinusite” (E4). Dentre os relatos de rinite, uma servidora afirma que, antes de trabalhar na SEPLAG, mesmo trabalhando na Cidade Administrativa, mas em outra Secretaria (Educação), as crises eram menos frequentes. Outra afirma que acreditava que não poderia continuar trabalhando na Cidade Administrativa devido ao grave quadro de rinite que possui, mas que, após um tratamento, pôde permanecer. Por fim, uma terceira servidora relata que, devido à ausência de janelas, desenvolveu uma alergia no olho, mas destaca que “é só colocar colírio” (E8). Os relatos encontram-se a seguir:

Então assim, a minha rinite é uma questão antiga, só que vindo pra cá ela ficou mais frequente, ela era bem espaçada, bem espaçada, e aí o ar, essas questões é... na Educação eu tinha um pouco menos porque lá o ar não era tão gelado. (E11)

Eu... já tive várias crises de rinite, que eu sou muito alérgica, e... inclusive teve uma época que achei que não ia nem conseguir ficar na cidade administrativa, aí eu consegui fazer um tratamento e estabilizou um pouco. (E12)

Como aqui não tem janela, a gente tem ar condicionado e ele fica nas lâmpadas, eu tenho um negócio no olho por causa disso, mas, isso é só colocar colírio. Ataca de vez em quando. (...) É uma alergia, é por causa, como aqui é carpete, aí tem muita poeira, e a gente não percebe, aí me deu essa alergia, porque eu tenho essa alergia de poeira, mesmo. (E8)

Por último, um dos entrevistados relata que apresentou uma suspeita de inflamação nos rins, mas que, ao final, concluiu-se que eram questões psicossomáticas, as quais o servidor atribuiu ao trabalho. Relatou também a presença de refluxo, que considera ser relacionado à qualidade da água da Cidade Administrativa, mas não deixa de fora a possibilidade de ser também de ordem psicossomática.

Algumas questões psicossomáticas, há pouco tempo atrás que eu fui parar no hospital, aí estavam suspeitando que era uma inflamação nos rins, mas aí eu fiz um tanto de exame e aí não era nada, e... fui parar no psiquiatra e aí ele viu que era uma questão psicossomática mesmo. (...) Sem contar a questão do refluxo que eu também falei, que, é... eu percebi que estava associado à água daqui. Também pode ser que tenha a ver com alguma coisa

psicossomáticas também porque é... essas coisas gástricas acabam que tem a ver com isso pra mim. (E4)

Dessa maneira, observa-se que os resultados encontrados na pesquisa qualitativa foram muito próximos da pesquisa quantitativa, com relatos de dores no corpo e problemas respiratórios. Dor de cabeça foi relatada por uma servidora (E10), e alterações no sono não foram mencionadas. Extrapolando os achados da aplicação da EADRT, foi relatado o aparecimento de sintomas de ordem psicossomática.

Danos físicos relacionados ao trabalho (lesões por esforço repetitivo) foram encontrados no estudo conduzido por Mendes, Freitas e Augusto (2014). Barros e Honório (2015), ao realizarem pesquisa entre profissionais de saúde vinculados a instituições públicas, relatam a existência de dores no corpo e problemas gástricos, assim como encontrado nesta pesquisa. Dores na coluna foram mencionadas na pesquisa conduzida por Worm *et al.* (2016).

Quanto às respostas recebidas quando questionados sobre os danos sociais, a Tabela 39 apresenta o resumo do que foi relatado.

Tabela 39 – Danos sociais do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não percebe	E1, E2, E5, E8, E11, E13, E12	7
Acho que não	E7, E10, E14	3
Atrito com colegas de trabalho	E7	1
Disputas sindicais (com colegas de carreira)	E9	1
Mudança na relação pessoal após trabalhar com a pessoa	E7	1
Mudou-se para perto da CA	E1	1
Perder atividades sociais devido à distância que a CA se encontra	E3	1
Pessoas externas ao Estado pensarem que servidor tem um alto salário	E8	1
Ser criticado por colegas (não servidores) pelo salário	E6	1

Fonte: Dados da pesquisa

Como a tabela demonstra, os servidores entrevistados, em sua maioria, negaram a ocorrência de danos sociais relacionados ao trabalho na SEPLAG, com as respostas “não percebe” (E1, E2, E5, E8, E11, E13, E12) e “acho que não” (E7, E10, E14). Nos dois casos, os servidores entrevistados relataram que procuram deixar os problemas do trabalho fora do ambiente pessoal e que as questões de falta de empatia com algumas pessoas são normais, contudo

devem ser superadas. Além disso, informaram também que fora do local de trabalho as pessoas atendidas já não vêm o servidor como agente público, o que facilita a relação. As respostas estão descritas a seguir: “De forma alguma, porque na verdade como eu disse, assim que eu saio, eu vou embora, eu deixo para trás, eu aprendi a trabalhar dessa forma, então não traz problema nenhum. Extra, a vida extratrabalho, nada, nada, nada” (E5), “Tem algumas pessoas que são normais né, de você não ter empatia, mas você tem que superar isso, não sei se o problema é da pessoa ou se é com você, mas tem que ser superado” (E11), “Não... acho que não. (pausa) Mas não.... Porque é muito restrito aqui também... entendeu? Então depois que passa pra fora a pessoa já não... (pausa) já não vê a gente da mesma forma que ela viu aqui dentro... então muda, muda muito” (E14).

Entretanto, foram relatadas pelos servidores entrevistados algumas situações consideradas por eles mesmos como danos sociais do trabalho, tal como o fato de a relação pessoal com um amigo ser alterada após a servidora ter realizado atividades de trabalho com o colega, tal como relata E7:

Eu tinha uma relação muito boa com ele e tal. Igual quando eu trabalhava no (nome do setor), a relação de trabalho que eu tive que ter com ele, hoje eu tenho uma preguiça sabe? Já não é uma pessoa mais que eu tenho o contato que eu tinha antes e por coisa de trabalho. Um exemplo é esse. E de pessoas da própria equipe anterior a essa. (...) E com pessoas que eu tinha um convívio muito bom na equipe e por causa do contato no trabalho já fui distanciando, né? “Ah, essa pessoa, eu não quero ter contato mais na vida pessoal por causa dessas situações do trabalho”. (E7)

A percepção dos amigos, que não são servidores públicos, quanto ao salário recebido pelos entrevistados, também foi mencionada em duas entrevistas diferentes: “É... o pessoal critica, fala assim: olha, você ganha mais e eu tenho uma empresa e tô aqui ralando e não tô ganhando o tanto que você ganha (...)” (E6), “Eu só acho, assim, a pessoa, quando você fala, assim ‘Eu trabalho, eu presto serviço ao Estado’ a única coisa que eles acham é que você ganha bem e muito bem (risos), e a realidade não é essa. A realidade, muitas vezes, é o contrário” (E8).

Quanto à localização afastada da Cidade Administrativa, uma servidora relata a dificuldade de comparecer a compromissos sociais durante a semana, devido à distância do local de trabalho, mas também pondera que, se trabalhasse em uma multinacional, provavelmente a sede também estaria afastada da cidade:

A gente perde sim, não vou dizer que não perde, porque perde. Por estar num local mais distante de tudo e dificuldade de transporte. Isso então complica a parte social durante a semana. Mas assim, eu não considero isso grave. Em qualquer lugar, por exemplo, numa multinacional, a sede dela ficaria fora da cidade. (E3)

Outro servidor relata que se mudou da casa de sua mãe para um local perto da Cidade Administrativa e agora mora sozinho. Apesar de o servidor não considerar que tenha tido algum dano social por seu trabalho na Secretaria, o próprio fato de citar essa informação durante a resposta à pergunta sobre os danos sociais percebidos transparece que esse é um dano social vivenciado pelo servidor que tem relação com o trabalho na SEPLAG:

É... com os amigos e tal, é tranquilo assim... não... (pausa) é... não vejo um... (pausa) eu mudei pra... eu moro, moro... é, mas eu morava com minha mãe, aí eu mudei pra cá... moro sozinho. Mas isso eu não vejo como uma... uma (pausa) né... não, não tem nada que tenha mudado, do ponto de vista das minhas relações sociais assim não... (E1)

Novamente, os resultados da pesquisa qualitativa vão ao encontro dos achados da pesquisa quantitativa, em que foram altos os percentuais de resposta “nunca” para os itens relacionados aos danos sociais, da mesma forma como a maioria dos servidores entrevistados respondeu não perceber danos sociais vinculados ao trabalho na SEPLAG. Não foram citadas na pesquisa qualitativa vontade de ficar sozinho ou impaciência com as pessoas em geral. Entretanto, danos nas relações com amigos e nas relações fora do trabalho podem ser observadas quando a servidora E7 relata que teve “mudança na relação pessoal após trabalhar com a pessoa”, ou quando os pesquisados afirmam que perdem atividades sociais devido ao local de trabalho ou quando relatam a mudança de endereço para próximo ao trabalho.

A única pesquisa encontrada que relata os danos sociais vivenciados pelos servidores é de Worm *et al.* (2016), que apresenta a percepção de mau humor e tristeza entre os respondentes, que nesta pesquisa estão relacionados entre os danos psicológicos.

O resumo das respostas relacionadas aos danos psicológicos encontra-se na Tabela 40.

Tabela 40 – Danos psicológicos do trabalho na SEPLAG, segundo as percepções dos servidores entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Não percebe	E2, E3, E5, E6, E8, E9, E11, E13, E12	9
Acho que não	E7, E10, E14	3
Ficar pessimista com o trabalho	E7, E10	2
Frieza (despersonalização)	E1	1
Questionar a si mesmo	E3	1
Sentir vergonha do trabalho que realiza e do cargo que ocupa	E4	1
Vontade de desistir do trabalho	E13	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse fator, a maioria dos servidores entrevistados afirmou não perceber (E2, E3, E5, E6, E8, E9, E11, E13, E12) ou achar que não percebe (E7, E10, E14) danos psicológicos no trabalho na SEPLAG. Destaca-se que dois servidores que apresentaram tais respostas (E13, E10) brincaram durante a entrevista, dizendo achar que não são “loucos ainda”: “Não, mas eu posso ser louco daqueles que não sabe que é doido (risos) né... existem diagnósticos assim, mas... eu ainda não fui... diagnosticado como tal” (E13), “Acho que ainda não tô louca (risos). Não, acho que não, assim...” (E10).

Foi citado o desânimo com relação aos assuntos do trabalho, quando os entrevistados relatam desistir de acreditar que uma atividade em que trabalharam terá continuidade, devido a questões políticas (pessimismo, E5, E10). Mencionaram, também, que se tornaram “frios” em relação ao trabalho (E1), optando por não tocar em assuntos críticos:

Eu fico pessimista com o trabalho. (...) Hoje a gente está com um projeto de lei (...) desde 2015, com várias idas e vindas. (...) E até hoje não foi aprovado na Assembleia (...) Aí a gente fica “Será que isso, será que isso vai ser aprovado? Eu nem vou ficar com expectativa”. Porque foi isso, desde junho de 2015 até hoje, já mudou de versão, já mudou do quê que é para ser. (...) Então não sou só eu, ninguém mais tá com expectativa que vai acontecer. (...) Tanto que a gente decidiu até largar isso para lá e cuidar do jeito que a legislação é hoje. Sem expectativa, o dia que mudar a gente começa a trabalhar do jeito novo, sabe? Porque já estávamos antecipando (...) a gente até parou por causa disso. Porque não anda. Aí quando você acha que vai andar, volta. Então não é bom ficar com expectativa não. Umass coisas assim, pessimismo nesse sentido. (E7)

Eu fiquei uma pessoa um pouco mais, (...) frio com as coisas (riso). É aquele negócio você vai se limitando, você vai se fechando aqui, porque você sabe que se... determinadas coisas se você bater (riso), você não vai querer mexer.

Por quê? Porque tem muita coisa envolvida ali que não... que eu não... a pessoa, o indivíduo aqui, bom e talvez nem o grupo, consiga mexer. (E1)

Situações de autoquestionamento quanto à identidade e enquanto profissional, foram citadas por E3:

...em alguns momentos, igual eu te falei, se alguém questiona seu trabalho, ou fala de você, da sua pessoa, você fica... tem aquele momento, que você fica, será que eu sou mesmo? Será que eu não sou mesmo uma boa profissional? Será que eu não sou uma boa pessoa? Será que eu estou no lugar errado? Eu me questiono. Mas, cinco minutos eu já superei e já estou pronto para outra (risos).

A vontade de desistir, de sair da reunião porque a opinião não é ouvida foi citada por E13, apesar de afirmar que isso não gera nele mesmo problemas emocionais:

Ah... dura uns trinta segundos. Sabe, naquele momento que eu fico ali, chateado, dá vontade de... sair da reunião, já tive vontade de levantar de reunião e de ir embora já que a minha opinião não é ouvida, (...) mas é uma coisa que passa. Na mesma hora que eu... fecho a agenda e posiciono o pé, eu respiro, penso e falo: Não, eu tenho mais a contribuir aqui do que lá fora, então eu permaneço, né? Isso pra mim não gera é... problemas emocionais... pelo menos até hoje não gerou.

Em último lugar, um servidor afirmou, quando questionado sobre os danos psicológicos do trabalho, que optou por se afastar de amigos devido ao fato de sentir vergonha do trabalho que realiza (E4): “Em algum aspecto, é... o que acontece, é... assim que, que eu entrei eu sentia muita vergonha de falar pras pessoas que eu estava aqui, sabe?”. Apesar de esse ser um dano social, foi percebido pelo servidor como uma questão psicológica, devido à vergonha que tinha do trabalho que realiza.

Na pesquisa qualitativa, os resultados encontrados para os danos psicológicos foram um pouco melhores do que aqueles encontrados na pesquisa quantitativa, já que lá apresentaram resultado moderado, enquanto aqui foi alto o número de servidores entrevistados que afirmaram não perceber a ocorrência desses danos. Apesar disso, assim como na aplicação da escala, foi encontrada uma resposta de um servidor (E13) que declara vontade de desistir. Foram, ainda, identificadas situações de pessimismo e despersonalização, em que os abordados relatam desânimo com relação ao trabalho e momentos em que os entrevistados questionam sua identidade, devido a desafios encontrados no ambiente de trabalho, que não são tratados na EADRT.

Finalizada a seção descritivo-analítica dos dados das partes quantitativa e qualitativa da pesquisa, passa-se ao refinamento dos dados quantitativos, apresentando-se, a seguir, os resultados dos testes bivariados aplicados sobre os dados obtidos por meio dos questionários.

6.7 Resultados dos testes bivariados

A seguir, serão apresentados os resultados dos testes bivariados realizados para essa pesquisa, iniciando pelas comparações das médias e, após, passando à descrição das correlações.

6.4.2 Testes de comparação

Para as comparações, foram consideradas as possíveis variações das médias, para cada um dos fatores das escalas do ITRA, conforme o sexo, faixa etária, tempo total de trabalho, local de trabalho e cargo dos respondentes. Começando pelo sexo, a Tabela 41 apresenta as estatísticas descritivas referentes a cada um dos fatores das quatro escalas do ITRA com os resultados dos testes de comparação por sexo, em que os resultados significativos (p-valor menor que 0,05) estão destacados em negrito.

Tabela 41 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por sexo

	Fatores	Sexo	Média	Desvio padrão	Teste de comparação (Mann-Whitney)
Contexto de trabalho	Organização do Trabalho	Feminino	3,20	0,59	0,2080
		Masculino	3,18	0,63	
	Relações Socioprofissionais	Feminino	2,70	0,89	0,2925
		Masculino	2,77	1,01	
	Condições de Trabalho	Feminino	2,25	1,00	0,2635
		Masculino	2,19	0,99	
Custo humano do trabalho	Custo Afetivo	Feminino	2,69	0,83	0,3925
		Masculino	2,69	0,88	
	Custo Cognitivo	Feminino	3,72	0,87	0,2315
		Masculino	3,68	0,78	
	Custo Físico	Feminino	1,88	0,73	0,4700
		Masculino	1,92	0,84	
Indicadores de prazer e sofrimento	Liberdade de Expressão	Feminino	3,74	0,81	0,2475
		Masculino	3,66	0,81	
	Realização Profissional	Feminino	3,18	0,94	0,4415
		Masculino	3,14	0,99	
	Prazer	Feminino	3,46	0,79	0,6320
		Masculino	3,40	0,83	
	Esgotamento Profissional	Feminino	2,90	0,97	0,1150
		Masculino	2,76	0,94	
	Falta de Reconhecimento	Feminino	2,37	0,97	0,0825
		Masculino	2,57	1,11	
Sofrimento	Feminino	2,63	0,90	0,8370	
	Masculino	2,67	0,95		
Danos relacionados ao trabalho	Danos Físicos	Feminino	2,42	0,86	0,0000
		Masculino	2,04	0,80	
	Danos Sociais	Feminino	2,01	0,81	0,0470
		Masculino	1,89	0,88	
Danos Psicológicos	Feminino	2,04	1,00	0,0555	
	Masculino	1,85	0,88		

Fonte: Dados da pesquisa

A realização dos testes de comparação Mann-Whitney apresentou diferença estatisticamente significativa para as médias por sexo pertinentes à percepção dos danos relacionados ao trabalho, em específico os danos físicos (p-valor igual a 0,0000) e sociais (p-valor igual a 0,0470). Conforme esses resultados, é possível observar que as mulheres percebem os danos físicos e sociais do trabalho na SEPLAG de modo significativamente mais elevado do que os homens. Os danos psicológicos também atraem a atenção, já que o resultado encontrado para o p-valor (0,0555) foi muito próximo do limite para considerá-lo significativo, indicando que os danos psicológicos do trabalho na SEPLAG também tendem a ser percebidos de modo mais contundente pelas mulheres quando comparadas aos homens.

Os resultados dos testes de comparação por faixa etária para todos os fatores do ITRA estão dispostos na Tabela 42, bem como as estatísticas descritivas, com marcação em negrito dos resultados significativos (p-valor menor que 0,05).

Tabela 42 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por faixa etária

Fatores	Faixa etária	Média	Desvio padrão	Faixa etária	Média	Desvio padrão	Teste de comparação (Kruskal-Wallis)	
Contexto de trabalho	Organização do Trabalho	Até 20 anos	3,30	0,43	36 a 40 anos	3,21	0,55	0,504
		21 a 24 anos	3,00	0,51	41 a 45 anos	3,22	0,68	
		25 a 30 anos	3,15	0,60	46 a 50 anos	3,37	0,58	
		31 a 35 anos	3,21	0,67	mais de 51 anos	3,26	0,62	
	Relações Socioprofissionais	Até 20 anos	3,07	0,91	36 a 40 anos	2,73	0,92	0,113
		21 a 24 anos	2,76	0,88	41 a 45 anos	2,30	0,86	
		25 a 30 anos	2,80	0,87	46 a 50 anos	3,05	0,94	
		31 a 35 anos	2,84	1,07	mais de 51 anos	2,46	0,88	
	Condições de Trabalho	Até 20 anos	1,47	0,47	36 a 40 anos	2,41	0,99	0,000
		21 a 24 anos	2,00	0,98	41 a 45 anos	1,93	0,83	
		25 a 30 anos	1,93	0,88	46 a 50 anos	2,58	0,71	
		31 a 35 anos	2,43	1,16	mais de 51 anos	2,53	0,96	
Custo humano do trabalho	Custo afetivo	Até 20 anos	2,33	1,16	36 a 40 anos	2,76	0,81	0,010
		21 a 24 anos	2,76	0,81	41 a 45 anos	2,52	0,75	
		25 a 30 anos	2,71	0,78	46 a 50 anos	2,75	1,14	
		31 a 35 anos	2,93	0,90	mais de 51 anos	2,28	0,73	
	Custo cognitivo	Até 20 anos	2,87	0,76	36 a 40 anos	3,50	0,87	0,049
		21 a 24 anos	3,65	0,87	41 a 45 anos	3,87	0,57	
		25 a 30 anos	3,88	0,73	46 a 50 anos	3,68	1,07	
		31 a 35 anos	3,82	0,76	mais de 51 anos	3,39	0,94	
	Custo físico	Até 20 anos	2,50	1,11	36 a 40 anos	1,94	0,79	0,394
		21 a 24 anos	1,94	0,93	41 a 45 anos	1,93	0,57	
		25 a 30 anos	1,82	0,75	46 a 50 anos	2,11	0,61	
		31 a 35 anos	1,88	0,88	mais de 51 anos	1,85	0,69	
Indicadores de prazer e sofrimento	Liberdade de expressão	Até 20 anos	3,14	0,38	36 a 40 anos	3,66	0,90	0,007
		21 a 24 anos	3,74	0,77	41 a 45 anos	4,01	0,67	
		25 a 30 anos	3,59	0,79	46 a 50 anos	3,29	0,98	
		31 a 35 anos	3,70	0,66	mais de 51 anos	4,00	0,91	
	Realização profissional	Até 20 anos	3,17	0,97	36 a 40 anos	3,24	0,87	0,051
		21 a 24 anos	2,90	1,03	41 a 45 anos	3,39	0,78	
		25 a 30 anos	2,96	0,97	46 a 50 anos	3,06	0,94	
		31 a 35 anos	3,20	0,90	mais de 51 anos	3,52	1,06	
	Prazer	Até 20 anos	3,16	0,62	36 a 40 anos	3,45	0,81	0,007
		21 a 24 anos	3,32	0,78	41 a 45 anos	3,70	0,62	
		25 a 30 anos	3,28	0,81	46 a 50 anos	3,17	0,91	
		31 a 35 anos	3,45	0,70	mais de 51 anos	3,76	0,91	
Esgotamento Profissional	Até 20 anos	2,71	0,62	36 a 40 anos	3,09	0,97	0,382	
	21 a 24 anos	2,76	0,88	41 a 45 anos	2,72	0,89		
	25 a 30 anos	2,91	0,92	46 a 50 anos	2,70	1,18		
	31 a 35 anos	2,93	1,00	mais de 51 anos	2,60	0,94		
Falta de reconhecimento	Até 20 anos	3,00	1,20	36 a 40 anos	2,66	1,12	0,823	
	21 a 24 anos	2,50	1,15	41 a 45 anos	2,20	0,94		
	25 a 30 anos	2,41	1,01	46 a 50 anos	2,39	1,02		
	31 a 35 anos	2,44	0,95	mais de 51 anos	2,46	1,12		
Sofrimento	Até 20 anos	2,86	0,92	36 a 40 anos	2,87	0,97	0,686	
	21 a 24 anos	2,63	0,95	41 a 45 anos	2,46	0,81		
	25 a 30 anos	2,66	0,89	46 a 50 anos	2,54	1,04		
	31 a 35 anos	2,69	0,89	mais de 51 anos	2,53	0,97		
Danos relacionados ao trabalho	Danos físicos	Até 20 anos	1,61	0,67	36 a 40 anos	2,30	0,90	0,827
		21 a 24 anos	2,31	0,95	41 a 45 anos	2,18	0,74	
		25 a 30 anos	2,21	0,84	46 a 50 anos	2,50	1,03	
		31 a 35 anos	2,29	0,90	mais de 51 anos	2,25	0,75	
	Danos sociais	Até 20 anos	1,33	0,30	36 a 40 anos	2,16	0,90	0,038
		21 a 24 anos	1,86	0,92	41 a 45 anos	1,63	0,58	
		25 a 30 anos	2,09	0,92	46 a 50 anos	2,16	0,75	
		31 a 35 anos	2,01	0,85	mais de 51 anos	1,70	0,64	
	Danos psicológicos	Até 20 anos	1,47	0,42	36 a 40 anos	2,04	0,99	0,334
		21 a 24 anos	2,14	1,17	41 a 45 anos	1,63	0,57	
		25 a 30 anos	2,03	0,96	46 a 50 anos	2,18	1,04	
		31 a 35 anos	2,05	1,05	mais de 51 anos	1,65	0,66	

Fonte: Dados da pesquisa

Os testes de comparação (Kruskal-Wallis) para as médias entre as faixas etárias retornou valores significativos para diversos fatores. As condições de trabalho (p-valor igual a 0,000), o custo afetivo (p-valor igual a 0,010) e o custo cognitivo (p-valor igual a 0,049) são percebidos pelos respondentes com menos de 20 anos como melhores, tendo apresentado média de notas mais baixas. Além desses, os respondentes acima de 50 anos apresentaram também notas mais baixas para os custos cognitivo e afetivo que os demais abordados.

Dentre os indicadores de prazer e sofrimento, o teste de comparação realizado apresentou valor significativo para o fator liberdade de expressão, com p-valor igual a 0,007, e para o prazer de uma forma geral, p-valor igual a 0,007. Observa-se também que o fator realização profissional apresentou p-valor igual a 0,051, muito pouco acima do limite para que seja considerado significativo, de forma que é necessário atentar também nesse resultado. As médias foram mais baixas para os respondentes com até 20 anos e para os que têm entre 46 e 50 anos, demonstrando que esses percebem como menor a liberdade de expressão na SEPLAG, bem como o prazer de uma forma geral. Os respondentes entre 21 e 30 anos vivenciam menos realização profissional na SEPLAG do que os demais, com médias inferiores para esse fator. O prazer, considerado como um todo, é percebido como maior para os respondentes que têm entre 41 e 45 anos e mais de 50 anos.

Por fim, em relação aos danos relacionados ao trabalho, os respondentes com até 20 anos percebem como menos intensos os danos sociais vivenciados devido ao trabalho na SEPLAG, sendo esse o único fator que apresentou p-valor significativo na EADRT (0,038).

Dessa maneira, é possível compreender que os respondentes que possuem até 20 anos estão mais satisfeitos com as condições de trabalho, o custo afetivo e o custo cognitivo, além de perceberem menos intensamente os danos sociais. Entretanto, esses servidores, juntamente com os que possuem entre 46 e 50 anos, percebem menor prazer, em especial no fator liberdade de expressão, no trabalho na SEPLAG. Os respondentes que possuem mais de 50 anos de idade demonstraram estar mais satisfeitos com os custos cognitivo e afetivo. Esse grupo de servidores, juntamente com os que têm entre 41 e 45 anos percebem também maior prazer no trabalho na Secretaria. Quanto à realização profissional, essa é menos percebida entre os respondentes mais jovens, entre 21 e 30 anos.

Nesse sentido, rememora-se o trabalho de Maissiat *et al.* (2015) que também encontrou resultados em que os servidores mais jovens apresentaram maior insatisfação com a realização profissional.

Passando à comparação dos resultados considerando o tempo total de trabalho, a Tabela 43 apresenta as estatísticas descritivas e os resultados dos testes de comparação (Kruskal-Wallis) para todos os fatores das quatro escalas do ITRA, destacando em **negrito** os resultados que apresentaram p-valor inferior a 0,05 e, portanto, significativos. Para essa análise, foi considerado o tempo total de trabalho dos respondentes, e não apenas o tempo na SEPLAG.

Tabela 43 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por tempo total de trabalho

Fatores	Tempo total de trabalho*	Média	Desvio padrão	Tempo total de trabalho*	Média	Desvio padrão	Teste de comparação (Kruskal-Wallis)	
Contexto de trabalho	Organização do Trabalho	Menos de 1 ano	3,04	0,53	de 15,1 a 20 anos	3,16	0,59	0,243
		de 1,1 a 2 anos	2,88	0,50	de 20,1 a 25 anos	3,04	0,53	
		de 2,1 a 5 anos	3,12	0,55	de 25,1 a 30 anos	3,33	0,67	
		de 5,1 a 10 anos	3,15	0,63	mais de 30,1 anos	3,34	0,56	
		de 10,1 a 15 anos	3,31	0,67				
	Relações Socioprofissionais	Menos de 1 ano	2,70	0,81	de 15,1 a 20 anos	2,60	1,02	0,435
		de 1,1 a 2 anos	2,47	0,75	de 20,1 a 25 anos	2,33	0,90	
		de 2,1 a 5 anos	2,88	0,86	de 25,1 a 30 anos	2,77	1,01	
		de 5,1 a 10 anos	2,81	0,93	mais de 30,1 anos	2,55	0,85	
		de 10,1 a 15 anos	2,84	1,04				
	Condições de Trabalho	Menos de 1 ano	3,25	1,57	de 15,1 a 20 anos	1,95	0,84	0,001
		de 1,1 a 2 anos	1,62	0,32	de 20,1 a 25 anos	2,36	1,03	
		de 2,1 a 5 anos	1,90	0,84	de 25,1 a 30 anos	2,32	0,93	
		de 5,1 a 10 anos	2,19	1,00	mais de 30,1 anos	2,57	0,92	
		de 10,1 a 15 anos	2,50	1,13				
Custo humano do trabalho	Custo afetivo	Menos de 1 ano	2,73	0,80	de 15,1 a 20 anos	2,61	0,84	0,048
		de 1,1 a 2 anos	2,57	0,42	de 20,1 a 25 anos	2,41	0,82	
		de 2,1 a 5 anos	2,58	0,77	de 25,1 a 30 anos	2,66	0,98	
		de 5,1 a 10 anos	2,87	0,88	mais de 30,1 anos	2,35	0,73	
		de 10,1 a 15 anos	2,95	0,92				
	Custo cognitivo	Menos de 1 ano	2,78	0,95	de 15,1 a 20 anos	3,70	0,73	0,042
		de 1,1 a 2 anos	3,90	0,63	de 20,1 a 25 anos	3,62	0,75	
		de 2,1 a 5 anos	3,73	0,89	de 25,1 a 30 anos	3,99	0,90	
		de 5,1 a 10 anos	3,80	0,77	mais de 30,1 anos	3,29	0,92	
		de 10,1 a 15 anos	3,77	0,80				
	Custo físico	Menos de 1 ano	2,50	1,04	de 15,1 a 20 anos	1,73	0,75	0,073
		de 1,1 a 2 anos	1,69	0,42	de 20,1 a 25 anos	1,77	0,35	
		de 2,1 a 5 anos	1,92	0,89	de 25,1 a 30 anos	2,24	0,55	
		de 5,1 a 10 anos	1,92	0,77	mais de 30,1 anos	1,89	0,72	
		de 10,1 a 15 anos	1,86	0,89				
Indicadores de prazer e sofrimento	Liberdade de expressão	Menos de 1 ano	3,29	1,12	de 15,1 a 20 anos	3,74	0,87	0,424
		de 1,1 a 2 anos	3,84	0,87	de 20,1 a 25 anos	4,01	0,68	
		de 2,1 a 5 anos	3,64	0,75	de 25,1 a 30 anos	3,62	1,10	
		de 5,1 a 10 anos	3,65	0,70	mais de 30,1 anos	3,87	0,90	
		de 10,1 a 15 anos	3,65	0,77				
	Realização profissional	Menos de 1 ano	2,53	1,25	de 15,1 a 20 anos	3,22	0,96	0,035
		de 1,1 a 2 anos	3,01	0,76	de 20,1 a 25 anos	3,51	0,82	
		de 2,1 a 5 anos	3,02	0,97	de 25,1 a 30 anos	3,17	1,02	
		de 5,1 a 10 anos	2,92	0,95	mais de 30,1 anos	3,52	0,99	
		de 10,1 a 15 anos	3,28	0,92				
	Prazer	Menos de 1 ano	2,91	1,17	de 15,1 a 20 anos	3,48	0,84	0,060
		de 1,1 a 2 anos	3,42	0,76	de 20,1 a 25 anos	3,76	0,67	
		de 2,1 a 5 anos	3,33	0,75	de 25,1 a 30 anos	3,39	1,02	
		de 5,1 a 10 anos	3,29	0,75	mais de 30,1 anos	3,70	0,88	
		de 10,1 a 15 anos	3,47	0,77				
Esgotamento Profissional	Menos de 1 ano	3,07	0,72	de 15,1 a 20 anos	2,80	1,05	0,325	
	de 1,1 a 2 anos	2,43	0,44	de 20,1 a 25 anos	2,66	0,67		
	de 2,1 a 5 anos	2,83	0,92	de 25,1 a 30 anos	2,71	1,03		
	de 5,1 a 10 anos	2,99	0,97	mais de 30,1 anos	2,67	0,96		
	de 10,1 a 15 anos	3,01	1,05					
Falta de reconhecimento	Menos de 1 ano	2,29	1,03	de 15,1 a 20 anos	2,21	1,05	0,484	
	de 1,1 a 2 anos	2,04	0,68	de 20,1 a 25 anos	2,09	0,81		
	de 2,1 a 5 anos	2,55	1,03	de 25,1 a 30 anos	2,39	0,93		
	de 5,1 a 10 anos	2,55	1,06	mais de 30,1 anos	2,62	1,20		
	de 10,1 a 15 anos	2,51	1,04					
Sofrimento	Menos de 1 ano	2,68	0,81	de 15,1 a 20 anos	2,50	0,98	0,500	
	de 1,1 a 2 anos	2,23	0,47	de 20,1 a 25 anos	2,38	0,64		
	de 2,1 a 5 anos	2,69	0,90	de 25,1 a 30 anos	2,55	0,86		
	de 5,1 a 10 anos	2,77	0,92	mais de 30,1 anos	2,64	1,03		
	de 10,1 a 15 anos	2,76	0,99					

Tabela 43 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por tempo total de trabalho (cont.)

Fatores	Tempo total de trabalho*	Média	Desvio padrão	Tempo total de trabalho*	Média	Desvio padrão	Teste de comparação (Kruskal-Wallis)
Danos físicos	Menos de 1 ano	2,23	0,84	de 15,1 a 20 anos	2,30	0,88	0,989
	de 1,1 a 2 anos	2,19	0,76	de 20,1 a 25 anos	2,20	0,81	
	de 2,1 a 5 anos	2,16	0,82	de 25,1 a 30 anos	2,37	0,90	
	de 5,1 a 10 anos	2,25	0,88	mais de 30,1 anos	2,31	0,79	
	de 10,1 a 15 anos	2,32	0,95				
Danos relacionados ao trabalho	Menos de 1 ano	1,89	0,83	de 15,1 a 20 anos	1,90	0,80	0,489
	de 1,1 a 2 anos	1,88	0,92	de 20,1 a 25 anos	1,68	0,62	
	de 2,1 a 5 anos	1,91	0,76	de 25,1 a 30 anos	1,92	0,79	
	de 5,1 a 10 anos	2,05	0,95	mais de 30,1 anos	1,75	0,64	
	de 10,1 a 15 anos	2,18	0,94				
Danos psicológicos	Menos de 1 ano	2,33	0,95	de 15,1 a 20 anos	1,90	0,92	0,721
	de 1,1 a 2 anos	1,98	0,95	de 20,1 a 25 anos	1,84	0,92	
	de 2,1 a 5 anos	1,93	1,01	de 25,1 a 30 anos	1,85	0,91	
	de 5,1 a 10 anos	2,09	1,03	mais de 30,1 anos	1,71	0,68	
	de 10,1 a 15 anos	2,09	1,01				

Fonte: Dados da pesquisa

Na comparação do tempo total de trabalho, foram significativos os p-valores encontrados nos fatores condições de trabalho (0,001), custo afetivo (0,048), custo cognitivo (0,042) e realização profissional (0,035).

Os respondentes que possuem menos de 1 ano total de trabalho consideraram as condições de trabalho piores do que os demais, apresentando média de notas bastante acima das demais. O fator custo afetivo obteve médias menores para os respondentes que já têm mais de 30,1 anos de trabalho, indicando que esses consideram esses custos no trabalho na SEPLAG mais baixos que os demais. O custo cognitivo teve a menor média entre os respondentes com menos de 1 ano total de trabalho, seguido dos respondentes com mais de 30,1 anos, indicando, da mesma forma, que para esses dois grupos o custo cognitivo do trabalho na SEPLAG é percebido como menor do que é percebido pelos para o restante dos respondentes. Os grupos de respondentes que possuem menos de 1 ano e entre 5, 1 e 10 anos de trabalho percebem menor realização profissional, conforme as médias encontradas para esses dois grupos na análise comparativa do fator.

A seguir, a Tabela 44 contém os resultados dos testes de comparação (Kruskal-Wallis) entre os cargos dos respondentes, bem como as estatísticas descritivas para cada grupo para os fatores das escalas do ITRA. Em negrito, estão os resultados que apresentaram p-valor significativo.

Tabela 44 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por cargo

Fatores	Cargo	Média	Desvio padrão	Cargo	Média	Desvio padrão	Teste de comparação (Kruskal-Wallis)	
Contexto de trabalho	Organização do Trabalho	EPPGG	3,07	0,56	Recrutamento amplo	3,24	0,62	0,043
		GGOV	3,18	0,57	Outros	3,14	0,69	
		AGOV	3,38	0,61	Não informado	2,82	-	
		Médico Perito	3,38	0,63				
	Relações Socioprofissionais	EPPGG	2,79	0,89	Recrutamento amplo	2,79	0,99	0,114
		GGOV	2,68	0,91	Outros	2,69	0,90	
		AGOV	2,85	1,02	Não informado	3,60	-	
		Médico Perito	2,17	0,94				
	Condições de Trabalho	EPPGG	1,91	0,84	Recrutamento amplo	2,07	0,89	0,000
		GGOV	2,38	0,97	Outros	2,01	0,85	
		AGOV	2,53	0,98	Não informado	3,80	-	
		Médico Perito	3,30	1,25				
Custo humano do trabalho	Custo afetivo	EPPGG	2,70	0,84	Recrutamento amplo	2,56	0,78	0,029
		GGOV	2,70	0,82	Outros	2,41	0,78	
		AGOV	2,84	0,97	Não informado	2,17	-	
		Médico Perito	3,16	0,74				
	Custo cognitivo	EPPGG	3,86	0,78	Recrutamento amplo	3,70	0,86	0,143
		GGOV	3,76	0,74	Outros	3,42	0,87	
		AGOV	3,66	0,82	Não informado	2,90	-	
		Médico Perito	3,64	1,04				
	Custo físico	EPPGG	1,81	0,77	Recrutamento amplo	1,61	0,48	0,008
		GGOV	2,04	0,83	Outros	1,89	0,79	
		AGOV	2,21	0,92	Não informado	1,90	-	
		Médico Perito	1,79	0,51				
Indicadores de prazer e sofrimento	Liberdade de expressão	EPPGG	3,63	0,77	Recrutamento amplo	3,84	0,80	0,397
		GGOV	3,80	0,70	Outros	3,65	0,91	
		AGOV	3,61	0,83	Não informado	3,43	-	
		Médico Perito	3,95	0,95				
	Realização profissional	EPPGG	3,05	0,95	Recrutamento amplo	3,30	1,04	0,076
		GGOV	3,21	0,96	Outros	3,34	0,90	
		AGOV	2,94	0,92	Não informado	2,70	-	
		Médico Perito	3,50	0,95				
	Prazer	EPPGG	3,34	0,80	Recrutamento amplo	3,57	0,83	0,193
		GGOV	3,50	0,74	Outros	3,50	0,86	
		AGOV	3,28	0,75	Não informado	3,06	-	
		Médico Perito	3,73	0,89				
Esgotamento Profissional	EPPGG	2,86	0,96	Recrutamento amplo	2,82	1,04	0,492	
	GGOV	2,66	0,93	Outros	2,74	1,04		
	AGOV	3,03	0,90	Não informado	3,14	-		
	Médico Perito	2,96	0,77					
Falta de reconhecimento	EPPGG	2,30	0,93	Recrutamento amplo	2,31	0,98	0,016	
	GGOV	2,48	1,06	Outros	2,38	1,16		
	AGOV	2,92	1,01	Não informado	3,13	-		
	Médico Perito	2,30	1,06					
Sofrimento	EPPGG	2,58	0,87	Recrutamento amplo	2,56	0,92	0,154	
	GGOV	2,57	0,95	Outros	2,56	1,01		
	AGOV	2,97	0,87	Não informado	3,13	-		
	Médico Perito	2,63	0,87					
Danos relacionados ao trabalho	Danos físicos	EPPGG	2,17	0,84	Recrutamento amplo	2,37	0,98	0,017
		GGOV	2,16	0,81	Outros	2,39	0,92	
		AGOV	2,52	0,80	Não informado	1,42	-	
		Médico Perito	1,85	0,61				
	Danos sociais	EPPGG	2,09	0,96	Recrutamento amplo	1,98	0,70	0,108
		GGOV	1,89	0,78	Outros	1,77	0,76	
		AGOV	2,05	0,85	Não informado	3,29	-	
		Médico Perito	1,58	0,63				
	Danos psicológicos	EPPGG	2,07	1,03	Recrutamento amplo	1,99	1,00	0,473
		GGOV	1,96	1,04	Outros	1,71	0,72	
		AGOV	2,05	0,96	Não informado	2,70	-	
		Médico Perito	1,70	0,64				

Fonte: Dados da pesquisa

Para essa análise, as respostas do grupo “não informado” foram desconsideradas, já que é composto por apenas um servidor. Foram significativos os resultados das comparações entre os cargos para os fatores: organização do trabalho (p-valor igual a 0,043), condições de trabalho (p-valor igual a 0,000), custo afetivo (p-valor igual a 0,029), custo físico (p-valor igual a 0,008), falta de reconhecimento (p-valor igual a 0,016) e danos físicos (p-valor igual a 0,017).

A organização do trabalho e as condições de trabalho foram consideradas melhores pelos respondentes que pertencem à carreira de EPPGG do que pelos demais, enquanto para os médicos peritos as condições de trabalho são percebidas como piores do que para as demais carreiras. Os médicos peritos consideraram também maiores os custos afetivos do que os outros grupos de respondentes, já os agentes governamentais consideraram maiores os custos físicos. Quanto à falta de reconhecimento, os agentes governamentais se percebem menos reconhecidos que os demais, concedendo notas maiores a esse fator. Para o fator danos físicos, destaca-se que os médicos peritos apresentaram média de respostas com valor abaixo das demais e os agentes governamentais com valor acima das demais, indicando que os médicos peritos percebem menos os danos físicos do trabalho na SEPLAG, enquanto os agentes governamentais os percebem como mais intensos. O trabalho de Shimizu *et al.* (2011) também identificou maior percepção de falta de reconhecimento entre profissionais que ocupam posições que exigem menor escolaridade (como os agentes governamentais).

Por fim, passando à apresentação dos resultados das comparações entre os locais de trabalho, a Tabela 45 apresenta os resultados da aplicação do Teste de Mann-Whitney e as estatísticas descritivas para os fatores das escalas do ITRA, considerando os respondentes que atuam em unidades que estão localizadas dentro da Cidade Administrativa e os que atuam em unidades externas à Cidade Administrativa. Os resultados que apresentaram p-valor significativo estão destacados em negrito.

Tabela 45 – Estatísticas descritivas referentes aos fatores do ITRA e resultados dos testes de comparação por local de trabalho

Fatores		Local de Trabalho	Média	Desvio padrão	Teste de comparação (Mann-Whitney)
Contexto de trabalho	Organização do Trabalho	Externo	3,26	0,57	0,1520
		Cidade Administrativa	3,17	0,62	
	Relações Socioprofissionais	Externo	2,46	0,94	0,0050
		Cidade Administrativa	2,83	0,92	
Condições de Trabalho	Externo	2,77	1,10	0,0000	
	Cidade Administrativa	2,02	0,87		
Custo humano do trabalho	Custo Afetivo	Externo	2,79	0,87	0,0965
		Cidade Administrativa	2,65	0,84	
	Custo Cognitivo	Externo	3,61	0,94	0,1505
		Cidade Administrativa	3,74	0,79	
Custo Físico	Externo	2,11	0,81	0,0006	
	Cidade Administrativa	1,81	0,75		
Indicadores de prazer e sofrimento	Liberdade de Expressão	Externo	3,91	0,80	0,0025
		Cidade Administrativa	3,63	0,80	
	Realização Profissional	Externo	3,44	0,96	0,0012
		Cidade Administrativa	3,06	0,94	
	Prazer	Externo	3,68	0,79	0,0020
		Cidade Administrativa	3,34	0,79	
	Esgotamento Profissional	Externo	2,82	0,99	0,4481
		Cidade Administrativa	2,85	0,95	
Falta de Reconhecimento	Externo	2,44	1,16	0,2579	
	Cidade Administrativa	2,45	0,98		
Sofrimento	Externo	2,63	1,01	0,5880	
	Cidade Administrativa	2,65	0,88		
Danos relacionados ao trabalho	Danos Físicos	Externo	2,06	0,79	0,0063
		Cidade Administrativa	2,34	0,87	
	Danos Sociais	Externo	1,78	0,73	0,0180
		Cidade Administrativa	2,03	0,87	
Danos Psicológicos	Externo	1,79	0,86	0,0188	
	Cidade Administrativa	2,03	0,98		

Fonte: Dados da pesquisa

Na comparação entre os locais de trabalho, foram estatisticamente significativos os resultados para os fatores: relações socioprofissionais (p-valor igual a 0,0050), condições de trabalho (p-valor igual a 0,0000), custo físico (p-valor igual a 0,0006), danos físicos (p-valor igual a 0,0063) e danos sociais (p-valor igual a 0,0180).

No que se refere ao contexto de trabalho, as relações socioprofissionais foram percebidas como piores pelos respondentes que atuam em unidades localizadas dentro da Cidade Administrativa, enquanto as condições de trabalho são consideradas piores para os respondentes que atuam fora daquele complexo. Da mesma forma, o custo físico do trabalho é mais percebido pelos respondentes que atuam em unidades externas à Cidade Administrativa.

Quanto aos danos físicos e sociais, os resultados apontam que esses são mais percebidos pelos respondentes que atuam em unidades dentro da cidade administrativa do que por aqueles que estão em unidades no centro de Belo Horizonte ou em cidades do interior do Estado.

O próximo tópico apresenta as correlações encontradas na análise da aplicação do ITRA na SEPLAG, que podem cooperar na compreensão dos dados até agora apresentados.

6.4.2 Testes de correlação

A aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov para a amostra utilizada nessa pesquisa resultou na conclusão de que esta não se trata de amostra com distribuição normal. Por esse motivo, a análise da correlação entre as características da população estudada e os fatores do ITRA foi realizada utilizando-se o coeficiente de correlação de Spearman, para amostras não paramétricas. Os resultados dessa análise estão dispostos na Tabela 46, com destaque em negrito para aqueles que apresentaram p-valor inferior a 0,05, sendo estatisticamente significativos nas duas extremidades.

Tabela 46 – Correlações entre dados demográficos e profissionais e os fatores do ITRA

Fatores	Correlações	Características Demográficas e Profissionais					
		Sexo	Faixa etária	Tempo de Trabalho	Cargo Atual	Local de Trabalho	
Contexto de trabalho	Organização do Trabalho	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,047 0,417	0,115* 0,049	0,129* 0,027	0,122* 0,036	-0,083 0,153
	Relacionamento Socioprofissional	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	-0,032 0,586	-0,104 0,073	-0,090 0,123	-0,076 0,190	0,163** 0,005
	Condições de Trabalho	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,037 0,527	0,248** 0,000	0,189** 0,001	0,179** 0,002	-0,319** 0,000
	Custo humano do trabalho	Custo Afetivo	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,016 0,786	-0,135* 0,021	-0,090 0,121	0,000 0,998
	Custo Cognitivo	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,043 0,464	-0,104 0,075	-0,075 0,200	-0,139* 0,017	0,060 0,302
	Custo Físico	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	-0,004 0,940	0,066 0,259	0,033 0,575	0,019 0,740	-0,188** 0,001
Indicadores de prazer e sofrimento	Liberdade de Expressão	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,040 0,496	0,139* 0,017	0,109 0,060	0,068 0,244	-0,163** 0,005
	Realização Profissional	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,009 0,883	0,184** 0,001	0,198** 0,001	0,116* 0,046	-0,176** 0,002
	Prazer	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,028 0,633	0,188** 0,001	0,182** 0,002	0,105 0,072	-0,182** 0,002
	Esgotamento Profissional	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,070 0,231	-0,055 0,346	-0,038 0,516	0,003 0,964	0,008 0,897
	Falta de Reconhecimento	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	-0,081 0,166	-0,024 0,686	-0,029 0,620	0,011 0,852	0,038 0,517
	Sofrimento	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	-0,012 0,838	-0,048 0,412	-0,037 0,527	0,010 0,870	0,032 0,588
	Danos relacionados ao trabalho	Danos Físicos	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,222** 0,000	0,049 0,399	0,063 0,278	0,043 0,459
	Danos Sociais	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,098 0,094	-0,041 0,485	-0,043 0,462	-0,108 0,065	0,122* 0,036
	Danos Psicológicos	Coefficiente de Correlação Sig. (2 extremidades)	0,093 0,111	-0,095 0,105	-0,070 0,230	-0,084 0,149	0,121* 0,037

Notas: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

De uma forma geral, foram fracas as correlações encontradas entre os fatores estudados em cada uma das quatro escalas do ITRA e os dados demográficos e profissionais, sendo que, para as informações aqui analisadas, nenhum coeficiente de correlação apresentou resultado acima de 0,3 ou abaixo de -0,3. A variável sexo apresentou correlação positiva com a percepção dos danos físicos pelos respondentes, indicando que as mulheres tenderam a conceder notas mais elevadas para esse fator. A análise comparativa das médias confirmou essa tendência, apresentando médias maiores para as servidoras no que se refere à percepção dos danos físicos.

A variável faixa etária encontrou correlação positiva com os fatores organização do trabalho, condições de trabalho, liberdade de expressão, realização profissional e prazer, sendo que a

correlação com o fator condições de trabalho foi mais forte que as demais. Esses resultados sugerem que quanto maior a faixa etária do respondente, maior a nota concedida nessa escala e, portanto, maior a possibilidade de insatisfação do respondente quanto às condições de trabalho e a organização do trabalho na SEPLAG. Confirmando essa observação, nos testes de comparação, foi possível observar que os respondentes com até 20 anos obtiveram média menor para o fator condições de trabalho. Quanto à liberdade de expressão, a realização profissional e o prazer, a maior faixa etária dos respondentes tende também à concessão de maiores notas, nesse caso sugerindo que os respondentes das faixas etárias mais altas percebem maior prazer no trabalho que os mais jovens, resultado também confirmado nos testes comparativos.

Ainda quanto à faixa etária, foi encontrada correlação negativa entre essa variável e o custo afetivo percebido pelos respondentes. Nesse caso, quanto maior a faixa etária, menor a nota concedida e menor a percepção desses custos para os respondentes. Dessa maneira, os resultados sugerem que os respondentes de faixas etárias mais altas tendem a perceber menores custos afetivos no trabalho na SEPLAG. Esses resultados foram parcialmente confirmados pelas análises comparativas, já que os respondentes de até 20 anos também perceberam como baixos os custos afetivos.

Quanto ao tempo total de trabalho, todos os fatores que obtiveram resultados estatisticamente significativos, apresentaram correlações positivas com tal variável, sendo esses: organização do trabalho, condições de trabalho, realização profissional e prazer. Considerando que os respondentes que possuem maior tempo total de trabalho estão também nas faixas etárias mais altas (coeficiente de correlação entre as variáveis faixa etária e tempo total de trabalho igual a 0,861, e significância nas duas extremidades igual a 0,000), esses resultados coadunam com o que foi encontrado na análise das correlações para a variável faixa etária. Assim, os resultados sugerem que quanto maior o tempo total de trabalho, maior a possibilidade de insatisfação dos respondentes com a organização do trabalho e com o contexto de trabalho, e maior a percepção de realização profissional e de prazer.

A variável cargo apresentou resultados estatisticamente significativos nas correlações com os fatores organização do trabalho, condições de trabalho, custo cognitivo e realização profissional, sendo que o fator custo cognitivo apresentou correlação negativa com a variável cargo, enquanto os demais fatores apresentaram correlações positivas. Dessa maneira, os

resultados sugerem que os respondentes que ocupam cargos de EPPGG, GGOV e AGOV concederam notas mais baixas para os fatores organização do trabalho e condições de trabalho, demonstrando maior satisfação com esses fatores, e também notas mais baixas para o fator realização profissional, indicando uma menor satisfação com esse fator. Já os custos cognitivos foram considerados maiores por esses respondentes, com a apresentação de notas maiores. Esses resultados são aderentes em parte aos achados das comparações entre as médias, em que os EPPGG apresentaram médias menores para os fatores organização do trabalho e condições de trabalho.

A última variável relacionada aos dados profissionais que foi analisada é o local de trabalho, que varia entre unidades localizadas externamente à Cidade Administrativa e unidades localizadas na Cidade Administrativa. Demonstraram tendência para maiores notas entre os respondentes que atuam em unidades na Cidade Administrativa (correlação positiva) os fatores relacionamento socioprofissional e os danos afetivos, sociais e físicos, sugerindo que os respondentes que atuam nessas unidades percebem maior insatisfação com os relacionamentos no trabalho e observam mais intensamente os danos relacionados ao trabalho. Tais observações confirmam os resultados encontrados nas comparações entre variáveis, anteriormente expostas.

Correlações negativas foram encontradas nos fatores condições de trabalho, custo físico, liberdade e expressão, realização profissional e prazer, sendo que a correlação entre o fator condições de trabalho e o local de trabalho foi a que teve valor de correlação mais alto nesta análise. Tais correlações negativas sugerem que os respondentes que atuam em unidades localizadas fora da Cidade Administrativa apresentaram a tendência de ter maior insatisfação com as condições de trabalho e maior percepção dos custos físicos relacionados à atividade de trabalho. Apresentaram também maior percepção de liberdade de expressão, realização profissional e prazer no trabalho, indicando que vivenciam mais prazer no trabalho que os respondentes que atuam em unidades localizadas na Cidade Administrativa, análise que também coaduna com os achados da análise comparativa.

Além disso, a análise das correlações encontradas na aplicação do ITRA na SEPLAG confirma a literatura utilizada para embasar este trabalho, que afirma que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho se equilibram, promovendo a normalidade psíquica do trabalhador (MENDES, 2007). A Tabela 47 demonstra que existem correlações fortes e

significativas entre os fatores relacionados ao prazer e os fatores relacionados ao sofrimento. Tais correlações são positivas quando se trata da relação entre a liberdade de expressão, a realização profissional e prazer, e da relação entre esgotamento profissional, falta de reconhecimento e sofrimento, indicando que esses conjuntos de fatores tendem a apresentar variações próximas. Por outro lado, as correlações negativas entre os fatores liberdade de expressão, realização profissional e prazer com os fatores esgotamento profissional, falta de reconhecimento e sofrimento indicam que esses dois grupos tendem a variar de forma contrária, em que notas mais altas em um grupo são acompanhadas de notas mais baixas no outro grupo. Apesar dessa tendência, observa-se que os coeficientes para tais correlações negativas na SEPLAG foram medianos, indicando uma relação equilibrada entre o prazer e o sofrimento na Secretaria.

Tabela 47 – Resultados na SEPLAG das correlações entre os indicadores de prazer e sofrimento no trabalho

Fatores		Indicadores de Prazer e Sofrimento					
		Liberdade de Expressão	Realização Profissional	Prazer	Esgotamento Profissional	Falta de Reconhecimento	Sofrimento
Liberdade de Expressão	Coeficiente de Correlação	1,000					
	Sig. (2 extremidades)	-					
Realização Profissional	Coeficiente de Correlação	0,645**	1,000				
	Sig. (2 extremidades)	0,000	-				
Prazer	Coeficiente de Correlação	0,882**	0,924**	1,000			
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	-			
Esgotamento Profissional	Coeficiente de Correlação	-0,406**	-0,532**	-0,523**	1,000		
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	-		
Falta de Reconhecimento	Coeficiente de Correlação	-0,501**	-0,655**	-0,647**	0,696**	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	-	
Sofrimento	Coeficiente de Correlação	-0,495**	-0,654**	-0,641**	0,914**	0,924**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-

Notas: ** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo sido apresentados e analisados os dados levantados na realização das pesquisas quantitativas e qualitativas, e após o esforço para triangulação dos achados e busca por melhor compreensão de seus significados, este trabalho passa agora à apresentação de suas considerações finais.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aqui apresentada teve como objetivo analisar vivências de prazer e de sofrimento entre os servidores públicos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, SEPLAG, a partir da percepção deles próprios.

A análise de tais vivências foi realizada a partir dos pressupostos da Psicodinâmica do Trabalho, considerando a forma como o contexto de trabalho, entendido enquanto organização do trabalho, relações socioprofissionais e condições de trabalho, juntamente com as exigências do trabalho e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho impactam na saúde dos trabalhadores, podendo produzir ou não danos à saúde psíquica dos trabalhadores. Entende-se que a superação dos impactos que o trabalho produz na saúde psíquica dos trabalhadores ocorre por meio da utilização de estratégias de mediação do sofrimento e por meio da resignificação do sofrimento em prazer, quando o trabalhador faz uso de sua inteligência prática, do espaço da fala e da cooperação para, assim, resignificar seu sofrimento em prazer, visando à manutenção de sua integridade física e psíquica.

O estudo teve como unidade de análise a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, SEPLAG, e como unidade de observação os servidores dessa Secretaria. Para a realização da pesquisa, utilizou-se a estratégia da triangulação de metodologias quantitativa e qualitativa de pesquisa. Durante a coleta dos dados, foram aplicados os questionários que compõem o ITRA, elaborado por Mendes (2007), e realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado, baseado nas categorias propostas no próprio ITRA e acrescido de questões referentes às estratégias de defesa, de forma a permitir a análise comparativa dos resultados. Os resultados da aplicação dos questionários foram analisados por meio de estatística descritiva uni e bivariada; já os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

O estudo permitiu compreender que o contexto de trabalho na SEPLAG é percebido pelos servidores abordados como moderado ou crítico. É necessário que a Secretaria atente para o contexto de trabalho dos servidores abordados, para evitar que a situação se agrave e passe a produzir sofrimento no trabalho. O ambiente de trabalho é marcado pelas boas condições do local e do mobiliário fornecidos pela Cidade Administrativa, apesar de haver respondentes que discordam dessa posição. O barulho e a dificuldade de concentração são as situações,

relacionadas ao ambiente, que mais produzem sofrimento nos pesquisados, merecendo uma atenção especial da Secretaria. Tal fator foi o melhor avaliado na pesquisa quantitativa, indicando que as percepções quanto ao bom local de trabalho cooperam para equilibrar o sofrimento quanto ao barulho no ambiente, não sendo completamente suficientes já que o resultado da aplicação da escala, mesmo sendo mais baixo, obteve resultado, ainda, no nível moderado a crítico.

Quanto à organização do trabalho, as diferenças entre as respostas foram mais aparentes nos assuntos que tratavam do ritmo de trabalho, do quantitativo de pessoal ou do enriquecimento das tarefas realizadas, com respostas opostas nesses assuntos. Por outro lado, a presença de regras e normas para atuação dos servidores abordados foi destacada, demonstrando uma rigidez no trabalho, mas sem que a burocracia fosse mencionada como um fator de sofrimento. As relações socioprofissionais, da mesma forma, apresentaram diferenças entre as respostas encontradas na pesquisa qualitativa e as encontradas na pesquisa quantitativa. Assim, as conclusões para essa questão necessitarão de aprofundamento nos demais temas tratados nessa pesquisa.

Em relação aos resultados da análise bivariada dos dados, os respondentes de até 20 anos e aqueles que ocupam a carreira de EPPGG demonstraram estar mais satisfeitos com as condições de trabalho que os demais. Ao mesmo tempo, aqueles que ocupam a carreira de Médico Perito e trabalham há menos de um ano demonstraram maior insatisfação com as condições de trabalho. Respondentes que atuam em unidades localizadas fora da Cidade Administrativa também demonstraram estar mais insatisfeitos com as condições de trabalho do que aqueles que atuam dentro da Cidade Administrativa; por outro lado, as relações socioprofissionais foram consideradas menos satisfatórias na Cidade Administrativa do que pelos servidores externos. A organização do trabalho foi considerada mais satisfatória pelos pesquisados da carreira de EPPGG.

Na análise do custo humano do trabalho na SEPLAG, foi possível observar que os custos mais percebidos pelos servidores abordados são os cognitivos, que foram avaliados como graves na aplicação da ECHT. Os custos afetivos foram avaliados como moderados a graves, e os custos físicos foram classificados como satisfatórios.

A necessidade de aprendizagem e de orientar decisões importantes de outros servidores foram fatores apontados como custos cognitivos do trabalho. Foram citadas também as frustrações que ocorrem devido à falta de diretriz nas decisões, a morosidade decisória e as situações em que os servidores abordados sabem que, mesmo realizando um trabalho, o mesmo não terá continuidade. Um resultado interessante é o fato de que em alguns casos a fonte de sofrimento dos pesquisados é justamente o trabalho pouco enriquecido, com a realização de tarefas mecânicas, que, ao contrário, não proporcionam custo cognitivo aos participantes.

Os custos físicos relatados tiveram mais relação com o ambiente de trabalho e com a localização da Cidade Administrativa do que com o trabalho em si. Pode-se compreender que o trabalho administrativo, como é o realizado na Secretaria, demanda menos esforço físico dos trabalhadores do que esforço cognitivo, como pôde ser observado nessa pesquisa.

Os custos afetivos relatados pelos servidores abordados estiveram mais associados às relações com os colegas de trabalho do que com a execução do trabalho ou com as regras morais do local de trabalho. As situações de desentendimentos com os colegas ou com as pessoas atendidas foram relatadas, bem como o envolvimento emocional com o trabalho. Novamente, o sofrimento pela falta de diretriz foi mencionado, bem como os desafios da função gerencial.

Quanto às comparações de médias, os custos físicos foram considerados maiores pelos respondentes que ocupam a carreira de Agente Governamental e pelos que atuam fora da Cidade Administrativa do que pelos demais. Já os custos cognitivos são percebidos como menores por aqueles que têm até 20 anos ou mais de 50 anos e também pelos que trabalham há menos de 1 ano ou há mais de 30,1 anos. Os custos afetivos foram considerados mais baixos também pelos que têm até 20 anos ou mais de 50 anos, bem como pelos que trabalham há mais de 30,1 anos. Por outro lado, os Médicos Peritos consideraram os custos afetivos maiores que os demais que atuam em outras carreiras.

Na aplicação da EIPST, todos os fatores, tanto aqueles relacionados ao prazer quanto os relacionados ao sofrimento, apresentaram médias de resultados dentro do nível moderado ou crítico de análise.

Entre as situações que têm promovido prazer aos servidores abordados, destacam-se as amizades criadas no ambiente de trabalho e a liberdade para usar a criatividade e para ter

acesso à chefia. Entretanto, é interessante observar que a vivência de liberdade entre os colegas, de solidariedade e de cooperação não foram relatadas pelos entrevistados dessa forma no item relações interpessoais. Entre as vivências de prazer dos abordados, destacaram-se também o gosto pelo trabalho, pela atividade realizada e a realização de trabalhos para os quais o servidor se sente preparado, vivências estas relacionadas com a identificação com a tarefa e com a realização profissional. Foi citado também o prazer que é vivenciado quando é possível atender a uma demanda do setor ou quando o servidor sente que seu trabalho é útil ao cidadão.

As análises bivariadas dos dados indicaram que os respondentes que têm entre 41 e 45 anos e os que têm mais de 50 anos apresentaram maior percepção de prazer no trabalho na SEPLAG, enquanto os que têm até 20 anos e entre 46 e 50 anos, menor percepção de prazer. Esses mesmos respondentes (até 20 anos e entre 46 e 50 anos) obtiveram resultados que indicaram menor percepção de liberdade de expressão. A realização profissional é menos percebida por aqueles que têm entre 21 e 30 anos e por aqueles que têm até 1 ano de trabalho e entre 5,1 e 10 anos de trabalho.

Questões referentes aos relacionamentos interpessoais foram também citadas como fontes de sofrimento, quando ocorrem desentendimentos com colegas, subordinados ou chefias, o que, em conjunto com as outras observações realizadas, leva a compreender que tais relacionamentos, quando amistosos e cooperativos, contribuem para elevação das vivências de prazer e, quando não, são produtores de sofrimento. Dessa maneira, é possível compreender que o contexto das relações interpessoais na SEPLAG possui tanto situações de boas interações, quanto de interações que promovem o sofrer, sendo que, como encontrado nos resultados da pesquisa quantitativa sobre esse assunto, as relações interpessoais na Secretaria estão em um nível moderado. Se não receberem atenção pelos gestores da instituição, poderão ser motivo de sofrimento para os servidores, como já está acontecendo em alguns casos em que foram relatadas como fontes de sofrimento ou, pelo menos, de “chateação”. Apesar de a insegurança e o medo terem encontrado resultados dentro do nível moderado de análise e terem sido os itens com menores notas para o fator esgotamento profissional, as questões de ausência ou mudança de diretrizes foram citadas pelos servidores abordados como situações que promovem o sofrimento.

Situações de ausência de reconhecimento do esforço dos pesquisados, tais como a discrepância salarial, da percepção de regras não meritocráticas para a distribuição de cargos e funções, e de interferência política nas decisões foram citadas como causadoras de sofrimento entre os servidores abordados. Além dessas, a percepção de que as ideias não são ouvidas e de que os gestores não reconhecem a importância do trabalho realizado representam exemplos da falta de reconhecimento, mas também da frustração pessoal em não receber um retorno sobre as sugestões apresentadas. A percepção de inutilidade dos pesquisados quando relatam o baixo ritmo de trabalho bem como as percepções de injustiça e indignação quando colegas se recusam a trabalhar são também vivências de sofrimento relatadas por eles. Em relação ao ritmo de trabalho, essas observações confirmam as respostas recebidas também quando tratado sobre a organização do trabalho, mesmo que a pesquisa quantitativa naquele tópico tenha retornado resultados diferentes. Nesse sentido, é necessário atentar para o fato de que alguns abordados relataram ser esse um dos motivos que causam seu sofrimento, demonstrando que, tanto quando os pesquisados se percebem sobrecarregados como quando se sentem pouco utilizados, tais vivências promovem o sofrimento no trabalho e devem ser motivo de atenção pela Secretaria.

Entre as comparações dos resultados para os fatores relacionados ao sofrimento, apenas o fator falta de reconhecimento apresentou resultados relevantes, demonstrando que os Agentes Governamentais percebem menor reconhecimento que os que ocupam as demais carreiras.

Entre as estratégias para lidar com o prazer e com o sofrimento, foi relacionado em primeiro lugar a possibilidade de ressignificar o sofrimento por meio da inovação e do envolvimento com atividades voltadas ao cidadão que passam pela atividade do setor. Tais situações permitem que o servidor veja o efeito de seu trabalho e perceba que o sofrimento vivenciado resultou em benefícios para outras pessoas. Outras estratégias foram citadas, tais como: a aceleração, o uso do humor, o preenchimento do tempo ocioso, o otimismo, as relações interpessoais, o uso da religião, a negação e a adaptação. Além dessas, foi mencionado também o uso das conversas com colegas ou com familiares para expressar o que lhe faz sofrer e encontrar na fala o reconhecimento do outro e, assim, ressignificar seu sofrimento com o trabalho.

Estratégias de enfrentamento do sofrimento foram relatadas também no momento em que os servidores abordados foram questionados sobre os custos afetivos que vivenciam. A este

respeito, os participantes informaram que, para lidar com o sofrimento causado por tais situações, fazem uso do enfrentamento, ficando bravos, xingando e brigando, ou optam pela resignação. Foi citado também o “rir da desgraça”, que demonstra, além do uso do humor, uma forma de negar o sofrimento ou aquilo que o causa, evitando ter que lidar com situação.

De uma forma geral, foram poucos os danos relacionados ao trabalho que os servidores abordados relataram na pesquisa, tanto na aplicação de EADRT quanto na pesquisa qualitativa, indicando que as estratégias utilizadas pelos participantes para lidar com o sofrimento e para incrementar o prazer vivenciado têm surtido efeito. Além disso, como mencionado, alguns abordados têm encontrado o espaço para ressignificação do sofrimento em prazer, cooperando também para os resultados encontrados quanto aos danos vivenciados no trabalho. Dessa forma, os resultados da aplicação da EADRT na SEPLAG apresentaram todos os fatores em níveis moderados, sendo mais baixos para os danos sociais e psicológicos.

Quanto ao que foi relatado, os danos físicos encontrados foram as dores no corpo e problemas respiratórios, além do relato de sintomas de ordem psicossomática. Os danos sociais identificados estiveram relacionados à localização da Cidade Administrativa, tais como a mudança para perto do trabalho ou deixar de participar de eventos sociais durante a semana devido à distância do trabalho. Os achados relacionados aos danos psicológicos extrapolaram também o questionário sugerido por Mendes (2007), sendo encontradas situações de pessimismo, desânimo, despersonalização e questionamentos quanto à própria identidade, o que sinaliza para possíveis incrementos no instrumento de coleta de dados.

Os resultados das análises bivariadas de comparação das médias demonstraram que as mulheres percebem mais intensamente os danos relacionados ao trabalho na SEPLAG, sejam eles físicos, emocionais ou sociais. Os respondentes que atuam na Cidade Administrativa, da mesma forma, percebem mais intensamente os danos físicos e sociais que aqueles que atuam externamente. Quanto às carreiras, os danos físicos são mais intensamente percebidos pelos Agentes Governamentais e menos percebidos pelos Médicos Peritos. Os danos sociais são menos percebidos por aqueles que têm idade até 20 anos.

As correlações encontradas no que se refere aos fatores das escalas do ITRA em relação às variáveis sociodemográficas e profissionais não obtiveram coeficientes de correlação estatisticamente relevantes e, em geral, confirmaram os achados nas comparações das médias.

As correlações entre os dados encontrados nos fatores de prazer e de sofrimento confirmaram a proposição teórica, com correlações estatisticamente significativas e inversas entre esses fatores.

Os resultados demonstraram que os servidores abordados apresentam, em geral, vivências moderadas de prazer e sofrimento e têm conseguido alcançar o equilíbrio entre essas vivências, seja por meio do prazer que percebem com o trabalho ou do uso de estratégias mediadoras do sofrimento, ou ainda por meio da ressignificação do sofrimento em prazer. Apesar disso, os resultados moderados quanto aos danos relacionados ao trabalho demonstram a necessidade de atenção, pela Secretaria, aos fatores que têm causado sofrimento aos abordados, atuando para evitar o aumento das percepções de sofrimento e evitando o adoecimento profissional. Dentre todos os fatores, os custos físicos foram os únicos avaliados como satisfatórios na aplicação do ITRA, enquanto os custos cognitivos foram os únicos que obtiveram resultado no nível grave, merecendo atenção pela SEPLAG.

Dentre os resultados da pesquisa, merece destaque o fato de, diferente do que é encontrado na literatura, e, portanto, era esperado para essa pesquisa, a rigidez burocrática não foi apontada pelos pesquisados como motor de sofrimento, não chegando a ser mencionada durante as entrevistas. Nesse aspecto, as menções foram referentes à morosidade decisória, descontinuidade de ações, ausência e mudança de diretriz e falta de reconhecimento do esforço criativo dos servidores abordados, mas não a entraves burocráticos.

As relações interpessoais foram citadas em todo o decorrer dos resultados da pesquisa, já que representam tanto motivo para que os abordados tenham prazer no trabalho por meio das amizades ou conversem sobre os sentimentos de sofrimento e suas causas, como podem ser justamente o motivo do sofrimento. Assim, observa-se que as relações interpessoais representam um fator altamente relevante para a manutenção da normalidade psíquica na SEPLAG.

O ritmo de trabalho, como mencionado, apresentou contradição em relação às demais pesquisas encontradas, já que, em geral, o sofrimento é relacionado ao ritmo de trabalho acelerado, à forte cobrança por prazos e ao número reduzido de funcionários na equipe. A pesquisa na SEPLAG apresentou resultados contrastantes, em que a parte quantitativa demonstrou resultados moderados para ritmo de trabalho elevado e pressão por prazos, mas

não encontrou os mesmos resultados na parte qualitativa, inclusive com relatos de sofrimento em decorrência do ritmo lento de trabalho e de estratégias para o enfrentamento a esse sofrimento. Assim, tal assunto merece atenção em pesquisas futuras, buscando entender os fatores que causaram essas divergências nas respostas e nos achados dessa pesquisa em relação às demais.

A Cidade Administrativa demonstrou ter importância nas vivências de prazer e sofrimento dos servidores abordados, seja pelas condições de trabalho que obtiveram melhores médias naquele local do que nas unidades localizadas externamente, seja pelas dificuldades de concentração relatadas devido ao barulho e ao espaço aberto, ou pela localização afastada do centro da cidade, ou, ainda por características do local, como o carpete, as janelas fechadas e o ar condicionado. Em geral, as respostas que abordavam o assunto Cidade Administrativa foram divergentes entre os participantes da pesquisa, demonstrando que, assim como nas relações interpessoais, aquele local de trabalho possui características que produzem o prazer e outras que produzem sofrimento.

Durante a pesquisa, não foi realizada diferenciação entre servidores efetivos que possuem estabilidade e os que não a possuem; a estabilidade é concedida ao servidor após três anos de efetivo exercício em estágio probatório, desde que aprovado em concurso público, nomeado para cargo de provimento efetivo e aprovado em avaliação periódica de desempenho, conforme o art. 41 da CR/88 (BRASIL, 1988). Outros trabalhos entre servidores públicos identificados durante a pesquisa bibliográfica para esse estudo também não apresentaram essa diferenciação. É possível que haja diferenças entre as vivências de prazer e sofrimento daqueles que possuem estabilidade e dos que ainda estão no estágio probatório, sendo relevante a realização de pesquisa que considere essa distinção.

Além disso, a pesquisa limitou-se aos servidores abordados da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, não sendo possível expandir seus resultados para as demais Secretarias Estaduais de Minas Gerais; nesse sentido, sugere-se a realização de novas pesquisas em outras instituições, para as quais esse estudo possa contribuir como base de comparação para expansão de resultados. Sugere-se também a continuidade da realização de pesquisas que utilizem a triangulação metodológica, possibilitando o aprofundamento do

tema, tanto entre servidores públicos bem como junto a outros profissionais com características peculiares.

REFERÊNCIAS

- ANASTASIA, A. A. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. *O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. 1. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 13-17.
- AZEVEDO, A. P. F.; FIGUEIREDO, V. C. N. Vivências de prazer e sofrimento mental em um Centro de Atenção Psicossocial. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 15, n. 1, p. 30-42, 2015.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 LDA, 2002. 229 p.
- BARRETO, L. K. S.; LEONE, N. M. C. P. G.; REIS, S. B. D.; ROCHA NETO, M. P. Prazer e Sofrimento em Empresa Terceirizada. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 7, n. 1, p. 67-76, 2015.
- BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. Riscos de Adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense. *Revista de Gestão*, v. 22, n. 1, p. 95-113, 2015.
- BISPO, A. C. K. A.; HELAL, D. H. A dialética do prazer e sofrimento de acadêmicos: um estudo com mestrandos em Administração. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 12, n. 4, p. 120-136, 2013.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília; Senado, 1988.
- CASTRO, P. M.; CANÇADO, V. Prazer e sofrimento no trabalho: a vivência de profissionais de recursos humanos. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 10, n. 1, art. 2, p. 19-37, 2009.
- CAVEDON, N. R. "Pra tá no DC tem que ser meio doido. Se tu não és, vai ficar": a saúde mental dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 11, n. 2, p. 255-271, 2012.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 352 p.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, S. G. O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul. *Organização e Sociedade*, v. 14, n. 42, p. 97-113, 2007.
- COSTA, J. S.; BASTOS, G. M. F.; LIMA, B. C. C.; SILVA FILHO, J. C. L. Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho: o caso do Projeto Mandalla no Ceará. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 6, n. 1, p. 11-18, 2014.

CRESWELL, J. W. *Projeto de Pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEJOURS, C. Addendum – da Psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. *Cristophe Dejourné: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004.

DEJOURS, C. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org.) *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa*. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In BETIOL, M. I. S. (coord). *Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo; Atlas, 2011(a).

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In BETIOL, M. I. S. (coord). *Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo; Atlas, 2011(b).

DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In BETIOL, M. I. S. (coord). *Psicodinâmica do trabalho: contribuição da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo; Atlas, 2011.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. Psicodinâmica do Trabalho do Coletivo de Profissionais de Educação de Escola Pública. *PsicoUSF*, v. 20, n. 2, p. 323-332, 2015.

FARIA, J. H.; BRUNING, C. O problema dos mais novos: um estudo de caso sobre o conflito de gerações na linha de produção de uma montadora automotiva da Região Metropolitana de Curitiba. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 12, n. 3, p. 353-365, 2013.

FREITAS, L. G. Processo de saúde-adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual. 2006. 235 f. Tese (Doutorado), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. L. B. M.; LIMA, S. C. C.; MENDES, A. M. Experiência em clínica do trabalho com profissionais de T&D de uma organização pública. *Estudos e pesquisa em psicologia*, v. 11, n. 3, p. 841-855, 2011.

GONÇALVES, A. M. *et al.* Atitudes e o prazer/sofrimento no trabalho em saúde mental. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 69, n. 2, p. 266-274, 2016.

HERNANDES, J. C.; MACÊDO, K. B. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. *Revista Gestão Organizacional*, v. 1, n. 1, jan./jun, p. 7-19. 2008.

- LADEIRA, W. J.; COSTA, S. G. A vivência da dicotomia prazer/sofrimento em vilas de funcionários. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 6, n. 1, p. 1-15, 2007.
- LA FALCE, J. L.; GARCIA, F. C.; MUYLDER, C. F. Prazer e sofrimento: um estudo de caso em um centro de pesquisas brasileiro. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 81, art. 10, p. 74-86, 2011.
- LANCMAN, S.; UCHIDA, S.; Trabalho e subjetividade: o olhar da Psicodinâmica do Trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 6, p. 79-90, 2003.
- LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; BRITO, M. J. O significado do trabalho para uma executiva: a dicotomia prazer e sofrimento. *Revista Organizações em Contexto*, v. 9, n. 17, p. 247-279, 2013.
- LUNARDI FILHO, W. D. Prazer e sofrimento no trabalho: contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 50, n. 1, p. 77-92, 1997.
- MAISSIAT, G. S. *et al.* Contexto de trabalho, prazer e sofrimento na atenção básica em saúde. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 36, n. 2, p. 42-49, 2015.
- MARTINS, A. A. V.; HONÓRIO, L. C. Prazer e Sofrimento - Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Minas Gerais. *Organizações & Sociedade*, v. 21, n. 68, p. 835-852, 2014.
- MAZZILLI, C. P.; PAIXÃO, R. Análise do significado do trabalho dos juízes em Mato Grosso do Sul. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 8, n. 1, p. 1-23, 2002.
- MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. *Anais...* Recife, PE: ANPAD, 2007.
- MEDEIROS, P. H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 37, 2006.
- MENDES, A. M. (Org). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M.; TAMAYO, A.; Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, v. 6, n. 1, p. 39-46, jun. 2001.
- MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. *Revista Estudos de Psicologia*, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.
- MENDES, A. M.; FREITAS, L. G.; AUGUSTO, M. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa. *Psicologia em Revista (Online)*, v. 20, n.1, p. 34-55, 2014.

MENDES, A. M. B.; VIEIRA, A. P.; MORRONE, C. F. Prazer, sofrimento e saúde mental no trabalho de teleatendimento. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 8, n. 2, p. 151-158, 2009.

MERTON, R. K.; Estrutura burocrática e personalidade, IN: CAMPOS, E. (org.); *Sociologia da Burocracia*; p. 107-124; Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINAS GERAIS. Decreto 46.557 de 11 de julho de 2014. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, 2014. Disponível em <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=46557&comp=&ano=2014&texto=consolidado>>. Acesso em: 08 out. 2015.

MINAS GERAIS. Lei delegada estadual nº 49 de 02 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências – revogada. Belo Horizonte, 2003(a). Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=49&comp=&ano=2003>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MINAS GERAIS. Lei delegada estadual nº 63 de 29 de janeiro de 2003. Dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências – revogada. Belo Horizonte, 2003(b). Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?num=63&ano=2003&tipo=LDL>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MINAS GERAIS. Lei delegada 174 de 26 de janeiro de 2007. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas da Administração direta do Poder Executivo, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2007. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=174&comp=&ano=2007&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 15.470 de 13 de janeiro de 2005. Institui as carreiras do grupo de Atividades de Gestão, Planejamento, Tesouraria e Auditoria e Político-Institucionais. Belo Horizonte, 2005. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=15470&comp=&ano=2005&texto=consolidado>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 18.974 de 29 de junho de 2010. Estabelece a estrutura da carreira estratégica de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, altera as tabelas de vencimento das carreiras policiais civis de que trata a Lei Complementar nº 84, de 25 de julho de 2005, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2010. Disponível em <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=18974&comp=&ano=2010&texto=consolidado>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MINAS GERAIS. Lei estadual nº 22.257 de 27 de julho de 2016. Estabelece a estrutura orgânica da administração pública do Poder Executivo do Estado e dá outras providências. Belo Horizonte, 2016. Disponível em <

<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LEI&num=22257&comp=&ano=2016&texto=consolidado>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

MINAS GERAIS. Portal do Governo de Minas Gerais. Disponível em <<https://www.mg.gov.br/governomg/ecp/comunidade.do?app=governomg#>>. Acesso em: 08 out. 2015.

MINAS GERAIS. Servidores do Poder Executivo Estadual. Portal da Transparência. Disponível em <<http://www.transparencia.mg.gov.br/estado/pessoal/servidores-do-poder-executivo-estadual>>. Acesso em: 08 out. 2015.

MINAS GERAIS. Sítio da Secretaria. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2015.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan./fev. 2013.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B.; Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista de Psicologia Organizacional do Trabalho*, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 51-67, jun. 2009.

OLETO, A. F. *Prazer e Sofrimento no trabalho: As vivências de gerentes no setor bancário de Belo Horizonte*. 2011. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, W. S. M.; GARCIA, F. C. Poder e trabalho: prazer ou sofrimento?. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 10, n. 4, art. 6, p. 131-148, 2011.

PAZ, M. G. T. da. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Ed.) *Trabalho, organizações e cultura*. Brasília: ANPEPP, p. 151-172, 1997.

PINHEIRO, D. R. C.; BARROS, T. A. V.; BOTELHO JUNIOR, S. Vivências de prazer e sofrimento no setor bancário brasileiro. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, v. 5, n. 1, p. 81-92, 2012.

PRATA, M. M. F.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho: a percepção dos gerentes de um banco privado brasileiro. *Revista Gestão Organizacional*, v. 7, n. 1, p. 31-42, 2014.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, v. 44, n. 3, p. 679-705, 2010.

RENDER, B.; STAIR JUNIOR, R. M.; HANNA, M. E. *Análise quantitativa para administração: com Excel e POM-QM para Windows*. 10ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

RODRIGUES C. R. C. Atitudes frente à doença mental: estudo transversal de uma amostra de profissionais da saúde. 1983. 148 f. Tese (Doutorado), Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto SP, 1983.

SCHEFFER, A. B. B. Prazer e sofrimento no trabalho do voluntário empresarial. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 20, art. 1, p. 11-36, 2008.

SHIMIZU, H. E.; CARVALHO JUNIOR, D. A. O processo de trabalho na Estratégia Saúde da Família e suas repercussões no processo saúde-doença. *Ciências saúde coletiva*, v. 17, n. 9, p. 2405-2414, 2012.

SHIMIZU, H. E. *et al.* Prazer e sofrimento em trabalhadores de enfermagem de Unidade de Terapia Intensiva. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, v. 19, n. 3, p. 565-572, 2011.

SOUSA, I. M.; MENDONÇA, H. Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009.

TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TSCHIEDEL, R. M.; MONTEIRO, J. K. Prazer e sofrimento no trabalho das agentes de segurança penitenciária. *Estudos de psicologia (Natal)*, v. 18, n. 3, p. 527-535, 2013.

TRAESEL E. S.; MERLO, A. R. C. Somos sobreviventes: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, v. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.

VALADARES, J. L.; MACEDO, A. D. S.; ALCÂNTARA, V. C.; MAFRA, F. L. N. ‘Afiml, você também trabalha?’ Reflexões sobre o Não Trabalho no ambiente da pós-graduação em Administração. *Teoria e Prática em Administração*, v. 4, n. 2, p. 206-233, 2014.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 19, n. 2, p. 517-540, 2013.

WORM, F. A. *et al.* Risco de adoecimento dos profissionais de enfermagem no trabalho em atendimento móvel de urgência. *Revista Cuidarte*, v. 7, n. 2, p. 1288-1296, 2016.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário



Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário visa coletar dados para minha dissertação de Mestrado em Administração (CEPEAD/CAD/FACE/UFMG). A pesquisa tem como objetivo analisar as vivências de prazer e sofrimento entre os servidores da SEPLAG MG, a partir da percepção dos próprios servidores.

Sua participação é muito importante!

Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O questionário é composto por 6 sessões, e o tempo estimado para seu preenchimento total é de 15 minutos. Devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- Trabalhe rapidamente e na seqüência apresentada;
- Fique atento às mudanças de escalas, pois cada parte do questionário trabalha com uma diferente;
- Algumas frases possuem significados semelhantes e são necessárias neste tipo de levantamento de dados; então, não deixe de assinalar sua resposta em todas elas, mesmo achando que já respondeu algo parecido;
- Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu a TODOS os itens.

Muito obrigada por sua colaboração!

Cordialmente,

Deise Silva de Oliveira Nilles
(Servidora da SEPLAG-MG e Mestranda)

Profa. Dra. Kely C. M. Paiva
(Professora-Orientadora, CEPEAD/CAD/FACE/UFMG)

Parte 1: Dados Sociodemográficos e Profissionais

Assinale a opção que lhe representa:

1 – Sexo:

- 1. Masculino
- 2. Feminino

2 – Idade:

- 1. até 20 anos
- 2. de 21 a 24 anos
- 3. de 25 a 30 anos
- 4. de 31 a 35 anos
- 5. de 36 a 40 anos
- 6. de 41 a 45 anos
- 7. de 46 a 50 anos
- 8. mais de 51 anos

3 – Estado civil:

- 1. solteiro
- 2. casado
- 3. desquitado / divorciado / separado
- 4. viúvo
- 5. união estável
- 6. outro: _____

4 – Escolaridade:

- 1. Ensino fundamental incompleto
- 2. Ensino fundamental completo
- 3. Ensino médio incompleto
- 4. Ensino médio completo
- 5. Ensino superior incompleto
- 6. Ensino superior completo
- 7. Especialização
- 8. Mestrado
- 9. Doutorado

B - Dados profissionais

<p>1 - Há quanto tempo você trabalha (no total)?</p> <p>() 1. menos de 1 ano</p> <p>() 2. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() 3. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() 4. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() 5. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() 6. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() 7. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() 8. de 25,1 a 30 anos</p> <p>() 9. mais de 30,1 anos</p> <p>2 – Há quanto tempo você trabalha na SEPLAG?</p> <p>() 1. menos de 1 ano</p> <p>() 2. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() 3. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() 4. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() 5. mais de 10,1</p> <p>3 – Qual seu cargo atual:</p> <p>() 1. Agente governamental</p> <p>() 2. Gestor Governamental</p> <p>() 3. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental</p> <p>() 4. Recrutamento Amplo</p> <p>() 5. Outro: _____</p>	<p>4. Você ocupa função gerencial?</p> <p>() 1. Sim (supervisor, gerente, diretor, etc.)</p> <p>() 2. Não</p> <p>5 - Há quanto tempo você trabalha neste cargo?</p> <p>() 1. menos de 1 ano</p> <p>() 2. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() 3. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() 4. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() 5. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() 6. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() 7. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() 8. de 25,1 a 30 anos</p> <p>() 9. mais de 30,1 anos</p> <p>6 - Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)</p> <p>() 1. até 2 SM</p> <p>() 2. de 2,1 SM a 5 SM</p> <p>() 3. de 5,1 SM a 7 SM</p> <p>() 4. de 7,1 SM a 10 SM</p> <p>() 5. de 10,1 SM a 12 SM</p> <p>() 6. de 12,1 SM a 15 SM</p> <p>() 7. acima de 15,1 SM</p>
<p>7 - Em que área você atua na SEPLAG?</p> <p>() 1. Gabinete</p> <p>() 2. Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Qualidade do Gasto</p> <p>() 3. Superintendência Central de Planejamento e Programação Orçamentária / SPLOR</p> <p>() 4. Superintendência Central de Coordenação Geral / SPLOR</p> <p>() 5. Superintendência Central de Recursos Logísticos e Patrimônio / SPLOR</p> <p>() 6. Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental</p> <p>() 7. Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional / SUGES</p> <p>() 8. Núcleo Central de Parcerias com Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) / SUGES</p>	

- () 9. Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional / SUGES
- () 10. Subsecretaria de Gestão de Pessoas
- () 11. Superintendência Central de Administração de Pessoal / SUGESP
- () 12. Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional / SUGESP
- () 13. Superintendência Central de Política de Recursos Humanos / SUGESP
- () 14. Coordenadoria Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (UAI)
- () 15. Superintendência Central de Governança Eletrônica
- () 16. Superintendência de Coordenação Regional
- () 17. Unidades Regionais SEPLAG
- () 18. Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças
- () 19. Intendência da Cidade Administrativa
- () 20. Centro de Serviços Compartilhados - CSC

Parte 2 – Prazer e sofrimento no trabalho

Seção A

Gentileza indicar, depois de cada frase, o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho, tendo por base a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Contexto de trabalho	1	2	3	4	5
1- O ritmo de trabalho é excessivo.					
2- As tarefas são cumpridas com a pressão de prazos.					
3- Existe forte cobrança por resultados.					
4- As normas para execução das tarefas são rígidas.					
5- Existe fiscalização do desempenho.					
6- O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas.					
7- Os resultados esperados estão fora da realidade.					
8- Existe divisão entre quem planeja e quem executa.					
9- As tarefas são repetitivas.					
10- Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho.					
11- As tarefas executadas sofrem descontinuidade.					
12- As tarefas não estão claramente definidas.					
13- A autonomia é inexistente.					
14- A distribuição das tarefas é injusta.					
15- Os funcionários são excluídos das decisões.					
16- Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados.					
17- Existem disputas profissionais no local do trabalho.					
18- Falta integração no ambiente de trabalho.					
19- A comunicação entre funcionários é insatisfatória.					
20- Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.					
21- As informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.					
22- As condições de trabalho são precárias.					
23- O ambiente físico é desconfortável.					
24- Existe muito barulho no ambiente de trabalho.					
25- O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.					
26- Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.					
27- O posto/estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas.					
28- Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários.					
29- O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.					
30- As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas.					
31- O material de consumo é insuficiente.					

Seção B

Agora escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do custo humano no trabalho, tendo por base a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada exigido	Pouco exigido	Mais ou menos exigido	Bastante exigido	Totalmente exigido

Custos humanos no trabalho	1	2	3	4	5
1. Ter controle das emoções					
2. Ter que lidar com ordens contraditórias					
3. Ter custo emocional					
4. Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros					
5. Disfarçar os sentimentos					
6. Ser obrigado a elogiar as pessoas					
7. Ser obrigado a ter bom humor					
8. Ser obrigado a cuidar da aparência física					
9. Ser bonzinho com os outros					
10. Transgredir valores éticos					
11. Ser submetido a constrangimento					
12. Ser obrigado a sorrir					
13. Desenvolver macetes					
14. Ter que resolver problemas					
15. Ser obrigado a lidar com imprevistos					
16. Fazer previsão de acontecimentos					
17. Usar a visão de forma contínua					
18. Usar a memória					
19. Ter desafios intelectuais					
20. Fazer esforço mental					
21. Ter concentração mental					
22. Usar a criatividade					
23. Usar a força física					
24. Usar os braços de forma contínua					
25. Ficar em posição curvada					
26. Caminhar					
27. Ser obrigado a ficar de pé					
28. Ter que manusear objetos pesados					
29. Fazer esforço físico					
30. Usar as pernas de forma contínua					
31. Usar as mãos de forma repetida					
32. Subir e descer escadas					

Seção C

Avaliando seu trabalho, atualmente, marque a frequência com que você experimenta vivências positivas e negativas em relação aos aspectos discriminados a seguir, tendo por base a seguinte escala.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Vivências	1	2	3	4	5
1- Liberdade com a chefia para negociar minhas demandas					
2- Liberdade para falar sobre meu trabalho com os colegas					
3- Solidariedade entre os colegas					
4- Confiança entre os colegas					
5- Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho					
6- Liberdade para usar a minha criatividade					
7- Liberdade para falar sobre meu trabalho com as chefias					
8- Cooperação entre os colegas					
9- Satisfação					
10- Motivação					
11- Orgulho pelo que faço					
12- Bem-estar					
13- Realização profissional					
14- Valorização					
15- Reconhecimento					
16- Identificação com as minhas tarefas					
17- Gratificação pessoal com as minhas atividades					
18- Esgotamento emocional					
19- Estresse					
20- Insatisfação					
21- Sobrecarga					
22- Frustração					
23- Insegurança					
24- Medo					
25- Falta de reconhecimento do meu esforço					
26- Falta de reconhecimento do meu desempenho					
27- Desvalorização					
28- Indignação					
29- Inutilidade					
30- Desqualificação					
31- Injustiça					
32- Discriminação					

Seção D

Os itens a seguir tratam dos tipos de problemas físicos, psicológicos e sociais que geralmente são causados pela realização do trabalho. Marque o número que melhor corresponde à frequência com que eles estão presentes na sua atividade, tomando por base a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre

Problemas	1	2	3	4	5
1- Dores no corpo					
2- Dores nos braços					
3- Dor de cabeça					
4- Distúrbios respiratórios					
5- Distúrbios digestivos					
6- Dores nas costas					
7- Distúrbios auditivos					
8- Alterações do apetite					
9- Distúrbios na visão					
10- Alterações do sono					
11- Dores nas pernas					
12- Distúrbios circulatórios					
13- Insensibilidade em relação aos colegas					
14- Dificuldade nas relações fora do trabalho					
15- Vontade de ficar sozinho					
16- Conflitos nas relações familiares					
17- Agressividade com os outros					
18- Dificuldade com os amigos					
19- Impaciência com as pessoas em geral					
20- Amargura					
21- Sensação de vazio					
22- Sentimento de desamparo					
23- Mau-humor					
24- Vontade de desistir de tudo					
25- Tristeza					
26- Irritação com tudo					
27- Sensação de abandono					
28- Dúvida sobre a capacidade de fazer tarefas					
29- Solidão					

Parte 3 - Sugestões, dúvidas ou comentários? Utilize este espaço.

--

Muito obrigada por sua contribuição! Mas... Essa pesquisa não se encerra por aqui. Se você estiver disposto a conceder uma entrevista, deixe seu e-mail no espaço abaixo para que eu possa entrar em contato pessoalmente para agendarmos. Lembrando que ela também será sigilosa, fique tranquilo!

--

***Obrigada!
Deise e Kely***

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista

Parte 1

Assinale com um X a opção que melhor lhe representa:

A - Dados sociodemográficos

1 – Sexo:

- 1. Masculino
- 2. Feminino

2 – Idade:

- 1. até 20 anos
- 2. de 21 a 24 anos
- 3. de 25 a 30 anos
- 4. de 31 a 35 anos
- 5. de 36 a 40 anos
- 6. de 41 a 45 anos
- 7. de 46 a 50 anos
- 8. mais de 51 anos

3 – Estado civil:

- 1. solteiro
- 2. casado
- 3. desquitado / divorciado / separado
- 4. viúvo
- 5. união estável
- 6. outro: _____

4 – Escolaridade:

- 1. Ensino fundamental incompleto
- 2. Ensino fundamental completo
- 3. Ensino médio incompleto
- 4. Ensino médio completo
- 5. Ensino superior incompleto
- 6. Ensino superior completo
- 7. Especialização
- 8. Mestrado
- 9. Doutorado

B - Dados profissionais

<p>1 - Há quanto tempo você trabalha (no total)?</p> <p>() 1. menos de 1 ano</p> <p>() 2. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() 3. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() 4. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() 5. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() 6. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() 7. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() 8. de 25,1 a 30 anos</p> <p>() 9. mais de 30,1 anos</p> <p>2 - Há quanto tempo você trabalha na SEPLAG?</p> <p>() 1. menos de 1 ano</p> <p>() 2. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() 3. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() 4. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() 5. mais de 10,1</p> <p>3 - Qual seu cargo atual:</p> <p>() 1. Agente governamental</p> <p>() 2. Gestor Governamental</p> <p>() 3. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental</p> <p>() 4. Recrutamento Amplo</p> <p>() 5. Outro: _____</p>	<p>4. Você ocupa função gerencial?</p> <p>() 1. Sim (supervisor, gerente, diretor, etc.)</p> <p>() 2. Não</p> <p>5 - Há quanto tempo você trabalha neste cargo?</p> <p>() 1. menos de 1 ano</p> <p>() 2. de 1,1 a 2 anos</p> <p>() 3. de 2,1 a 5 anos</p> <p>() 4. de 5,1 a 10 anos</p> <p>() 5. de 10,1 a 15 anos</p> <p>() 6. de 15,1 a 20 anos</p> <p>() 7. de 20,1 a 25 anos</p> <p>() 8. de 25,1 a 30 anos</p> <p>() 9. mais de 30,1 anos</p> <p>6 - Qual é sua faixa salarial? (SM = salário mínimo)</p> <p>() 1. até 2 SM</p> <p>() 2. de 2,1 SM a 5 SM</p> <p>() 3. de 5,1 SM a 7 SM</p> <p>() 4. de 7,1 SM a 10 SM</p> <p>() 5. de 10,1 SM a 12 SM</p> <p>() 6. de 12,1 SM a 15 SM</p> <p>() 7. acima de 15,1 SM</p> <p>7 - Em que área você atua na SEPLAG?</p> <p>_____</p>
--	--

Perguntas

Comente e exemplifique como você percebe os seguintes aspectos do seu trabalho na SEPLAG:

1. O Contexto de trabalho
 - 1.1. A organização do trabalho
 - 1.2. As condições de trabalho
 - 1.3. As relações socioprofissionais
2. Custos diversos de se trabalhar nesse ambiente
 - 2.1. Custos físicos
 - 2.2. Custos mentais
 - 2.3. Custos emocionais
3. Fontes de bem-estar ou de prazer no trabalho
4. Fontes de mal-estar ou de sofrimento no trabalho
5. Danos diversos causados por esse trabalho
 - 5.1. Danos físicos
 - 5.2. Danos sociais
 - 5.3. Danos psicológicos
6. Estratégias para lidar com trabalho
 - 6.1. Com o prazer no trabalho
 - 6.2. Com o sofrimento no trabalho
7. Sugestões de possíveis melhorias no seu trabalho e na organização
8. Sugestões, comentários ou dúvidas acerca da pesquisa

Depois dessas perguntas, deseja acrescentar algo aos seus relatos?

Obrigada!

Deise e Kely