

## **Prazer e Sofrimento no trabalho de Servidores Públicos: Estudo de caso na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais**

### **Autoria**

Deise Silva de Oliveira Nilles - deisenilles@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Kely Cesar Martins de Paiva - kelypaiva@face.ufmg.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Michelle de Souza Rocha - michelles\_rocha@yahoo.com.br

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin – CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

### **Agradecimentos**

Agradecimentos a SEPLAG-MG e FAPEMIG.

### **Resumo**

Esta pesquisa 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 alcançar tal 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, pautado em categorias afeitas ao referido inventário. Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva univariada, enquanto os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de 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. Os relacionamentos interpessoais tiveram destaque nos resultados, representando tanto fonte de prazer, como de sofrimento, de acordo com a situação vivenciada pelo servidor. Já a burocracia não foi mencionada pelos servidores como produtora 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, daquele realizado no espaço da Cidade Administrativa (sede unificada de secretarias estaduais), obteve também destaque nos achados dessa pesquisa, apresentando diferentes percepções pelos servidores.

## **Prazer e Sofrimento no trabalho de Servidores Públicos: Estudo de caso na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais**

**Resumo:** Esta pesquisa 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 alcançar tal 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, pautado em categorias afeitas ao referido inventário. Para a análise dos dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva univariada, enquanto os dados qualitativos foram analisados por meio da técnica de 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. Os relacionamentos interpessoais tiveram destaque nos resultados, representando tanto fonte de prazer, como de sofrimento, de acordo com a situação vivenciada pelo servidor. Já a burocracia não foi mencionada pelos servidores como produtora 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, daquele realizado no espaço da Cidade Administrativa (sede unificada de secretarias estaduais), obteve também destaque nos achados dessa pesquisa, apresentando diferentes percepções pelos servidores.

**Palavras-chaves:** Prazer e sofrimento no trabalho. Servidores públicos. Triangulação metodológica. Psicodinâmica do trabalho.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, SEPLAG MG, foi criada no ano de 2003, em um contexto de aplicação de diversas medidas que teriam como objetivo alterar a forma de gestão da máquina pública no Estado de Minas Gerais, com o intuito de modernizá-lo e torná-lo mais eficiente e eficaz e, portanto, efetivo: a esse processo foi dado o nome de Choque de Gestão. Conforme afirma Anastasia (2006), a Secretaria foi concebida com o objetivo de 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 de outros assuntos relacionados à gestão, tais como recursos humanos, logística, patrimônio e governança eletrônica.

A realização de tal projeto de modernização e, conseqüentemente, a criação da SEPLAG MG, foi impulsionada pelas ideias trazidas pelo paradigma da Nova Gestão Pública. Essa concepção tem como objetivo levar o Estado a operar como uma empresa privada, adquirindo mais eficiência, reduzindo custos e promovendo maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013). Entretanto, conforme informa Medeiros (2006), as reformas gerenciais promovidas segundo os preceitos trazidos pela Nova Gestão Pública mantiveram, junto às novas práticas, antigos fundamentos do paradigma burocrático.

Tal situação possibilita que os servidores públicos, mesmo atuando em instituições em que reformas gerenciais foram implementadas, permaneçam experimentando situações de ausência de autonomia e de rigidez hierárquica e burocrática. Com isso, reduz-se a possibilidade de se efetivar o prazer no trabalho, usualmente vivenciado por meio da inserção das características pessoais do trabalhador na sua organização, da sua liberdade de expressão e da sua ação na realidade do dia a dia (MENDES, 2007).

Situações nas quais ocorre o bloqueio dessa relação entre o trabalhador e a organização do trabalho, como uma consequência da impossibilidade de equilíbrio entre os interesses do trabalhador e da produção, possibilitam vivências de sofrimento (MENDES, 2007). Nesse sentido, para que o trabalhador a mantenha a normalidade de seu comportamento é necessário que se estabeleça o equilíbrio entre vivências de sofrimento e estratégias de defesa, evitando, assim, o adoecimento psíquico (DEJOURS e ABDOUCHELI, 2011).

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo descrever vivências de prazer e de sofrimento entre servidores públicos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, a partir da percepção deles próprios. Para seu alcance, optou-se por um estudo de caso descritivo, com a realização de triangulação metodológica, complementando-se dados quantitativos e qualitativos (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Os levantamentos bibliográficos para este estudo não identificaram pesquisas realizadas entre servidores que atuam em Secretarias ligadas ao Poder Executivo, tanto em Minas Gerais, quanto em outras Unidades Federativas. Além disso, a utilização de métodos mistos (quantitativo e qualitativo) para o estudo do tema foi identificada em apenas cinco dos 32 artigos levantados em bibliotecas eletrônicas de periódicos, especificamente artigos disponíveis nas bases SPELL e LILACS. A aplicação das quatro escalas do Inventário de Trabalho e Risco de Adoecimento, proposto por Mendes (2007), associada à realização de entrevistas individuais foi encontrada apenas em um trabalho, da mesma forma como foi encontrado somente um estudo em que se identificou o uso de triangulação metodológica, nos dois casos o objeto dos estudos não contemplou servidores públicos.

Além disso, a existência de questões em aberto no campo, indicada entre os estudos na área, aponta para a necessidade de que seja dado prosseguimento às investigações sobre prazer e sofrimento no trabalho. Ao mesmo tempo, a pesquisa aqui desenvolvida, ao permitir uma melhor compreensão quanto às vivências de prazer e de sofrimento de servidores públicos, pode, secundariamente, gerar informações para desenvolvimento de políticas e programas na área da gestão de recursos humanos na Secretaria abordada, principalmente no que tange às práticas relacionadas a qualidade de vida no trabalho e a avaliação de pessoas, em curso na instituição.

A seguir, apresenta-se uma revisão bibliográfica que inclui psicodinâmica do trabalho e estudos recentes sobre o assunto, realizados entre servidores públicos. Em seguida, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa e seus resultados, sendo as considerações finais traçadas logo após, no último tópico.

## **2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

A concepção teórica que embasa esse estudo é a Psicodinâmica do trabalho, que compreende 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 (MENDES, 2007). Assim, entende-se como seu objeto de estudo 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. Essas relações podem ser identificadas tanto nas vivências de prazer e de sofrimento, como nas estratégias utilizadas pelos trabalhadores para mediar o sofrimento vivido no cotidiano laboral, estão também nos possíveis danos causados pelo trabalho nas relações sociais e nas ocorrências de adoecimento (MENDES, 2007).

Dessa forma, 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 sua realidade por meio da mobilização e do engajamento. Por essa razão, importa que exista liberdade de ação e de expressão para o trabalhador na organização do trabalho para que ele vivencie o prazer. Por outro lado, a subjetivação produzida pelo engajamento e pela mobilização podem ser utilizados pela produção, visando o aumento do desempenho e da

excelência, produzindo o sofrimento e a utilização de estratégias para sua mediação pelos trabalhadores. O sofrimento pode promover tanto a saúde quanto 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).

A organização do trabalho, responsável pela existência de regras que definem como o trabalhador deve atuar, limita a organização espontânea da atividade, sendo interpretada como uma confrontação do desejo do trabalhador, que, ao exercer a atividade laborativa, se submete à vontade de seu empregador. Quando não há mais arranjo possível entre a necessidade do trabalhador e a organização do trabalho, é aberto espaço para o sofrimento (DEJOURS, 2011a). Conforme afirmam Dejours e Abdoucheli (2011), o sofrimento é inevitável ao sujeito e acontecerá por meio da relação que o indivíduo tem com a organização do trabalho. A consequência última do sofrer é o adoecimento e, nesse sentido, se não há espaço para a interferência na forma como o trabalho está organizado, podem ocorrer descompensações psicológicas (DEJOURS, 2011a).

Por outro lado, o trabalho pode ser compreendido também como fonte de prazer, obtido tanto por meio das vivências de prazer quanto por meio da resignificação do sofrimento. Isso porque o trabalho permite ao sujeito aprender e fazer uso de sua criatividade para inovar, além de ser espaço de socialização e de interação com outros trabalhadores. Dialeticamente, o trabalho é entendido como fonte de prazer e sofrimento, em que o uso de estratégias de defesa, assim como a vivência de sofrimento, não são considerados necessariamente patológicos, mas sim possibilidades para que o trabalhador se mobilize em favor de sua saúde (MENDES, 2007). Assim, "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).

Dessa forma, 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, promovem a normalidade. Por outro lado, quando o espaço para a transformação do sofrimento é negado, é necessário que o 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). Segundo Dejours e Abdoucheli (2011), as estratégias defensivas têm como principal objetivo alterar ou atenuar a forma como os trabalhadores percebem a realidade do trabalho que os leva ao sofrimento. Elas ocorrem por meio de uma atitude de reação às pressões do trabalho ou de minimização do sofrer, sendo que, apesar de tais vivências serem de caráter estritamente individuais, devido ao fato de ocorrerem com vários sujeitos ao mesmo tempo, esses são capazes de desenvolver estratégias coletivas para enfrentar o sentimento em comum.

A mobilização subjetiva aparece como uma forma alternativa ao uso das estratégias defensivas, por meio do reconhecimento do sofrimento e sua resignificação, ao invés de sua negação. Assim, pode ser entendida como o processo em que, por meio do engajamento, o trabalhador é capaz de modificar as situações que causam o sofrimento fazendo uso da inteligência prática, do espaço público da fala e da cooperação no coletivo de trabalho. Quando a organização do trabalho oferece espaço para que o sujeito desenvolva essas três ações, é possível que se experimente vivências de prazer, já que permitem que o trabalho se torne tanto um local de engajamento e de fortalecimento da subjetividade, como também a

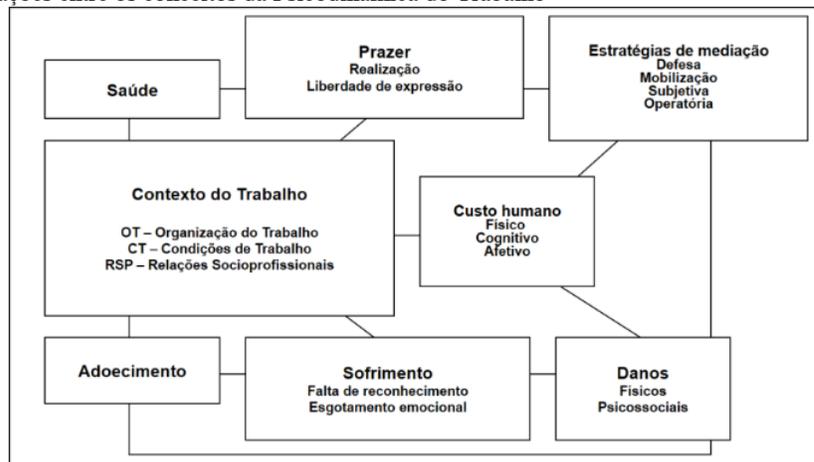
ressignificação do sofrimento, por meio do reconhecimento e da intervenção na organização do trabalho. (MENDES, 2007)

Como descreve Mendes (2007), a inteligência prática é entendida como o uso da inteligência pelo sujeito para transgredir as normas do trabalho prescrito aplicando procedimentos mais adequados ao objetivo da produção do que aqueles que estão prescritos pela organização do trabalho. O espaço público da fala, construído pelos trabalhadores, permite que as opiniões sejam elaboradas e manifestadas livremente. Por fim, a cooperação 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". Para Mendes (2007), 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.

A Figura 1 permite visualizar as relações entre os conceitos da teoria em questão:

Figura 1 – Relações entre os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho



Fonte: FREITAS, 2006, p. 108.

Pesquisas recentes têm mostrado tais relações em contextos diversos; a seguir, apresentam-se sínteses de investigações realizadas no Brasil entre servidores públicos.

A burocracia foi identificada como produtora de sofrimento nos trabalhos de Mazzilli e Paixão (2002), entre juízes de direito no estado do Mato Grosso do Sul, e de Mendes, Freitas e Augusto (2014), realizado entre funcionários de uma instituição pública de pesquisa.

Mazzilli e Paixão (2002) encontraram resultados que apontam para 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 pelos juízes. Além disso, a burocracia, aliada às dificuldades que encontram na infra-estrutura 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. Os autores

identificaram, ainda, situações de falta de reconhecimento, principalmente relacionada à desvalorização das instituições públicas.

Mendes, Freitas e Augusto (2014) concluíram em seu estudo que a organização do trabalho na instituição de pesquisa abordada 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. Houve, ainda, o relato da mudança de prédio (instalações físicas) com a nova alocação em um ambiente sem divisórias, com a distribuição dos funcionários em ilhas de trabalho, o que gerou a percepção de desconforto, falta de privacidade e presença de barulho, que contribui ainda para a dificuldade de concentração. Identificou-se o prazer gerado pelas relações com os colegas e pelo reconhecimento recebido das pessoas atendidas pela instituição.

As relações sociais, por meio das relações de amizade que foram construídas com os colegas de trabalho, foram relatadas como promotoras de prazer também no estudo realizado por Gomes, Lima e Mendes (2011) entre servidores da área de treinamento e desenvolvimento de um órgão ligado ao Poder Judiciário. Além disso, o sentimento de prazer com o trabalho foi encontrado também no fato de trabalharem com o que gostam. Já o sofrimento foi destacado no alto ritmo de trabalho, nos problemas de comunicação e na ausência de reconhecimento, aliados a um sentimento de desvalorização.

Questões relacionadas aos procedimentos, tais como a existência de metas e a implantação da lógica de mercado para a gestão da instituição, foram apontadas como motores de sofrimento por servidores do Instituto Nacional de Seguridade Social, inseridos no contexto da reforma gerencial, estudados por Traesel e Merlo (2014). Foram citados, 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.

Avaliações satisfatórias para os fatores realização profissional, liberdade de expressão e reconhecimento foram encontradas na pesquisa quantitativa de La Falce, Garcia e Muylder (2011) entre servidores que atuam em um centro público de pesquisas, enquanto os fatores sofrimento e esgotamento profissional foram avaliados como de satisfatório a crítico. Além desses, destacam-se os resultados da análise bivariada dos dados, que apresentaram o esgotamento profissional classificado como crítico pelos pesquisadores entre 30 e 39 anos e entre 50 e 59 anos, com o estado civil casado e que trabalham entre 1 e 10 anos no local.

Em análise quantitativa, as vivências de prazer de professores de uma universidade pública, estudadas por Vilela, Garcia e Vieira (2013), sobrepuseram-se às vivências de sofrimento. Os autores identificaram, por meio de entrevistas com roteiro semiestruturado, que 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. 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.

Assim, no estudo desse tema, os resultados apontam para a confirmação dos pressupostos teóricos, demonstrando também a necessidade de que se continue realizando pesquisas que estudem o assunto entre servidores públicos.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada tem caráter descritivo (VERGARA, 2004), tendo em vista o objetivo de explicitar as vivências de prazer e de sofrimento de servidores da SEPLAG MG. A utilização de questionários e das técnicas de análise estatística empregadas associadas à utilização de entrevistas com os participantes, enquadram a pesquisa como de natureza mista ou triangulada. A utilização da abordagem triangulada permite uma melhor compreensão do problema e maior abrangência nos resultados, tendo em vista que as vivências de prazer e sofrimento configuraram um fenômeno multifacetado. Segundo Collis e Hussey (2005), essa abordagem permite que o mesmo fenômeno seja estudado por diferentes pontos de vista, promovendo conclusões mais completas e detalhadas, contribuindo para que a pesquisa tenha maior validade e confiabilidade.

Por tratar-se de um público específico e localizado em uma mesma unidade de análise, a SEPLAG MG, esta investigação pode ser classificada como um estudo de caso, opção que permitiu aprofundar o estudo sobre tais vivências de seus servidores, limitando a generalização dos resultados. Já a unidade de observação constituiu-se pelos servidores da secretaria em questão, especificamente aqueles que responderam ao questionário e, depois, concederam entrevista.

A seleção da amostra para a etapa quantitativa obedeceu ao critério de acessibilidade (VERGARA, 2004). Mesmo considerando-se 95% de confiabilidade e 5% de margem de erro no cálculo amostral, o que resultou em uma amostra mínima de 300 indivíduos, foram recebidas 296 respostas válidas (98% da amostra), apesar da ampla e recorrente divulgação da pesquisa na Secretaria. Não foram encontrados problemas de preenchimento ou respostas ausentes, sendo, portanto, o número de questionários alcançados utilizado integralmente.

O questionário foi aplicado por via eletrônica, o que permitiu maior facilidade para os servidores responderem à pesquisa, bem como agilidade na apuração das respostas. Ele foi composto pelo conjunto de escalas que integram o Inventário de Trabalho e Risco de Adoecimento (ITRA), desenvolvido por Mendes (2007), e uma quinta parte, com questões referentes ao perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes. As escalas foram as seguintes (MENDES, 2007): (1) Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT): tem o objetivo descrever o contexto de trabalho, abordando aspectos referentes à organização do trabalho, às condições de trabalho e às relações socioprofissionais, é composta por 31 itens; (2) Escala de Custo Humano do Trabalho (ECHT): 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; (3) 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 liberdade de expressão, realização profissional, falta de reconhecimento e esgotamento profissional, e é composta por 32 itens; (4) Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT): 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.

Todas as escalas foram avaliadas dentro de uma métrica de cinco pontos, considerando-se variações de percepções em termos de intensidade ou frequência de observação de fatos. As escalas EIPST e EADRT foram originalmente desenvolvidas em sete níveis de avaliação, entretanto, com o objetivo de facilitar e padronizar o preenchimento por parte dos respondentes, foi realizada uma redução para cinco níveis, levando, conseqüentemente, a uma condensação dos níveis de interpretação. Foram feitas análises fatoriais e de confiabilidade das escalas reduzidas e foi constatado que a nova configuração não resultou em prejuízos à validação dos itens ou do questionário; pelo contrário, os testes realizados apontaram níveis elevados e satisfatórios, quais sejam: na EIPST,  $KMO=0,929$ , Teste de Bartlett= $0,000$ , alfa

de cromatico = 0,941; e na EADRT, KMO=0,947, teste de Bartlett = 0,000, alfa de cromatico = 0,958.

Como os resultados dos questionários devem ser interpretados a partir das médias dos *scores* dos respondentes e do percentual de respondentes em cada intervalo, nesta pesquisa, os intervalos foram calculados considerando a diferença de um desvio padrão em relação ao ponto médio (MENDES, 2007). A Tabela 1 apresenta os limites adotados para interpretação dos resultados:

Tabela 1 - Médias dos scores e interpretação das Escalas

Questionário	Valores (Médias)	Interpretação
EACT	Acima de 3,56	Grave
	Entre 1,86 e 3,55	Moderado
	Abaixo de 1,85	Satisfatória
EACHT	Acima de 3,58	Grave
	Entre 1,94 e 3,57	Moderada ou Crítica
	Abaixo de 1,93	Satisfatória
HIPST (prazer)	Acima de 3,94	Positiva ou satisfatória
	Entre 2,10 e 3,93	Moderada ou Crítica
	Abaixo de 2,09	Negativa
HIPST (sofrimento)	Acima de 3,94	Grave
	Entre 2,10 e 3,93	Moderada ou Crítica
	Abaixo de 2,09	Positiva ou satisfatória
EADRT	Acima de 2,94	Grave - com possível presença de doenças ocupacionais
	Entre 1,17 e 2,93	Moderada ou Crítica
	Abaixo de 1,16	Positiva ou suportável

Fonte: Dados da pesquisa.

A aplicação do teste de Kolmogorov-Smirnov resultou na conclusão de que não se trata de amostra com distribuição normal, sendo utilizado, portanto, ferramental estatístico não-paramétrico. A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatística descritiva e univariada, e como suporte à análise, foram empregados os softwares *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS 22) e o Microsoft Excel.

Para a etapa qualitativa, foram realizadas 14 entrevistas individuais, com roteiro semiestruturado, com servidores da SEPLAG MG que haviam respondido ao questionário e manifestado explicitamente, no próprio instrumento, o interesse em conceder entrevista pessoalmente. O referido roteiro, composto por 8 perguntas, teve como base as categorias propostas por Mendes (2007) no ITRA, o que permitiu tecer comparações com os resultados da aplicação dos questionários. Seus dados foram submetidos à análise de conteúdo, baseada no método sugerido por Melo *et al.* (2007), especificamente em suas duas primeiras etapas: 1) preparação dos dados, em que as entrevistas foram digitadas *ipsis litteris* para que fossem analisadas posteriormente; a segunda, tabulação quantitativa, que 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.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto ao perfil sócio demográfico e profissional dos respondentes do questionário, foram predominantes as respostas de indivíduos do sexo feminino (59,5%), com idade entre 25 a 30 anos (27%), solteiros (42,6%) ou casados (42,6%). Em relação à escolaridade, 41,9% deles possui especialização e 35,8% possui ensino superior completo. O tempo total de trabalho da maioria dos respondentes (21,3%) está entre 5,1 e 10 anos, sendo que 32,8% informaram que trabalham há mais de 2,1 e menos de 5 anos na SEPLAG MG. Dos respondentes, 84,1% não ocupam função gerencial e 72,6% atuam em unidades que estão localizadas na Cidade Administrativa (espaço inaugurado em 2010, distante do centro da cidade de Belo Horizonte, para onde foram deslocadas as estruturas administrativas dos órgãos do Governo Estadual, inclusive a SEPLAG MG). Quanto aos cargos ocupados, 31,8% 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% são Médicos Peritos. São considerados Recrutamento Amplo os servidores que não ocupam cargo efetivo, mas vinculam-se à SEPLAG MG através de em cargos de provimento em comissão (MINAS GERAIS, 2007), e representam 13,9% da amostra. Aqueles que não se enquadraram em nenhuma das categorias anteriores foram classificados em “outros”, sendo estes 14,5% dos respondentes, entre servidores contratados, estagiários e outros.

A predominância de servidores com especialização ou ensino superior completo se deve à 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 (EPPGG, GGOV e Médico Perito). É importante destacar que a Secretaria foi criada em 2003, e que são realizados concursos anuais para a carreira EPPGG, fatos que contribuem para que os servidores 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.

O perfil profissional dos 14 entrevistados aproximou-se do perfil encontrado nos dados quantitativos. 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.

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 MG, 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.

Passando à apresentação dos dados, a Tabela 2 apresenta os resultados da parte quantitativa dessa pesquisa, oriundos da aplicação do ITRA na SEPLAG MG. Nessa tabela, encontram-se os fatores de cada escala do inventário com a média obtida por fator, bem como a interpretação do resultado e o percentual de respondentes no nível de avaliação.

Em geral, as escalas apresentaram médias moderadas ou críticas para os fatores. Esses resultados indicam que o contexto de trabalho, as vivências de prazer e de sofrimento e os danos relacionados ao trabalho devem ser observados com atenção pela Secretaria, pois representam situações limite para que não se tornem situações graves podendo causar sofrimento intenso e mais generalizado, como recomenda a literatura (MENDES, 2007).

Diferiram os fatores “custo cognitivo”, que apresentou resultado negativo ou grave, e “custo físico”, que teve avaliação positiva ou satisfatória. Tais resultados podem ser explicados pelo tipo de trabalho desenvolvido na Secretaria, em que é exigido dos participantes o uso de recursos intelectuais de modo mais intenso do que de seus recursos físicos. Esses resultados indicam também que o fator “custo físico”, por ser baixo, atua como um dos produtores de prazer no trabalho dos participantes e deve ser consolidado dessa maneira; por outro lado, o “custo cognitivo” contribui para o sofrimento no trabalho dos participantes, podendo levar ao adoecimento, o que faz com que ações que tratem as causas desse alto custo para os servidores sejam necessárias de forma imediata, conforme é sugerido na literatura (MENDES, 2007). Apesar de o custo físico do trabalho na SEPLAG MG ter sido considerado pequeno, nota-se que os danos físicos foram os mais observados pelos servidores, com média de *scores* mais alta que os danos sociais e psicológicos, o que pode estar associado à recente mudança da Secretaria para a Cidade Administrativa (sede unificada de secretarias estaduais), implicando desgastes de deslocamento físico (trânsito) de servidores.

Tabela 2: Médias, Percentuais de Respondentes e Interpretação de Resultados, por fatores do ITRA, na SEPLAG MG

Escalas e Fatores das escalas	Média	Percentual de respondentes	Interpretação
<b>Contexto de trabalho</b>			
Condições de Trabalho	2,22	61,5%	Moderada, crítica
Organização do Trabalho	3,19	74,0%	Moderada, crítica
Relações socioprofissionais	2,72	44,9%	Moderada, crítica
<b>Custos do trabalho</b>			
Custo afetivo	2,68	64,9%	Moderada, crítica
Custo cognitivo	3,7	57,8%	Negativa, grave
Custo físico	1,89	60,5%	Positiva, satisfatória
<b>Prazer e Sofrimento</b>			
Liberdade de expressão	3,70	55,4%	Moderada, crítica
Realização profissional	3,16	63,9%	Moderada, crítica
Prazer	3,43	66,2%	Moderada, crítica
Esgotamento profissional	2,84	60,8%	Moderada, crítica
Falta de reconhecimento	2,45	49,0%	Moderada, crítica
Sofrimento	2,64	60,1%	Moderada, crítica
<b>Danos relacionados ao trabalho</b>			
Danos físicos	2,26	64,2%	Moderada, crítica
Danos sociais	1,96	61,1%	Moderada, crítica
Danos psicológicos	1,96	60,8%	Moderada, crítica

Fonte: Dados da Pesquisa.

Extrapolando os resultados apresentados na tabela, observou-se que os fatores “condições de trabalho”, “liberdade de expressão” e “falta de reconhecimento” que obtiveram altos percentuais de respostas para o nível positivo ou satisfatório (43,6%, 40,9% e 41,5% respectivamente), demonstrando que nesses fatores, apesar de a maioria dos respondentes encontrar-se em situação mediana, um percentual relevante já se encontra em situações satisfatórias, o que deve ser consolidado e incentivado, para que atinja toda a Secretaria, como recomenda a literatura (MENDES, 2007).

Após esse panorama dos resultados quantitativos da pesquisa, apresenta-se a seguir os encontrados na parte qualitativa, perfazendo a triangulação dos resultados.

Quanto ao contexto de trabalho, o primeiro fator, condições de trabalho, obteve respostas relevantes sobre o ambiente de trabalho, que foi qualificado pelos servidores como “confortável” (E3, E8, E11), “seguro” (E8), “excelente” (E3, E8) e “muito bom” (E14). O “barulho”, no entanto, foi uma das características mais relatadas pelos entrevistados (E1, E4, E7, E9, E10, E12), tendo como justificativa o fato de o ambiente de trabalho não possuir divisórias entre as estações de trabalho ou salas separadas para os diferentes setores. O mesmo fato coopera também para a compreensão de 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). Situação semelhante foi encontrada no estudo de Mendes, Freitas e Augusto (2014). Os resultados das entrevistas coadunam com os achados na 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.

No fator organização do trabalho, o conteúdo da tarefa apresentou 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). Da mesma forma, a organização do processo de trabalho obteve respostas como a “presença de divisão de tarefas” (E1, E6, E9, E10, E11, E13, E14), do trabalho “bem organizado” (E1, E12) e de “trabalho cooperativo” (E11), ao lado de

observações de que o trabalho é “desorganizado” (E5), “pouco estruturado” (E7) da “ocorrência de imprevistos” (E5) e de que “não existe uma rotina de trabalho” (E9). Sobre o ritmo de trabalho, predominaram respostas como “ritmo de trabalho tranquilo ou baixo” (E1, E7, E12), trabalho “bem tranquilo” (E3, E10, E14) e “sazonal” (E1, E9, E10), “ritmo de trabalho adequado” (E3, E6) e “consegue fazer o seu trabalho durante o expediente” (E6), demonstrando que os servidores entrevistados se encontram confortáveis com o ritmo de trabalho. Entretanto, houve respostas no sentido oposto, afirmando haver um “déficit de pessoal” (E5, E12) e ser um “volume grande de trabalho” (E8).

Destaca-se que o resultado na pesquisa quantitativa no fator organização do trabalho para os itens “o ritmo de trabalho é excessivo” e “o número de pessoas é insuficiente para a tarefa” tiveram resultados moderados na aplicação da EACT. Quanto ao item “as normas para a execução das tarefas são rígidas”, as respostas à parte qualitativa da pesquisa corroboram o resultado da parte quantitativa, demonstrando sua existência moderada. Os itens “as tarefas são realizadas com pressão de prazos” e “existe forte cobrança por resultados” não foram citados pelos servidores durante as entrevistas, havendo apenas um relato 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 abordados, situações de ritmo de trabalho alto, com presença de pressão, alta responsabilidade, estresse e prazos apertados, resultados encontrados nesta pesquisa apenas nos dados quantitativos. Questões relacionadas aos entraves produzidos pelo modelo burocrático não foram citadas explicitamente como promotoras de sofrimento no trabalho pelos participantes dessa investigação na SEPLAG MG, apesar de estarem presentes em outros estudos sobre o prazer e sofrimento de servidores públicos (MENDES, FREITAS e AUGUSTO, 2014; 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).

De uma forma geral, as questões relacionadas às relações interpessoais na SEPLAG MG 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 também identificados relatos de 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 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). 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). 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).

Na pesquisa quantitativa, os resultados dos itens “existem disputas profissionais no local do trabalho” e “falta integração no ambiente de trabalho” (que compõem o fator relações socioprofissionais) tiveram avaliação moderada, assim como o fator como um todo. A pesquisa qualitativa corroborou 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. Comparando com os resultados da pesquisa quantitativa, não houve respostas nas entrevistas que tratassem do apoio da chefia para o desenvolvimento profissional. Na pesquisa qualitativa, a questão da

participação dos funcionários nas decisões não foi citada por nenhum servidor que esteja em posição de subordinado, mas apenas por um em chefia, que afirmou ser aberto a ouvir sugestões dos funcionários.

Passando aos custos relacionados ao trabalho, dentre os servidores entrevistados, os custos afetivos 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).

Tais custos causam sofrimento nos entrevistados que, para enfrentá-los, desenvolvem estratégias de defesa, como as citadas pela literatura (MENDES, 2007). Apesar de não terem sido questionados sobre as estratégias de defesa nesse momento da entrevista, alguns servidores trataram do assunto, afirmando que percebem a necessidade de aprender a lidar com o custo afetivo do trabalho, mesmo que seja ficando bravo, xingando ou brigando (E3), ou até declarando que optaram pela resignação como uma forma de evitar as frustrações com o trabalho (E9). Nesse ponto, um dos servidores (E4) 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.

Os resultados encontrados na pesquisa qualitativa coadunam com os resultados obtidos na análise dos itens da ECHT para o fator custo afetivo, demonstrando a percepção dos servidores entrevistados da necessidade de lidar com controle das emoções, disfarce de sentimentos e custos emocionais. Foram ainda identificados outros custos afetivos, não tratados pela escala, como o envolvimento emocional com o trabalho, os desafios particulares relacionados à função gerencial e o sofrimento com a ausência de diretriz.

Quanto aos custos cognitivos, foi mencionada por um maior número de servidores a necessidade de “aprender para realizar o trabalho” (E1, E4, E12, E13, E14). Essas situações podem ocorrer pela carência de se responder a dúvidas que surgem no dia a dia do trabalho, pela necessidade de garantir ao Estado, ou à pessoa atendida, que a solução dada é adequada à demanda apresentada, ou para o desenvolvimento do trabalho.

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). 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 tais situações são frustrantes pelo fato de haver esforço intelectual para seu desenvolvimento, mas, ao fim e ao cabo, não haver contrapartida para o esforço empreendido.

Apesar de os resultados encontrados na pesquisa qualitativa apresentarem enunciados muito diferentes dos itens relacionados ao fator custo cognitivo da parte quantitativa da pesquisa, as afirmações referentes ao aprendizado pelos entrevistados podem ser compreendidas como situações de resolução de problemas, de concentração mental e de uso da memória. Além disso, embora o resultado da aplicação da escala ter apontado para um alto custo cognitivo, a realização das entrevistas identificou também situações em que as atividades dos servidores são mecânicas e não demandam nenhum conhecimento específico.

Corroborando os achados da parte quantitativa da pesquisa no fator custo físico da ECHT, a reposta mais frequente para esse fator 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, tais como “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). Na aplicação da escala, questões relacionadas aos membros superiores (uso repetitivo das mãos e dos braços) foram os itens que tiveram maiores médias no fator, corroboradas na etapa qualitativa da pesquisa. Foram ainda encontradas outras formas de custo físico, em especial relacionadas às características do local de trabalho, sendo destacado o deslocamento para o trabalho e os problemas respiratórios devido à poeira e ao mofo.

Passando aos indicadores de prazer e sofrimento no trabalho, o fator liberdade de expressão, relativo aos primeiros (prazer), foi mais expresso em frases como “liberdade para sugerir novas ações” (E6, E7, E13, E14), “amizades com os colegas de trabalho” (E4, E5, E12) e “boas relações interpessoais” (E2, E6). As amizades no local de trabalho são frisadas nas falas de E4, E5 e E12. Os resultados do fator, encontrados na etapa quantitativa da pesquisa, foram corroborados na parte qualitativa. Na aplicação da EIPST, esse fator apresentou médias altas para a cooperação e o sentimento de solidariedade vivenciado entre os colegas, sendo que muitos dos relatos também se deram nesse sentido nas entrevistas. Além disso, a possibilidade de conversar com a chefia sobre o trabalho foi explicitada nas entrevistas, com destaque para possibilidade de diálogo para sugestão de novos projetos para o setor.

É interessante observar que, nas relações interpessoais e nos custos afetivos, tratados anteriormente, tais níveis de “bom” relacionamento, solidariedade e cooperação não foram encontrados entre os relatos dos servidores. Nesse fator, entretanto, foi possível observar entre eles que, apesar de apresentarem dificuldades nas relações interpessoais, informam também que sentem prazer nas amizades que constroem no ambiente de trabalho. A construção de amizades e bons relacionamentos também foram citados por Gomes, Lima e Mendes (2011).

Para o fator realização profissional, as respostas mais comuns foram “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). Esses dados também coadunam com a EIPST, constituindo-se respostas que demonstram vivências 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 (E3, E7) que citaram o reconhecimento pontualmente. Extrapolando os resultados da parte quantitativa da pesquisa, a percepção do resultado do trabalho realizado para o cidadão foi uma fonte de prazer que se destacou.

O estudo de La Falce, Garcia e Muylder (2011) apresentou resultados satisfatórios na pesquisa quantitativa para tal fator – realização profissional –, diferentemente do que foi encontrado nessa pesquisa. O gostar do trabalho que realiza foi identificado no estudo de Gomes, Lima e Mendes (2011), e a satisfação, o orgulho e a identificação com o trabalho foram encontrados como promotores da realização profissional na pesquisa de Vilela, Garcia e Vieira (2013). Por fim, a percepção da utilidade do trabalho, o reconhecimento recebido pelas pessoas atendidas e o amor pelo trabalho foram as situações que promovem a realização profissional e, conseqüentemente, o prazer nos servidores estudados por Traesel e Merlo (2014). A possibilidade que o servidor público vivencia de prestar ajuda ao cidadão e ver seu

trabalho ter impacto social também foi mencionado no trabalho de Traesel e Merlo (2014) como uma das fontes de prazer que encontram na atividade laborativa.

Dentre os fatores geradores de sofrimento, considerados na EIPST, as respostas mais relevantes que tratam do fator esgotamento profissional foram “ausência de diretriz” (E1, E3, E10), “relação com os colegas de trabalho” (E11, E12, E13), “relação entre a chefia e o subordinado” (E12, 14) e “não consegue ajudar o cidadão” (E8). Nesses casos, o sofrimento é vivenciado quando o servidor percebe que por algum motivo não poderá ser útil ao cidadão.

As relações interpessoais (com colegas ou entre chefia e subordinados) tiveram destaque nas respostas para esse fator, podendo ser relacionada ao item esgotamento emocional, que apresentou média alta na aplicação da EIPST, corroborando os dados da etapa quantitativa da pesquisa. A ausência ou as mudanças de diretrizes, bem como a discordância quanto às decisões tomadas, podem ser compreendidas como situações de insegurança vivenciadas pelo servidor, devido à falta de apoio que tal situação lhe impõe. Entretanto, as respostas oriundas do questionário para o item “insegurança” foram próximas do limite para o nível satisfatório, contradizendo relatos das entrevistas. Nesse sentido, problemas nas relações com as chefias estiveram presentes no artigo de Mendes, Freitas e Augusto (2014); todavia, na bibliografia pesquisada, 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 percepções de “interferência política no trabalho técnico” (E7, E9), “má vontade dos colegas em relação ao trabalho” (E1, E3), “não ver o resultado de seu trabalho” (E6, E10) e o “ritmo de trabalho baixo” (E1, E9). A questão salarial foi tratada nas respostas “discrepância salarial” (E3) e em “gerenciamento da atribuição de cargos comissionados e funções gratificadas” (E2).

Foi relatada também a ausência de percepção de reconhecimento e de oportunidade de ser ouvido na sugestão de novas ações (E10). O sofrimento, nesse caso, não é causado pela falta de oportunidade de usar a criatividade, mas pela falta de espaço para ter sua criatividade reconhecida e suas ideias ouvidas, mesmo que sejam consideradas não aplicáveis. Nesse caso, abre-se lugar para o uso da inteligência prática, mas o servidor da SEPLAG MG parece não encontrar tal espaço para a fala e para o reconhecimento, como anuncia a literatura sobre o tema (MENDES, 2007). Por fim, o baixo ritmo de trabalho foi mencionado entre os fatores que causam sofrimento aos servidores entrevistados (E1, E9), concretizado nas citadas “paradeira” e ausência de atividades.

Corroborando os resultados da parte quantitativa da pesquisa, a falta de reconhecimento do esforço, 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 da ausência de meritocracia na distribuição dos cargos e funções e do fato do trabalho não ter um desdobramento posterior. Apareceram também quando os entrevistados relataram 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 de seus esforços. A percepção de inutilidade pode ser observada quando os entrevistados verbalizaram que passam por momentos em que o ritmo de trabalho é baixo; nesse ponto, é importante observar que, nas respostas das entrevistas relacionadas ao sofrimento no trabalho, 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 tela, 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). Neste último, os servidores afirmaram que não percebiam o reconhecimento nem mesmo para o recebimento de um *feedback* ou de uma orientação, situação semelhante ao que foi relatada por E10, entrevistado nesta pesquisa. A ausência de percepção de meritocracia foi encontrada no trabalho de Traesel e Merlo (2014). Por fim, apesar de ser citada em outros trabalhos entre servidores públicos (TRAESSEL e MERLO, 2014; GOMES, LIMA e MENDES, 2011), a sobrecarga de trabalho não foi identificada entre os servidores entrevistados na SEPLAG MG, mas, ao contrário, seu sofrimento está relacionado justamente ao baixo ritmo de trabalho.

No que se refere aos danos relacionados ao trabalho, especificamente sobre os danos físicos, as respostas mais comuns foram “não percebe” (E2, E3, E5, E6, E7, E9, E14), “dor nas costas” (E1, E4, E7), “rinite” (E11, E12, E13) e “cansaço” (E7, E11). Observe-se que os resultados encontrados na parte qualitativa da pesquisa foram muito próximos da quantitativa, com relatos de dores no corpo e problemas respiratórios. Extrapolando os achados da aplicação da EADRT, foi relatado nas entrevistas o aparecimento de sintomas de ordem psicossomática. Na literatura, danos físicos relacionados ao trabalho (lesões por esforço repetitivo) também foram encontrados no estudo conduzido por Mendes, Freitas e Augusto (2014).

Os servidores entrevistados, em sua maioria, negaram a ocorrência de danos sociais relacionados ao trabalho na SEPLAG MG, apresentando a resposta “não percebe” (E1, E2, E5, E7, E8, E10, E11, E13, E12, E14) quando questionados sobre esse tema. Novamente, os resultados da etapa qualitativa da investigação vão ao encontro dos achados da quantitativa. Não foram relatadas vontades de ficar sozinho ou impaciência com as pessoas em geral; entretanto, danos nas relações com amigos e nas relações fora do trabalho puderam ser observados quando a servidora E7 relatou que teve “mudança na relação pessoal após trabalhar com a pessoa”, quando E3 indicou a falta em atividades sociais devido ao local de trabalho, e quando E1 disse da mudança de endereço domiciliar para um local próximo ao trabalho.

Por fim, no fator danos psicológicos, a maioria dos servidores entrevistados afirmou não os perceber no trabalho na SEPLAG MG (E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14). Apesar disso, foi citado entre as respostas o desânimo com relação aos assuntos do trabalho, em que os entrevistados relatam desistir de acreditar que uma atividade em que trabalharam terá continuidade, devido a questões políticas (pessimismo, E5, E10), ou que se tornaram “frios” em relação ao trabalho (E1), optando por não tocar em assuntos críticos. Situações de questionamento de si mesmo quanto à identidade profissional foram citadas por E3, e de vontade de desistir, de sair de reunião porque sua opinião não é ouvida, foi citada por E13. Um servidor (E4) 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.

Destaque-se que, nesta parte da pesquisa, os resultados encontrados para os danos psicológicos foram um pouco melhores do que os da parte quantitativa, já que lá apresentaram resultado moderado, enquanto aqui foi considerável o número de entrevistados que afirmou não perceber a esses danos. Apesar disso, assim como na aplicação da escala, foi encontrada uma resposta (E13) que declarava vontade de desistir, nos moldes gerais de um *burnout*. Foram, ainda, identificadas situações de pessimismo e despersonalização (outra dimensão do *burnout*), em que os abordados relatam desânimo com relação ao trabalho e momentos em que questionam sua identidade, devido a desafios encontrados no ambiente de trabalho, assuntos não abordados na EADRT.

Tendo em vista esses resultados, passa-se às considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados encontrados nesta pesquisa demonstraram que os servidores abordados apresentam, em geral, vivências moderadas de prazer e de sofrimento e têm conseguido

alcançar o equilíbrio entre essas vivências. Apesar disso, os resultados moderados quanto aos danos relacionados ao trabalho demonstram a necessidade de atenção, por parte da Secretaria, aos fatores que têm causado sofrimento aos abordados, sendo importante sua atuação para evitar o aumento das percepções de sofrimento e, daí, do próprio 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.

Diversamente do que é encontrado na literatura, a rigidez burocrática não foi apontada pelos pesquisados como motor de sofrimento, não chegando a ser mencionada durante as entrevistas. Nesse aspecto, os relatos foram referentes às morosidade decisória, descontinuidade de ações, ausência e mudança de diretriz, e falta de reconhecimento do esforço criativo dos servidores abordados, muito embora não aos entraves burocráticos.

Da mesma forma, o ritmo de trabalho apresentou resultado diferente do observado na literatura, 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 MG 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. 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. Nesse sentido, estudos longitudinais na Secretaria abordada podem ser úteis no acompanhamento dos servidores, especificamente no dimensionamento do trabalho e nas políticas e práticas de carreira, para além dos “ventos” políticos que marcam o serviço público.

As relações interpessoais foram relatadas ambigualmente no decorrer da pesquisa, já que representam tanto motivo para que os abordados vivenciem prazer no trabalho por meio das amizades, como podem ser justamente motivos de sofrimento. Assim, observa-se que as relações interpessoais representam um fator altamente relevante para a manutenção da normalidade psíquica na SEPLAG MG, daí a necessidade de seu acompanhamento, principalmente por meio dos processos de avaliação de pessoal ali realizados, assim como na realização de programas de treinamento e desenvolvimento no campo atitudinal com vistas à manutenção de relacionamentos mais saudáveis.

Por fim, a Cidade Administrativa demonstrou ter importância nas vivências de prazer e de sofrimento dos servidores abordados, tendo em vista as dificuldades de concentração relatadas devido ao barulho e ao espaço ser “aberto”, com maioria de salas amplas, sem divisórias, 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 resultados iniciais de uma análise bivariada dos dados da parte quantitativa da pesquisa, apurou-se que as condições de trabalho obtiveram médias mais comprometedoras naquele local do que nas demais unidades localizadas externamente à Cidade Administrativa. Isso indica que a mudança nas instalações das secretarias teve impactos provavelmente mais extensos do que os aqui apurados, daí a necessidade de aprofundamento nesse sentido, por meio de pesquisas de natureza qualitativa.

Dentre as limitações deste estudo, listam-se os fatos de não se ter explorado as estratégias defensivas que vêm sendo utilizadas pelos servidores para o equilíbrio entre o prazer e o sofrimento, e de não se ter diferenciado os servidores estáveis dos não estáveis. Tais fatos podem ser contornados com a realização de novas pesquisas, de natureza quantitativa e/ou qualitativa, já que a triangulação metodológica mostrou-se frutífera nesse sentido. Além disso, essa pesquisa se limitou aos servidores da SEPLAG MG, não sendo possível a generalização dos resultados para outras Secretarias de Estado. Assim, é oportuno realizar outros estudos, tanto nas demais Secretarias Estaduais em Minas Gerais, quanto em órgãos de outros Estados

que tenham as mesmas funções da SEPLAG MG, ou semelhantes, para fins de comparação e melhor compreensão dos fenômenos aqui contemplados, cuja complexidade é inegável, inclusive quanto à conexão com outras questões, como *burnout*, qualidade de vida no trabalho, estresse ocupacional, dentre outras, observadas nos relatos dos entrevistados, de modo a contribuir para o desnudamento de realidades que careçam de intervenção do ponto de vista de gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ANASTASIA, A. A. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, R. *et al.* *O choque de gestão em Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG, 2006. p. 13-17.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In BETIOL, M. I. S. (coord). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo; Atlas, 2011. p. 21-32.
- DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In BETIOL, M. I. S. (coord). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo; Atlas, 2011. p. 119-145.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 2015.
- FREITAS, L. G. Processo de saúde-adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual. 2006. 235 f. Tese (Doutorado), Instituto de Psicologia, UNB, Brasília, 2006.
- 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.
- 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.
- 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, p. 143-160, 2006.
- MENDES, A. M. (Org). *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.
- 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.
- MINAS GERAIS. *Lei delegada 174*. 26/01/2007. Dispõe sobre o Grupo de Direção e Assessoramento do Quadro Geral de cargos... 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.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 1, p. 82-90, 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.
- VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- 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.