

**Universidade do Grande Rio “Professor José de Souza Herdy”  
UNIGRANRIO**

**INGRID VANESSA DANTAS RODRIGUES**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO E ALIENAÇÃO:  
PERSPECTIVAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

**RIO DE JANEIRO  
2019**

**INGRID VANESSA DANTAS RODRIGUES**

**FERRAMENTAS DE GESTÃO E ALIENAÇÃO:  
PERSPECTIVAS NO SERVIÇO PÚBLICO**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio - Professor José de Souza Herdy, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Michel Jean Marie Thiollent.

**Área de Concentração:** Gestão Organizacional

**RIO DE JANEIRO**

**2019**

**CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**UNIGRANRIO – NUCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

R696f      Rodrigues, Ingrid Vanessa Dantas.  
                 Ferramentas de gestão e alienação: perspectivas no Serviço Público /  
                 Ingrid Vanessa Dantas Rodrigues. – Duque de Caxias, 2019.  
                 130 f. ; 30 cm.

                 Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade do Grande  
                 Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas,  
                 Rio de Janeiro, 2019.  
                 “Orientador: Profº. Dr. Michel Jean Marie Thiollent”.  
                 Bibliografia: f. 120-130.

                 1. Administração 2. Alienação. 3. Organização do trabalho. 4.  
                 Governança digital. I. Thiollent, Michel Jean Marie. II. Universidade do  
                 Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Ingrid Vanessa Dantas Rodrigues

\*

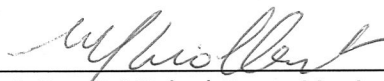
“Ferramentas de gestão e alienação: Perspectivas no serviço público”

Dissertação apresentada à  
Universidade do Grande Rio  
“Prof. José de Souza Herdy”,  
como parte dos requisitos  
parciais para obtenção do grau  
de Mestre em Administração.

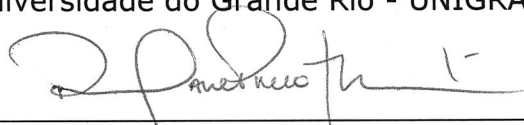
Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovado em 28 de fevereiro de 2019.

Banca Examinadora



Prof. <sup>o</sup> Dr. <sup>o</sup> Michel Jean Marie Thiollent  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Rejane Prevot do Nascimento  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Ana Carolina Gouvêa D. Motta  
Universidade Santa Úrsula - USU

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu marido, pelo apoio e compreensão nas horas em que necessitei me dedicar aos estudos e pesquisas, e aos meus filhos.

Ao Professor Michel Jean Marie Thiollent pela paciência e conversas formais e informais que foram fundamentais para tessitura da pesquisa, e pela generosidade em compartilhar seu Conhecimento, mostrando-me os caminhos para a construção do trabalho.

À coordenadora e professora Rejane Prevot que, com seus ensinamentos, regou a semente dos estudos críticos sobre o trabalho, ampliando minhas reflexões.

Ao Professor João Felipe Sauerbronn e à Professora Denise Barros que me fizeram enxergar que a ciência se manifesta de variadas formas e a importância de acreditar em possibilidades de pesquisas científicas.

A todos os professores do PPGA da Unigranrio, que contribuíram para minha formação em diversos aspectos.

À CAPES, por me proporcionar a bolsa de estudos que possibilitou a realização desta pesquisa.

A todos os funcionários públicos que participaram das entrevistas, sem vocês não seria possível este trabalho.

“É preciso ter ainda um caos dentro de si, para dar à luz uma estrela dançante.”

(Nietzsche)

## RESUMO

A presente pesquisa visa investigar criticamente, a partir da compreensão dos funcionários da área de gestão em uma instituição pública, como ocorre a alienação no trabalho realizado pela utilização de ferramentas de gestão. Para tanto, realizou-se uma interpretação da visão dos funcionários públicos sobre o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e sua aplicação, pela abordagem construtivista tendo por base os preceitos da psicologia social e do trabalho. A base psicológica se justifica pela análise marxista da alienação que compreendia as reações psicológicas dos indivíduos às condições estruturais da sociedade que os identificava como indicadores de alienação, estabelecendo-se como um critério de apreciação desse fenômeno. Na contemporaneidade, observamos uma atualização dessa metodologia de análise da alienação nos estudos da psicodinâmica do trabalho e da psicologia social do trabalho, que tratam da “psique” humana nas organizações, enfatizando as reações e sentimentos humanos diante das demandas da gestão cada vez mais exigentes. Assim, buscou-se também embasamento nos aspectos históricos do gerencialismo e do governo digital, ampliando-se o uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC's) na organização do serviço público. O trabalho se caracteriza pela abordagem qualitativa com a utilização do objeto de estudo referente à área de conhecimento da administração pública. A produção dos dados empíricos se deu por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados oito funcionários públicos identificados como líderes de grupos informais na instituição pesquisada. Os resultados da pesquisa revelam que a alienação apresenta ligações com inúmeros elementos presentes no âmbito organizacional que provocam efeitos negativos nos trabalhadores e são reconhecidos por eles como riscos físicos (visão cansada, dores lombares...) e psicossociais (sobrecarga mental, emocional, isolamento...) à atividade laboral. Esses elementos presentes na administração pública são ampliados pela ideologia gerencial e pela utilização das TIC's traduzindo-se na expansão do controle dos sujeitos e sua dominação, alienando-os individualmente e coletivamente.

**Palavras chave:** Alienação – Ferramentas de Gestão – Gerencialismo – TIC's - Serviço Público

## **ABSTRACT**

The present research aims to investigate critically, from the understanding of the employees of the management area in a public institution, as it happens the alienation in the work done by the use of management tools. Therefore, an interpretation of the public officials' view on the Electronic Information System (SEI) and its application, through the constructivist approach based on the precepts of social psychology and work, was performed. The psychological basis is justified by the Marxist analysis of alienation that understood the psychological reactions of the individuals to the structural conditions of the society that identified them as indicators of alienation, establishing itself as a criterion of appreciation of this phenomenon. In contemporaneity, we observe an update of this methodology of analysis of alienation in the studies of work psychodynamics and social psychology of work, which deal with the human psyche in organizations, emphasizing human reactions and feelings in the face of ever more demanding management demands . Thus, we also sought to base the historical aspects of managerialism and digital government, expanding the use of information and communication technologies (ICTs) in the organization of the public service. The work is characterized by the qualitative approach with the object of study concerning the area of knowledge of the public administration. The production of empirical data was done through documentary research and semi-structured interviews. Eight civil servants identified as leaders of informal groups were interviewed at the institution surveyed. The results of the research reveal that the alienation has links with innumerable elements present in the organizational context that provoke negative effects on workers and are recognized by them as physical risks (tired vision, low back pain ...) and psychosocial (mental, emotional, ...) to work activity. These elements present in the public administration are amplified by the managerial ideology and the use of ICTs, which translates into the expansion of the subjects' control and their domination, alienating them individually and collectively.

**Keywords:** Alienation - Management Tools - Managerialism - ICT - Public Service



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Identificação do perfil dos entrevistados.....	64
<b>Quadro 2:</b> Construção do primeiro questionário.....	64
<b>Quadro 3:</b> Construção do primeiro questionário (complementar).....	65
<b>Quadro 4:</b> Construção do segundo questionário.....	67
<b>Quadro 5:</b> Características dos entrevistados.....	69
<b>Quadro 6:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 1.....	71
<b>Quadro 7:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 2.....	75
<b>Quadro 8:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 3.....	81
<b>Quadro 9:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 4.....	85
<b>Quadro 10:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 5.....	90
<b>Quadro 11:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 6.....	96
<b>Quadro 12:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 7.....	101
<b>Quadro 13:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 8.....	106
<b>Quadro 14:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 9.....	109
<b>Quadro 15:</b> Instrumento de Avaliação do Discurso – 10.....	112

## LISTA DE SIGLAS

AC - Ancoragem

APF – Administração Pública Federal

AST - Avaliação Social da Tecnologia

DSC – Discurso do Sujeito Coletivo

ECH - Expressões-chave

EGD – Estratégia de Governança Digital

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

e-Gov – Governo Eletrônico

IC - Ideias centrais

MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

NEP - Núcleo de Excelência Pública do Maranhão

NGP - New Public Management

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PEN - Processo Eletrônico Nacional

PST – Psicologia Social do Trabalho

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SI – Sistema de Informações

TIC's – Tecnologias de Informação e Comunicação

TRF4 - Tribunal Regional Federal da 4ª Região

RED - Recursos, Emoções/Experiência, Demandas

WONT - Work, Organization & New Technologies

## **APÊNDICES**

APÊNDICE A: Entrevista semiestruturada com os funcionários públicos

APÊNDICE B: Termo de consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA .....	13
1. OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos intermediários .....	14
1.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	14
1.4 RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	14
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	15
<b>2 NÚCLEO TEORICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO .....	17
2.2 RELAÇÃO DOS ESTUDOS CRÍTICOS COM A ALIENAÇÃO .....	19
2.3 O PAPEL DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	24
2.4 FERRAMENTAS GERENCIAIS COMO INDUTORAS DA ALIENAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
<b>3 ESTUDO EMPÍRICO DA ALIENAÇÃO</b> .....	<b>32</b>
3.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	36
3.2 PSICOLOGIA SOCIAL DO TRABALHO .....	39
3.2.1 A influência das TIC's na conformação do trabalho .....	43
3.2.2 Da necessidade da avaliação social das tecnologias .....	49
<b>4 DO GERENCIALISMO À GOVERNANÇA DIGITAL</b> .....	<b>52</b>
4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SERVIÇO PÚBLICO .....	54
4.2 ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA DIGITAL .....	55
4.3 O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) .....	58
4.3.1 Aspectos legais da implantação .....	59
<b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>61</b>
5.1 DESENHO DA PESQUISA .....	61
5.1.1 Elaboração do questionário da pesquisa .....	63
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	68
<b>6 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA</b> .....	<b>71</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>117</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>122</b>

<b>APÊNDICE A</b> - Entrevista semiestruturada com os funcionários públicos.....	128
<b>APÊNDICE B</b> - Termo de consentimento Livre e Esclarecido .....	130

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passa por transformações profundas desde os tempos mais antigos, mas especialmente na modernidade com a adoção das práticas capitalistas de produção foram aperfeiçoados os mecanismos de sua regulação, com vistas à máxima produtividade e eficiência observadas na contemporaneidade.

Pela análise histórica da organização do trabalho que constatamos as condições a que têm sido submetidos os indivíduos através da exploração do trabalho e, conseqüentemente, do ser humano. Para tanto, são utilizadas estratégias, métodos e técnicas cada vez mais sofisticados para controlar a atividade humana direcionando-a de forma prescritiva ao atendimento dos fins determinados pelo capital ao mesmo tempo em que influenciam o comportamento humano para a reprodução da lógica gerencial.

Gaulejac (2007) alerta para a ideologia “gerencialista” em que o ser humano é colocado como um recurso à disposição da empresa para cumprimento de tarefas prescritivas, de caráter pragmático em prol da eficácia. Sendo assim, o indivíduo é estimulado a condutas competitivas e individualistas em relação a seus pares e, em troca, lhe é oferecido o sucesso profissional. Para o autor, esses comportamentos conduzem à formação de uma sociedade de indivíduos sob pressão e, conseqüentemente, uma sociedade doente pela gestão.

Por outro lado, as pesquisas sobre a psicopatologia do trabalho constataam que quando a gestão adota um estilo eminentemente normativo e prescritivo os trabalhadores são levados a comportamentos não-prescritos para ajustá-los à organização real do trabalho, o que provoca sofrimento e defesas contra esse sofrimento (DEJOURS, 1993).

Para a aplicação das técnicas e métodos nas organizações são utilizadas ferramentas que propõem maximizar o potencial de resolução dos problemas gerenciais pela racionalização da realidade, legitimando as ações executadas em nome da técnica e da ciência.

Todavia, as ferramentas de gestão também seguem a cartilha prescritivo-normativa e, portanto, consideradas instrumentos de realização da lógica gerencial nas organizações, objetivando melhorar os indivíduos (torná-los mais eficientes) sob a fachada da racionalidade, desconsiderando a organização real do trabalho e

gerando sofrimento. Nessa medida, as ferramentas alienam e desumanizam, utilizando-se do controle, exclusão do componente subjetivo do trabalho e reducionismo gerencial (CHIAPELLO e GILBERT, 2013).

Com o gerencialismo aplicado no setor público, essas ferramentas passaram a ser utilizadas no âmbito governamental com vistas à geração de eficiência ocasionando, igualmente, a alienação. Dessa forma, a alienação é inerente à disseminação das teorias e práticas capitalistas neoliberais no trabalho, sendo gestada tanto na esfera privada como pública, na medida em que legitimam o gerencialismo.

Além disso, as ferramentas se sofisticam cada vez mais com as inovações da Era Digital relacionadas com as Tecnologias da Informação e Comunicação - incremento de recursos tecnológicos avançados e criação das mais variadas plataformas -, que ao mesmo tempo em que oferece mais acessibilidade, produtividade e celeridade, também gera a dependência da sociedade e conseqüentemente dos meios de trabalho por se constituir como um dos principais elementos para sua execução.

Nesse sentido, considerando-se as características do serviço público em que o trabalhador deve orientar a ação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida ao invés da priorização do lucro, é necessário investigar até que ponto as ferramentas atuam como instrumentos de alienação dos indivíduos.

### 1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

As considerações expostas nos conduzem à tentativa de compreender as peculiaridades que envolvem a implementação de ferramentas gerenciais no setor público de maneira mais aprofundada, em especial quanto ao caráter prescritivo-normativo. Assim, entendendo por alienação uma situação organizacional caracterizada sócio-psicologicamente pela sensação de incapacidade, privação de poder, falta de sentido, anomia, estranhamento e isolamento, e que essas situações geram reações nos indivíduos, busca-se responder a seguinte pergunta: “Como as ferramentas de gestão influenciam a alienação no serviço público”?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo geral

O questionamento suscitado respalda o objetivo geral da pesquisa que é investigar como ocorre a alienação no trabalho realizado por funcionários da área de gestão em uma instituição pública pela utilização de ferramentas de gestão.

### 1.2.2. Objetivos intermediários

Para atingir o objetivo geral, o estudo pretende abordar os seguintes objetivos intermediários: a) compreender o conceito de alienação; b) interpretar a visão dos funcionários públicos sobre as ferramentas de gestão e sua aplicação; c) compreender como as ferramentas de gestão geram alienação no serviço público; d) analisar a alienação no trabalho provocada pelas ferramentas de gestão na administração pública.

## 1.3. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa objetiva interpretar como as ferramentas gerenciais provocam a alienação em funcionários públicos fundamentando-se na abordagem crítica.

A pesquisa foi realizada junto a funcionários públicos da área de gestão de uma instituição federal localizada na cidade do Rio de Janeiro. No referencial teórico a pesquisa delimita-se pelo estudo da alienação gerada pelas ferramentas gerenciais sob as lentes da psicodinâmica e psicologia social do trabalho permeadas pelos estudos críticos em Administração. A ferramenta selecionada para análise é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI).

## 1.4. RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A temática da pesquisa se insere no âmbito dos estudos organizacionais, sendo relevante para compreensão da aplicabilidade generalizada do gerencialismo especialmente no que se refere às técnicas e métodos relacionados às ferramentas



gerenciais enquanto instrumentos alienantes na esfera do trabalho.

Atualmente no serviço público fomenta-se a aplicação das técnicas e ferramentas de gestão inerentes às práticas gerencialistas, convertendo-se no modo de produção capitalista utilizado pelo Estado neoliberal para sua manutenção e desenvolvimento.

Para Reis (2015), a principal crítica desenvolvida ao longo do tempo foi a de que existe uma incompatibilidade essencial entre os propósitos do gerencialismo, pautado por valores de mercado que se dizem mais eficientes e os valores políticos constitutivos do Estado democrático de direito, afetando a razão pública do aparelho estatal pois, de certa forma, desvirtua seus fins precípuos.

A racionalidade mercadológica implantada no âmbito administrativo impõe ao Estado o funcionamento tal como uma empresa, o que provoca sérios déficits quanto à refundação democrática da Administração Pública, pois ao enxergar o cidadão como um consumidor de serviços públicos, coloca à margem uma extensa parcela da população de miseráveis (REIS, 2015).

Segundo Matos (1994), a compreensão da alienação no serviço público possui importância no contexto do desenvolvimento institucional das organizações públicas pela estratificação e pela hipertrofia que produz nas estruturas de dominação do instituído, caracterizando-se como processo complexo que se reproduz pela articulação de instâncias psíquicas e institucionais.

Para a academia, esta pesquisa objetiva contribuir no campo dos estudos organizacionais críticos na medida em que possibilita aprofundar questões centrais na base do trabalho que se realiza sob a utilização das ferramentas gerenciais.

Já para as organizações o presente estudo pretende colaborar para a ampliação do olhar sobre as consequências da adoção irrestrita das ferramentas gerenciais especialmente nas organizações públicas.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação foi estruturada em sete capítulos, discriminados conforme abaixo.

O capítulo 1 apresenta uma breve consideração sobre o tema estudado, o problema de pesquisa, os objetivos propostos, a delimitação e relevância deste trabalho.

O capítulo 2 apresenta o núcleo teórico que fundamenta a construção da pesquisa, com uma breve apresentação dos Estudos Críticos em Administração no campo organizacional e, em especial, no Brasil. Neste capítulo construímos a relação entre os estudos críticos e a alienação.

No capítulo 3 apresentamos como se situa a construção do estudo empírico da alienação nas organizações e suas referências na atualidade.

O capítulo 4 faz uma revisão geral sobre o gerencialismo e a governança digital que refletem os modelos de gestão vigentes na contemporaneidade com ênfase nas transformações da administração pública e explicações sobre a ferramenta SEI, objeto do estudo.

O capítulo 5 descreve a metodologia que a pesquisa seguiu para alcançar o objetivo proposto, destacando o desenho da pesquisa, os sujeitos, e o método de análise.

O capítulo 6 corresponde à análise e interpretação dos dados a partir da percepção dos funcionários públicos sobre como a ferramenta SEI aliena o trabalhador, na medida em que causa efeitos negativos para esses indivíduos.

Por último, no capítulo 7, encontram-se as considerações finais.

## 2. NÚCLEO TEÓRICO

### 2.1. ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Paula (2008), para o pesquisador optar por uma perspectiva crítica não é fácil, tendo em vista que também se configura na abdicação da segurança funcionalista hegemônica que oferece hipóteses e modelos teóricos, para seguir o caminho da incerteza e na produção de um conhecimento que leva à constante reflexividade, por conduzir o pesquisador ao questionamento de suas próprias conclusões e resultados.

Dessa forma, a escolha pelos estudos críticos como norteadores desta pesquisa busca lançar olhares que possibilitem o avanço de pesquisas de forma reflexiva, sem o intuito de se produzir um entendimento pronto e acabado nem buscar soluções utilitaristas para os problemas, mas para desvelar as interfaces da gestão que geram efeitos sobre os sujeitos.

Além disso, o conceito de “crítica” não é pacífico na literatura, de modo que, apesar dos estudiosos normalmente se isentarem de fazer definições sobre o assunto (PAULA, 2008), existem algumas ricas discussões (MIZOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005a; 2005b; FARIA, 2005; ALCADIPANI, 2005).

Para Davel e Alcadipani (2003), ao expor as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades nas organizações, os estudos que adotam a perspectiva crítica objetivam questionar constantemente a racionalidade das teorias convencionais e mostrar que as coisas não são exatamente aquilo que se apresentam no contexto da gestão.

Para eles, as abordagens críticas apresentam um composto complexo e heterogêneo e, referenciando Fournier e Grey, Alvesson e Willmott, afirma que podem ser estabelecidos três parâmetros para identificar um estudo de natureza crítica: a) promulgar uma visão desnaturalizada da administração, b) intenções desvinculadas da *performance*, c) um ideal de emancipação.

Na década de 1990, as temáticas críticas mais recorrentes nos periódicos brasileiros indicavam pesquisas sobre dominação, ideologia, controle, disciplina, gênero, exclusão social, cidadania, sofrimento psíquico e físico, destacando-se a questão da prática e da teoria organizacionais como sistemas de dominação e de ideologia entre os assuntos que mais ocupam a atenção dos estudiosos (36%) (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

Segundo os professores, essas temáticas vão se ramificando e se adaptando aos novos discursos e práticas de gestão implementadas ao longo dos anos de 1990, representando a originalidade da produção crítica brasileira, tendo em vista que são focalizadas novas formas ideológicas de dominação.

Paula (2008) abordando os antecedentes, as características e os limites dos estudos organizacionais críticos no Brasil exalta as preocupações de Maurício Tragtenberg e Guerreiro Ramos com o indivíduo nas organizações. Todavia, esse tema ganha maior relevo na literatura francesa onde se destaca o pioneirismo de Enriquez, Pagès e Dejours.

A pesquisadora ressalta ainda que as preocupações exploradas pelos estudiosos de língua francesa relacionadas com indivíduo e a subjetividade nas organizações influenciaram os estudos organizacionais brasileiros durante as décadas de 1980 e 1990, fundando no Brasil uma tradição autônoma de estudos críticos (PAULA, 2008).

Já para Thiollent (2014), na condução dos estudos organizacionais sob a perspectiva crítica “não se adota a priori a normatividade inerente às vigentes relações de poder, nem se conforma aos interesses dos detentores do capital e de seus intermediários”. Dessa forma, difere frontalmente das concepções majoritárias em Administração, pois não se limita ao lado prescritivo da gestão embasada na lucratividade ou na razão “custo X benefício”.

E prossegue afirmando que “o foco de interesse principal não está nas performances (ou desempenho) de entidades, grupos ou indivíduos, mas no significado dos fatos e comportamentos que acontecem no âmbito das práticas organizativas” (THIOLLENT, 2014).

Nesse âmbito, os referenciais são influenciados por autores marxismo, anarquismo, pensamento nietzschiano, psicanálise, gramscismo, pensamento da Escola de Frankfurt (incluindo autores fundadores e atuais continuadores), fenomenologia, hermenêutica, existencialismo, pensamento pós-moderno, pensamento de intelectuais franceses críticos (filósofos, sociólogos, psicólogos, historiadores), pensamento crítico brasileiro e latino-americano, inclusive teologia da libertação; além da contribuição crítica do CMS – Critical Management Studies desenvolvido por autores do Norte, mas sem dispensar o pensamento dos pesquisadores do Sul (THIOLLENT, 2014).

Evidencia-se que as influências são múltiplas e diversas diante das

complexidades possíveis pelo exercício de reflexão e interpretação das realidades organizacionais, de forma que a rigidez e o dogmatismo não favorecem a construção epistemológica da produção em perspectiva crítica.

## 2.2 RELAÇÃO DOS ESTUDOS CRÍTICOS COM A ALIENAÇÃO

Classicamente, o conceito de alienação é de origem hegeliana que tratou do tema no plano filosófico, confundindo-a com objetivação. Marx retoma o assunto e, ao contrário de Hegel não o identifica com objetivação, mas como uma modalidade histórica de exteriorização humana (RAMOS, 1983).

Para tanto, Marx caracteriza o trabalho alienado de quatro formas: (1) a relação do trabalhador com o produto do seu trabalho; (2) a expressão da relação do trabalho com o ato em si da produção no interior do processo de trabalho; (3) de si mesmo e de sua natureza e, finalmente, de (4) outras pessoas.

Na primeira forma, o produto do seu trabalho não lhe pertence e repousa no fato de que alguém, que não o próprio produtor, o controla. O trabalhador vende sua força de trabalho por um salário e o produto do seu trabalho passa a pertencer ao capital. Nesse caso, a alienação (exteriorização) do trabalhador em seu produto não significa apenas que seu trabalho se torna objeto, uma existência externa, mas bem além disso, que existe fora dele, independente dele e a ele estranho, e que se lhe opõe como uma força autônoma (MARX, 2008, p. 81).

Na segunda forma, o trabalho é externo ao trabalhador, não fazendo parte da sua natureza, visto que quando outros decidem permanentemente sobre o emprego das capacidades humanas. O trabalhador não se realiza no trabalho, no processo de produção, o trabalhador nega-se a si mesmo, sofre ao invés de ter a sensação de bem-estar no processo de trabalho.

Na terceira forma, o trabalhador é objetivado para a vida pela ação transformadora do ato de produção. Sua humanidade se realiza porque é capaz de produzir suas condições materiais de sobrevivência, ao mesmo tempo em que se desumaniza porque o trabalho objetivado não é definido por ele, ou seja, a forma e o meio de objetivação são dados pelo capital de forma coercitiva.

Na quarta forma, o homem torna-se estranho à natureza, porque passa a modificá-la. Apresenta-se como “senhor” dela e exerce sua capacidade de impor sua vontade sobre os destinos da natureza.

Todavia, o homem é parte da natureza e, ao impor sua vontade, cria uma relação estranha aos outros homens sem o mesmo poder de imposição de suas vontades. Desaparecem as relações significativas e surge o intercâmbio funcional, mediado pelo mercado que minimiza a importância das relações. A relação com os outros pode se tornar estranhada, afligindo relações com outras relações. O trabalho alienado cria a subordinação dos homens sobre os homens, condicionada pelas diretrizes do capital (FARIA; MENEGHETTI, 2012).

Após a queda do Muro de Berlim e a sucumbência do socialismo “real” diante das fragilidades da sua organização burocrática, o mundo se rendeu ao capitalismo flexível, com forte influência liberal nos governos ocidentais que se sucederam nesse período.

Entretanto, apesar de alguns estudiosos terem decretado a crise do pensamento socialista juntamente com o desmantelamento do *Welfare State*, as bases teóricas do pensamento marxista continuaram fornecendo importantes reflexões para compreensão da sociedade capitalista e as organizações.

Nesse contexto, o conceito de alienação continuou sendo um dos principais elementos de investigação nas organizações e suas relações com os indivíduos. No Brasil, essa constatação também faz parte dos estudos realizados por Davel e Alcadipani (2003) ao analisarem as temáticas dos artigos publicados em periódicos brasileiros.

Observa-se, porém, que esta temática sempre esteve presente nos estudos organizacionais críticos brasileiros, como podemos observar nos escritos de Guerreiro Ramos (1958) e Tragtenberg (2005; 2006). Faria e Meneghetti (2011) ainda ressaltam as análises de Prestes Motta que, tal como Tragtenberg convergia para os estudos weberianos.

Davel e Alcadipani (2003) corroboram que o estudo crítico se caracteriza como tal enquanto portador de um ideal de emancipação. A esse respeito, Thiollent (2006, p. 161) identifica a emancipação como “o contrário de dependência, submissão, alienação, opressão, dominação, falta de perspectiva. O termo caracteriza situações em que se encontra um sujeito que consegue atuar com autonomia, liberdade, auto-realização etc.”.

Segundo Simões *et al* (2006), o referencial teórico dos estudos sobre alienação está embasado principalmente no pensamento da Escola da Frankfurt, e dos clássicos Lukács, Marx e Weber. Ao longo dos anos, o termo passou a ser

estudado de diversas formas por autores contemporâneos que enfatizam as relações de dominação, satisfação no trabalho, poder, até questões relacionadas à democracia. (SIMÕES et al, 2006).

De acordo com Lukács, “o marxismo deveria ser interpretado como uma teoria da práxis, pela qual os homens superem a reificação e a alienação, afirmando-se como sujeitos e não se deixando transformar em objetos” (PAES DE PAULA, 2008, p. 5).

Ramos (1983) relacionando a alienação como um aspecto de poder enfatiza o interesse que o tema despertou no contexto da ação administrativa e dos estudos organizacionais, remetendo ao surto de estudos e pesquisas sobre alienação nos sistemas administrativos que objetivavam apurar o conceito, bem como medi-la sob os aspectos da auto-alienação; reificação; e privação de poder (powerlessness).

A auto-alienação se caracteriza por ser um estado psicológico que se verifica em organizações onde o indivíduo é tratado como unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo que, em troca de salário, cumpre tarefas segundo especificações autocraticamente determinadas (RAMOS, 1983).

Aqui fica claro que o caráter normativo-prescritivo induz à geração de alienação no trabalho e, apesar de Ramos considerar essas organizações residuais, pode-se afirmar que as organizações da administração pública, por estarem submetidas ao cumprimento de várias regras juridicamente tuteladas eminentemente coercitivas, são *loci* potencialmente geradores de alienação.

Quanto à reificação, Ramos (1983) retoma os elementos cunhados por Seeman (1959) e associados à alienação: *meaninglessness; normlessness e isolation*, que também aborda *powerlessness, self-estrangement e cultural estrangement* (SEEMAN, 1975).

Para Tragtenberg (2006) a burocracia funciona como um sistema de dominação que se apropria da mais-valia que ao mesmo tempo em que convida à participação de todos, oprime pela hierarquia e formalismo afirmando a alienação dos indivíduos.

Já Prestes Motta entende a alienação como uma das formas de expressão da burocracia, na medida em que esta oferece segurança e conformismo em troca do trabalho alienado. Para ele, a dominação se constitui num “estado de coisas” em que as ações dos dominados se apresentam como se estes adotassem

como sua vontade manifesta do dominante, ou seja, ao internalizar a burocracia o indivíduo se aliena. Ressalta ainda o surgimento da tecnoburocracia como um sistema que atende aos interesses do capital potencializando o controle das organizações sobre os indivíduos (FARIA; MENEGHETTI, 2010).

Faria (2014), por sua vez, relaciona o conceito com a superestrutura da economia política do poder, sendo necessário desvendar o mundo objetivo e subjetivo das relações de poder e suas formas de controle através do estudo da gestão do processo de trabalho nas organizações, inclusive quanto ao controle da subjetividade.

Faria e Meneghetti (2007) ainda afirmam que “nas organizações, a subjetividade é em sua essência controlada pela consciência do sujeito individual ou coletivo quanto à sua conduta no local de trabalho e na rede social a que se submete”. Segundo os professores, o “sequestro da subjetividade” ocorre quando os programas de gestão, planejadamente submetem os indivíduos aos seus valores, alijando-os da apropriação da realidade e elaboração dos seus saberes.

Nesse sentido, Alves (2014) ao analisar a nova morfologia do trabalho, observa que as organizações contemporâneas se utilizam intensamente de estratégias para manipulação e controle, caracterizando o que ele denomina de “captura da subjetividade” com origens no toyotismo baseado na mobilização psico-anímicas dos sujeitos.

Para esse autor, “cada dispositivo organizacional da gestão toyotista possui um sentido de dessubjetivação das individualidades pessoais de classe” (ALVES, 2011), que implicam em dinâmicas sociais, políticas, ideológicas e culturais que levam a desconstrução dos “coletivos do trabalho” constituintes da memória da luta de classes, conseqüentemente, gerando a “deterioração dos espaços públicos enquanto campo de formação da consciência de classe contingente e necessária, e, portanto, do em si e para si da classe social como sujeito histórico” (ALVES, 2011).

Assim, posiciona a “captura da subjetividade” como “processo intrinsecamente contraditório e densamente complexo, que articula mecanismos de coerção/consentimento e de manipulação” (ALVES, 2011), direcionando instâncias do psiquismo humano. Dessa forma, a “captura da subjetividade” não se caracteriza apenas controle/manipulação do psiquismo do trabalhador, mas também a corrosão/inversão/perversão do ser humano como ser social.



Já estudos de Sennet (2009) caracterizam o planejamento flexível das jornadas e o trabalho virtual (flexitempo) como elementos de um novo sistema de dominação construindo novas estruturas de poder sob o discurso da liberdade, onde o controle do funcionário deixa de ser realizado pelo relógio de ponto e passa a ser monitorado por meio da tela do computador, configurando novas formas da alienação contemporânea.

Essas mudanças na organização do tempo de trabalho são justificadas pelo dinamismo do mercado e por suas demandas imediatas, mas são disfuncionais quanto à corrosão da confiança, lealdade e compromisso mútuo que requerem aprofundamento das experiências relacionais mais informais (SENNET, 2009).

O flexitempo comprometeu o poder dos trabalhadores de utilizar o tempo enquanto elemento que norteava as arenas de negociação entre trabalhadores e empregadores para concessão de benefícios de acordo com a rotina laboral. Além disso, o uso do computador no trabalho virtual se dá basicamente pela inserção de dados nos sistemas, constituindo-se tarefas rotineiras e repetitivas (SENNET, 2009).

Por outro lado, para controlar o caráter humano busca-se regular a percepção humana através da variação de estímulos externos que induzem à individualidade e flexibilidade associadas às virtudes empresariais. Assim, o sistema de poder das modernas formas de flexibilidade apresenta três elementos: reinvenção descontínua das instituições, especialização flexível da produção e concentração do poder sem centralização (SENNET, 2009)

Sennet (2009) ao analisar a panificação computadorizada, observa a dependência dos trabalhadores pelos programas tecnológicos que os substituem no processo de fabricação retirando-lhes qualificação necessária para produção do pão. Junte-se a isso a transitoriedade de pessoal e o resultado é o baixo nível de solidariedade, qualificação e identificação com o trabalho.

Analisando as formas contemporâneas de fetichismo e estranhamento nos espaços de trabalho Antunes (2018) que os segmentos mais qualificados e intelectualizados se encontram mais próximos do avanço tecnológico-informacional-digital e, portanto, poderiam estar dotados, ao menos objetivamente, de maior potencial de rebeldia diante do seu papel no processo de criação de valores de troca. Todavia, ele observa que esses trabalhadores mais qualificados,

contraditoriamente, vivenciam um sistemático processo de manipulação e “envolvimento” no interior do espaço de trabalho.

Para Antunes (2018) “a questão da alienação contemporânea é reflexão complexa e, ao mesmo tempo, crucial de nosso tempo”. Diante do “enxugamento” das empresas, o trabalho vivo é substituído pelo trabalho morto com a eliminação das substâncias vivas pela intensificação do uso da maquinaria tecnológico-informacional-digital, num processo denominado liofilização organizacional.

A liofilização organizacional adota práticas racionalizadoras do processo produtivo com forte disciplinamento da força de trabalho, inserção de novos mecanismos de capital e de trabalho intensivo e ampliação mais ativa do envolvimento intelectual no trabalho. Isso ocorre de forma impositiva, reduzindo ou eliminando a destreza humana para o trabalho, consolidando a desumanização (ANTUNES, 2018).

Para ele, como o trabalho humano não pode ser suprimido pela máquina, torna-se necessária uma maior interação entre a subjetividade que trabalha e a nova “máquina inteligente”. Assim, o processo de envolvimento interativo maquinico pode ampliar as modernas formas de estranhamento pelo distanciamento da subjetividade do exercício cotidiano autêntico e autodeterminado (ANTUNES, 2018).

Essas reflexões nos conduzem a localizar a alienação como um fenômeno complexo que, na atualidade, se encontra inserido nos mecanismos de gestão que se impõem aos trabalhadores, mas que também estão revestidos da legitimidade preconizada pelo mercado em prol da eficiência e da produtividade, aclamadas pelo pensamento gerencial e neoliberal.

### 2.3 O PAPEL DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A análise da organização do trabalho no tempo nos permite constatar as condições a que têm sido submetidos os indivíduos através da exploração do trabalho e, conseqüentemente, do ser humano. Para tanto, são utilizadas estratégias, métodos e técnicas cada vez mais sofisticados para controlar a atividade humana direcionando-a de forma prescritiva influenciando o comportamento humano para a reprodução da lógica gerencial.

Nesse sentido, Taylor já preconizava na Administração Científica o

estudo dos tempos e movimentos e a adoção de métodos que visavam à busca da “máxima eficiência”. Já a Escola das Relações Humanas que nasceu da necessidade de se identificar condições de luminosidade ideais para a melhoria do desempenho dos empregados, mais tarde, foi utilizada para mediar as “harmonias administrativas” (PAULA, 2002).

Na década de 1970, inicia-se a transição do fordismo/taylorismo para o toyotismo ante as necessidades de recomposição da linha de produção. As estratégias gerenciais são baseadas em estimular o trabalhador a colocar sua inteligência a serviço da produção flexível, estabelecendo uma integração orgânica do trabalho pela mobilização de aspectos intangíveis como conhecimentos, capacidades, valores e atitudes (ALVES, 2014).

Se por um lado essa exploração gerou acumulação do capital, por outro, o incremento dessas técnicas aprofundou a intensificação e o monitoramento do trabalho para além do trabalho manual, fazendo-se presentes também nos setores de prestação de serviços e em categorias consideradas mais qualificadas como o trabalho intelectual.

Como se observa ao longo da história da Administração as teorias administrativas e os modelos de gestão propostos sempre buscaram ajustar o indivíduo às demandas do trabalho nas organizações, na tentativa de minimizar os conflitos da relação capital X trabalho pela aplicação de mecanismos cada vez mais sofisticados que legitimam a ação administrativa.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009) os últimos anos foram marcados por um capitalismo florescente, fruto da desregulamentação e descompartimentação dos mercados financeiros, ausência de intermediação e criação de vários produtos financeiros que multiplicaram os lucros especulativos, com taxas bem mais elevadas que em épocas anteriores. O crescimento, todavia, permaneceu desacelerado.

Esse contexto político foi acompanhado por amplos incentivos ao aumento da flexibilização do trabalho e de horários, contratação temporária, substituição de mão-de-obra e redução dos custos de demissão gerando altas demandas sociais como o crescimento do número de desempregados, aumento da precariedade do trabalho, empobrecimento e queda dos rendimentos laborais.

Na perspectiva da gestão, a literatura empresarial dominante faz uso de modelos normativos que consideram as aspirações pessoais e de senso comum,

com a intenção de se alcançar a adesão e o engajamento dos trabalhadores pela sedução do discurso meritocrático. A mobilização dos trabalhadores confere a legitimidade necessária para defesa dos preceitos e práticas da gestão, configurando o controle da subjetividade citado por Faria e Meneghetti (2007), Alves (2011; 2014) e Antunes (2018).

Logo, as transformações sofridas pela gestão estão inseridas no contexto das mudanças do espírito do capitalismo que apresenta duas faces: uma voltada para a acumulação de capital, e outra para princípios de legitimação, ambas presentes na literatura de gestão empresarial de conteúdo eminentemente normativo e prescritivo (BOLTANSKI, CHIAPELLO; 2009).

A gestão como uma técnica administrativa conta com muitos instrumentos que intervêm através dos sujeitos em objetos que fazem parte das organizações, todavia não se verifica uma abordagem que analise esses instrumentos como objetos técnicos, ou seja, compreendidos como fenômenos sociais.

Segundo a Cartilha “Ferramentas de Gestão” do Núcleo de Excelência Pública do Maranhão – NEP (2010), as ferramentas de gestão são instrumentos metodológicos da prática administrativa que tem como objetivo atingir a eficiência e/ou eficácia na realização de uma determinada tarefa ou processo.

As ferramentas surgem a cada mudança na gestão, muitas vezes agregando-se, sobrepondo-se ou até excluindo-se umas às outras de acordo com a aderência e receptividade ao contexto em que se insere, mas sempre focalizando a melhoria da qualidade e/ou dos resultados. Assim, emergem como relevantes aqueles instrumentos que em dado momento se apresentem com melhores condições (ao menos teoricamente) para permitir os melhores resultados.

Observa-se, porém que a literatura que trata do assunto é dispersa, tratando dessas metodologias de forma isolada e focalizada em temas relacionados à qualidade total, de forma a subsidiar a tomada de decisão na resolução de problemas, melhoria contínua dos processos e resultados.

Normalmente o debate sobre essas técnicas fica restrito as discussões entre tecnófilos, aqueles que crêem nas novidades técnicas da modernidade para satisfazer as necessidades humanas e garantir seu controle; e tecnófobos, os que enxergam a sociedade determinada por fatores técnicos com desconfiança. Todavia, ambas vertentes concordam com a onipotência da técnica diante do

modelo tecnocêntrico, numa aparente oposição que abrange uma visão determinista e estéril, já que não aprofunda a discussão técnico-social (CHIAPELLO e GILBERT, 2013).

Dessa forma, as abordagens clássicas, dado seu caráter prescritivo, não lançam reflexões sobre questões centrais na base do trabalho que se realiza com a utilização dessas ferramentas.

As abordagens tradicionais das organizações e ferramentas de gestão oscilam entre normatividade e racionalidade. Enquanto as teorias racionais (Fayol, Taylor, Escola da Contingência) enxergam a técnica como solução, ou seja, defendem a tecnofilia as teorias normativas (Escola das Relações Humanas, Cultura Organizacional) negam a técnica, relativizando o escopo das ferramentas de gestão (CHIAPELLO e GILBERT, 2013, p.37).

Apesar do discurso da neutralidade que busca justificar a adoção de ferramentas, o desenvolvimento da tecnologia (ou não) está condicionado por diversos fatores socioeconômicos, culturais e políticos; e a inovação é modelada por uma concepção de organização e divisão do trabalho específica.

Assim, as estruturas e ferramentas são meios racionais para atingir as metas organizacionais; a crença no poder das ferramentas legitima a tecnoestrutura. Além disso, a afirmação de que existem melhores práticas permite a universalização, ou seja, aplicar as mesmas receitas a todas as empresas, minimizando as peculiaridades e propor esquemas padronizados de resolução de problemas (CHIAPELLO e GILBERT, 2013).

## 2.4 FERRAMENTAS GERENCIAIS COMO INDUTORAS DA ALIENAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Marx tratou da alienação no processo de trabalho da sociedade industrial, cujo modelo taylorista-fordista embasou os processos de trabalho, já o modelo gerencial está inserido no contexto das políticas neoliberais de evolução do capitalismo.

Os dois modelos estão amparados nos pressupostos da razão instrumental, de orientação epistemológica positivista e funcional, focadas na unidimensionalidade do homem de caráter eminentemente econômico.

Com a separação entre execução e reflexão acerca do que se faz no

trabalho, ou seja, a divisão entre trabalho manual (operários) e trabalho intelectual (técnico-científicos), estabelecida dentro de uma relação hierárquica, perpetuam-se as relações de desigualdade, acentuando-se a alienação do sujeito em relação ao que ele faz.

Segundo Gaulejac (2007), a reprodução da ideologia gerencialista contribui para a construção de um universo gestor que substitui a dignidade pela utilidade e a solidariedade coletiva pela celebração do mérito individual. Nessa complexa configuração social, as relações humanas são instrumentalizadas e transformadas em relações comerciais, os cidadãos passam a ser abordados e tratados como clientes e as organizações públicas e privadas em simples provedores de bens e serviços.

Dessa forma, as organizações públicas, enquanto coletividades, são levadas a se conformar e a reproduzir a ideologia gerencialista “[...] que valoriza a mobilidade e a flexibilidade, transforma não só o modo de organização, mas o conjunto da sociedade [...]”, constituindo-se em uma forma de gestão utilitarista e instrumental que “[...] introduz a instabilidade, a ruptura, a precariedade e a insegurança” (GAULEJAC, 2007, p. 246).

A Nova Gestão Pública, na condução das políticas de gestão de pessoas, se utiliza de mecanismos que se preocupam com a obtenção de resultados, gestão por competências, controle, flexibilização e transparência.

Essas tecnologias gerenciais que a partir da dimensão ideológica podem ser consideradas como práticas de controle e de coisificação do indivíduo tornam-se meros instrumentos à disposição do sistema produtivo.

Gaulejac (2007, p.22) nos lembra que a gestão constitui um sistema de organização do poder que, “sob uma aparência, operacional e pragmática, é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, estes desempenhos em custos ou benefícios (...) ela constrói uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para a instrumentalização”.

Existe pressão pelo quantitativo, por números, pelo que possa ser mensurável, comparado e classificado. A flexibilização se dá nos contratos de trabalho, que se tornam cada vez mais temporários, instáveis e isentos de direitos do trabalhador.

Constata-se que no gerencialismo aplicado ao setor público a

prevalência da racionalidade instrumental que, segundo Guerreiro Ramos (1989) pode ser definida como ação baseada no cálculo, cuja qualidade e conteúdo inerentes as ações são orientada para alcance de metas técnicas ou finalidades ligadas a interesses econômicos com fins almejados e preestabelecidos e diz respeito a condutas, eventos ou objetos para atingir determinado objetivo.

Para Serva (1997) racionalidade é orientada então pelos objetivos a serem atingidos, e o seu atendimento é o determinante da racionalidade. Nesta lógica prevalece a relação entre meios e fins. Nesse tipo de racionalidade não é questionada a qualidade intrínseca das ações, mas seu maior ou menor concurso, numa série de outros, para atingir um determinado fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações em questão.

Assim, a ideologia gerencialista torna-se perversa, pois fundada no cálculo e na quantificação, exprime uma violência simbólica que assume papel de relevância no momento em que os valores são colocados em segundo plano e apenas a racionalidade instrumental tem o seu espaço. A orientação gerencialista está cada vez mais voltada para tarefas e menos para pessoas, precarizando o trabalho, desmotivando o servidor e fazendo com que tarefas laborais pressionem cada vez mais o indivíduo, dificultando a criação de espaços de diálogo e de exercício da criatividade (SIQUEIRA; MENDES, 2014).

O trabalho, que inicialmente deveria apresentar-se como forma primeira do processo de esclarecimento e de emancipação social, é, na atual estrutura econômica, um mecanismo de alienação e de controle social.

Para Coelho (2009, p. 24), Estado e mercado são as duas principais referências da sociedade capitalista; as mudanças e os avanços produzidos ao longo do tempo fazem um movimento pendular em zigue-zague, oscilando entre o Estado (esquerda) e mercado (direita).

Diante do quadro governamental que ora se apresenta no Brasil com tendência às práticas de mercado e massificação da ideologia neoliberal mostra-se relevante a abordagem crítica de temas que aprofundem a discussão dos rumos do Estado, além dos impactos que decisões tomadas no âmbito do trabalho alienado acarretam face às possíveis consequências para toda sociedade.

Assim, a prestação de serviços públicos atinge a todos os cidadãos e, particularmente, os funcionários públicos que são identificados como meros instrumentos para reprodução da ideologia de mercado, mesmo se tratando de

Estado.

Ao imitar a administração do setor privado, aplicando ferramentas oriundas desse setor, a administração pública gerencial posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às especificidades do setor público e à demanda de participação popular (PAULA, 2005).

Não se trata de ignorar a eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, mas de ser verificado como esses mecanismos são implementados e os impactos decorrentes, principalmente por se tratar de instrumentos copiados do setor privado que possui escopo totalmente diferente.

Na alienação, o trabalhador pensa de forma especializada, concentrando-se no aperfeiçoamento de apenas uma tarefa. Em virtude do desconhecimento da integralidade dos processos, a possibilidade de tomar decisões que impactem negativamente no trabalho aumenta, conseqüentemente, as possibilidades de erro tomam proporções exponenciais. Assim, decisões tomadas de forma alienada além de não serem sustentáveis na medida em que se encontram desvinculadas da complexidade que envolve todo o trabalho, podem acarretar o investimento em tempo e energia desnecessários, na busca de melhoria de tarefas de forma apartada do contexto do trabalho como um todo.

Além disso, o gerencialismo aparta a técnica da política, sendo participativo apenas no nível do discurso e centralizador quanto ao processo decisório, é primordial para minimizar os efeitos alienantes da divisão do trabalho que sejam priorizadas práticas que enfatizem a elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas.

As tecnologias alteram os modos de trabalho e de ser dos trabalhadores, afetando suas identidades num processo de desumanização/alienação com a imposição de novas regras e procedimentos; divisão hierárquica, imposição de prazos e metas; condições de trabalho com novos instrumentos e, dessa forma, se alteram as relações.

Diante desse quadro, os estudos críticos possibilitam compreensões diversas da teoria hegemônica sobre a utilização das ferramentas de gestão na administração pública ao apresentar as faces ocultas, as estruturas de controle e dominação e as desigualdades existentes nas organizações, segundo Davel e Alcadipani (2003).



Analisar criticamente os instrumentos de gestão nas organizações possibilita questionar o fenômeno tecnicista e instrumental de forma a desnaturalizá-lo e desconstruí-lo, intencionando ampliar a visão sobre os conceitos pré-existentes de forma metodológica, principalmente no que se refere aos seus impactos nos sujeitos.

É apropriado indagar sobre os papéis das ferramentas na implementação de comportamentos automáticos que levam os indivíduos a fazer escolhas além de seu controle ou mesmo de sua consciência. Esses automatismos facilitam a redução da complexidade necessária à ação possibilitada pelas prescrições fornecidas pelas ferramentas de gestão (CHIAPELLO e GILBERT, 2013).

Diante da necessidade de revisão pluralista das organizações, a crítica amplia o leque de análise sobre a técnica, permitindo investigar as organizações a partir dos instrumentos de gestão, tendo em consideração que interferem nas relações, regulando-as e moderando-as.

Por isso, Chiapello e Gilbert (2013) defendem a tese que as ferramentas de gestão como precursores de alienação, existindo duas correntes de pensamento: a primeira se caracteriza pela tentativa de construir pontes entre a sociologia e a psicologia clínica; e, a segunda, mais centrada no indivíduo em sua relação com a subjetividade. Ambas, no entanto reconhecem o desafio frente ao tecnicismo das ferramentas e sua aparente objetividade.

Em conformidade com o núcleo teórico selecionado, identificamos algumas formas pelas quais as organizações atuam gerencialmente, utilizando-se das ferramentas de forma a alterar o processo de trabalho, conduzindo os indivíduos a situações alienantes, na medida em que retiram a autonomia, a liberdade, impedem a auto-realização do indivíduo, mas também estão permeadas pela dominação, privação de poder, estranhamento, desumanização, coisificação, controle, disciplina, exclusão social, sofrimento psíquico e físico, etc.

### 3 ESTUDO EMPÍRICO DA ALIENAÇÃO

Dentre os teóricos que teceram análises da teoria da alienação é interessante investigar a aplicação metodológica de Israel (1976) que busca fidelidade ao materialismo, levando em consideração o ponto de vista ontológico e epistemológico de Marx.

A importância desse aspecto reside no fato de que Marx rompeu radicalmente com as interpretações tradicionais da concepção sujeito-objeto, inserindo-lhe numa unidade dialética entre o cognitivo e a atividade material, ou seja, a práxis teórica e material dentro de condições sociais historicamente determinadas.

Logo, qualquer investigação empírica que pretenda investigar as teorias marxianas deve ter como pressuposto as condições históricas que determinam as atividades sociais e, conseqüentemente, as atividades das organizações que estão inseridas numa realidade material.

Segundo Israel (1976) o conceito de alienação do trabalho implica a existência de certos valores e ideais relativos ao trabalho não alienado num sistema de valores humanistas que condena a transformação do homem em mercadorias e objetos. A atividade produtiva organizada no processo societal de produção material, ou seja, o trabalho é o ponto central para toda análise histórico-sociológica.

É através da atividade prática que o homem transcende os limites historicamente dados, cria novas necessidades que são mediadas pelo uso das ferramentas nos processos de produção do ambiente social, que por sua vez, é o resultado de um processo de transformação da natureza em objetos (ISRAEL, 1976).

Então, diante do fato empírico, o pesquisador deve buscar os fatores sob as quais o trabalho humano corresponde tanto à realização quanto à deterioração, transformando-se assim em trabalho alienado. Esses fatores são: as condições sociais, os processos sociais e os efeitos sócio-psicológicos (ISRAEL, 1976).

Todavia, para Israel (1976) o desenvolvimento de uma metodologia pressupõe o conhecimento avançado da sociedade capitalista à luz de um processo dialético frente à recusa em aceitar categorias e conceitos tradicionais para conceituar a realidade, evidenciando suas inadequações em explicar a realidade

social que exige novas conceituações.

Marx compreendeu esse processo em três etapas (ISRAEL, 1976):

Primeiro: descrição e análise da realidade concreta da abordagem empírica.

Segundo: formulação de categorias abstratas para organização dos dados. Essas categorias não permitem reconstruir a realidade como uma totalidade determinada, necessitando da análise histórica (genética) e estrutural para compreensão das contradições elementares (ponto de partida).

Terceiro: nível de concretude do pensamento, buscando-se compreender a realidade em sua totalidade e complexidade, cognitivamente, em suas múltiplas determinações, para compreensão da natureza das relações e dos processos.

O autor ainda resgata o processo de reificação esclarecendo as relações entre sujeito e objeto no valor de uso, e entre objetos no valor de troca, e nesse caso o sujeito é concebido como um objeto, refletindo sobre a intensificação do valor de troca nas sociedades de consumo, especialmente as capitalistas tardias. Conseqüentemente, com o aparente predomínio de relações mediadas pelo valor de troca, se oculta o caráter social e interdependente do trabalho pelo “fetichismo da mercadoria”.

Com o desenvolvimento do capitalismo, ampliaram-se as esferas da vida social e humana implicadas na abstração das qualidades humanas gerando a reificação. Há de ser ressaltada a reprodução complexa das formas de consumo através da criação de necessidades socialmente condicionadas.

Por outro lado, as distâncias físicas e psicológicas criadas pelo crescimento das estruturas burocráticas nas esferas de produção e no Estado inibem a concepção dos trabalhadores enquanto seres autônomos portadores de necessidades e desejos, passando a serem tratados como objetos cujo comportamento deve assegurar o funcionamento de tais estruturas burocráticas, evidenciando mudanças quantitativas e qualitativas.

Ramos (1983) examinando aspectos expostos por Etzioni, que focalizou os diferentes graus de envolvimento do indivíduo com a alienação, de modo que quanto maior o compromisso moral dos indivíduos com a organização menor a alienação, de modo que seus fatores poderiam ser superados no âmbito das organizações através da dinâmica de grupos (RAMOS, 1983).

O autor percebe que os estudos sobre alienação publicados nos Estados

Unidos se referiam a que seus fatores que poderiam ser controlados no âmbito das organizações (abordagem microssocial), por outro lado, os estudos realizados na Europa focalizaram alienação como um problema situado na ordem da sociedade global (RAMOS, 1983).

Na sua explanação, reconhece a complexidade do fenômeno e discrimina três sentidos, de caráter instrumental, para a alienação: a) auto-alienação; b) reificação; e c) privação de poder (*powerlessness*).

A auto-alienação se caracteriza por ser um estado psicológico que se verifica em organizações onde o indivíduo é tratado como unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo que, em troca de salário, cumpre tarefas segundo especificações autocraticamente determinadas (RAMOS, 1983).

Aqui fica claro que o caráter normativo-prescritivo induz à geração de alienação no trabalho e, apesar de Ramos considerar essas organizações residuais, pode-se afirmar que as organizações da administração pública, por estarem submetidas ao cumprimento de várias regras juridicamente tuteladas eminentemente coercitivas, são os *locus* potencialmente geradores de alienação.

Quanto à reificação Ramos (1983) retoma os elementos cunhados por Seeman (1959) e associados à alienação: *meaninglessness*; *normlessness* e *isolation*.

Além desses conceitos, Seeman (1959) também aborda *powerlessness* e *self-estrangement*; mais tarde, aprofundando empiricamente os estudos sobre alienação, acrescenta o conceito de *cultural estrangement* (SEEMAN, 1975).

Este estudioso situa a alienação num nível de análise social-psicológico que apresenta variações, empregando medidas subjetivas expressas em termos de atitudes, valores, sentimentos ou expectativas.

Logo, *powerlessness* se caracteriza como uma impotência generalizada diante da sensação de incapacidade de influenciar nos assuntos políticos uma vez que o indivíduo é privado de exercer seu controle pessoal sobre as decisões que lhes atinge, constatando que quanto maior a sensação de impotência menor a participação política (SEEMAN, 1975).

*Meaninglessness*, por outro lado, significa falta de sentido face à incerteza em relação a valores, normas, expectativa de papéis e definições de atuação. Já *normlessness* têm raízes na noção de anomia e identifica-se com a situação na qual as normas perderam seu poder, gerando desordem, instabilidade,

concorrência excessiva e individualismo (SEEMAN, 1975).

A variedade de alienação *self-estrangement* pode ser identificada como a auto-alienação em que há o fracasso na realização do potencial humano pelo envolvimento do indivíduo em atividades que não são gratificantes gerando queixas por ser tratado como meios abstratos, desprezando-se as relações socialmente criadas (SEEMAN, 1975).

Sobre esse ponto, Seeman (1975) baseando-se em testes aplicados por Kohn & Schooler em 1973, constata que a experiência ocupacional tem impactos substanciais no funcionamento psicológico dos homens; e ainda que sob determinadas configurações como ambientes de trabalho altamente burocráticos produzem maior alienação do trabalho.

Quanto ao *isolation*, no âmbito das organizações Seeman (1975) percebe que a burocratização aumenta em escala a atomização das relações, numa ausência de integração em uma comunidade ocupacional, podendo chegar ao extremo de indiferença e apatia pelo outro em situações de tensão ou de perigo

Por fim, traz o conceito de *cultural estrangement* relacionado à negação do indivíduo de compromisso com valores culturais estabelecidos, mas afirma que essa variação possui limitações de caráter político.

No contexto das pesquisas que investigam a teoria da alienação de Marx empiricamente, encontramos ainda as contribuições de Archibald (1972) no artigo “*Using Marx’s Theory of Alienation Empirically*”, que realiza um exame crítico das pesquisas existentes à época sugerindo direções para pesquisas futuras.

Inicialmente, o pesquisador afirma que a teoria da alienação não pode ser verificada empiricamente, visto que se refere uma discrepância entre o estado presente do homem e um estado potencial de desenvolvimento que não pode ser medido, revelando o aspecto normativo da teoria. Apesar disso, inúmeros intérpretes compartilham da ideia que a teoria apenas não é passível de análise pelos métodos comparativo-quantitativos utilizados em ciências sociais e que a teoria da alienação não é apenas normativa, mas também descritiva, já que descreve os efeitos das relações a que se submetem os indivíduos sob o capitalismo.

Assim, a alienação conota características empiricamente identificáveis em seu relacionamento no trabalho, com o fruto do seu trabalho e com os outros indivíduos, mas não é apropriado quantificá-la e testar hipóteses como tipicamente

prescreve as ciências sociais, privilegiando-se a análise interpretativa (ARCHIBALD, 1972).

Nesse sentido, em seus escritos, Marx frequentemente se referia às reações psicológicas dos indivíduos às condições estruturais da sociedade e os identificava como indicadores de alienação.

Dessa forma, Archibald (1972) citando Mills, afirma que a alienação tem vários níveis diferentes de generalidade, de modo que Marx rotula um indivíduo alienado quando: a) não controla os meios de produção; b) as condições estruturais de seu desenvolvimento são limitadas; c) os indivíduos reagem psicologicamente a tais condições estruturais com certos sentimentos (falta de bem-estar) ou ações (evitando o trabalho como a peste).

Observa-se que os dois primeiros critérios não são subjetivos ou psicológicos, do ponto de vista do indivíduo, já o terceiro critério é psicológico e pode ser subjetivo, apresentando graus de acordo com a posição que cada condição afeta o desenvolvimento pessoal do indivíduo, podendo variar conforme outros aspectos como raça, etnia e sexo (ARCHIBALD, 1972).

Para esse teórico, os sociólogos não marxistas tendem a confiar unicamente no critério psicológico por causa do positivismo do terceiro critério e sua subserviência aos instrumentos de medição populares, por vezes interpretando reações como idênticas à alienação.

Na contemporaneidade, observamos uma atualização dessa metodologia de análise da alienação, visto a fartura literária que trata da “psique” humana nas organizações, enfatizando as reações e sentimentos humanos diante das demandas da gestão cada vez mais exigentes.

Nesse sentido, a psicodinâmica e a psicologia social do trabalho permitem analisar as experiências vividas no trabalho conjecturando relações que identificam fatores que promovem a alienação, dentro de perspectivas de análises específicas.

### 3.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho é um campo que surgiu com os estudos de Christophe Dejours com a publicação da obra *‘A loucura do Trabalho’* e que aborda as relações entre a saúde psíquica e o trabalho. A obra analisa o sofrimento humano

causado pelo confronto de sua subjetividade psíquica e individual com a organização do trabalho a que é submetido.

Os estudos de Dejours resultaram em novas compreensões sobre a relação homem-trabalho, criando, assim, a *psicodinâmica do trabalho*.

A psicodinâmica do trabalho tem como objetivo identificar no trabalho as causas que impactam negativamente a vida mental do trabalhador, provocando-lhes sofrimento. Leva em consideração o comportamento humano diante das pressões do trabalho que inviabilizam o exercício da originalidade e da criatividade, muitas vezes induzindo a julgamentos distorcidos por parte da gestão em relação aos trabalhadores.

Dessa forma, a psicodinâmica do trabalho foi desenvolvida a partir dos estudos teóricos da psicopatologia do trabalho. A análise psicodinâmica é um termo que pertence à teoria psicanalítica e se refere ao estudo dos movimentos psicoafetivos gerados pelas relações intersubjetivas e intrassubjetivas. A análise psicodinâmica das relações de trabalho estuda não apenas os transtornos mentais relacionados às situações de trabalho, mas também as causas e as transformações do sofrimento dos trabalhadores vinculados à organização do trabalho.

Foram realizados vários estudos de situações concretas de trabalho descritas como potencialmente geradoras de sofrimento psíquico que constituíram uma obra de referência sobre os processos psicossociais que interferem nos indivíduos e nas organizações.

Nestes estudos constataram que muitos trabalhadores, apesar da pressão, não adoeciam, pois desenvolviam estratégias defensivas para lidar com o sofrimento e continuar trabalhando. Constataram também que o trabalho é central para o desenvolvimento e construção da identidade. A partir destas constatações, a psicodinâmica do trabalho deixou de focar apenas o adoecimento e ampliou os estudos sobre a relação sofrimento/prazer no trabalho.

A psicopatologia tradicional baseada no modelo da fisiopatologia das doenças do corpo é dedicada, primordialmente ao estudo das doenças mentais e da loucura. Nesse sentido, o campo de investigação que se trata de explorar aqui diz respeito a sujeitos que, apesar das pressões que devem enfrentar, conseguem evitar a doença e a loucura. O objetivo é estudar um campo psicopatológico não ocupado pela loucura: a *normalidade*, devendo-se inferir que a presença dessa não

implica a ausência de sofrimento. Este, por sua vez, não exclui a presença do prazer. (DEJOURS et al, 2010, p. 47-48)

Na abordagem psicodinâmica do trabalho, alguns pesquisadores realizam intervenções concretas em algumas situações de trabalho, o que é denominado “clínica do trabalho”. Estas intervenções colaboraram para a elaboração de conceitos e constituição teórica da psicodinâmica do trabalho. Estes conceitos têm origem na psicopatologia e na psicanálise, tendo sido discutidos por Freud em “O mal-estar na civilização”. Dejours se utiliza destes conceitos para analisar o trabalho e denomina desde 1990 a nova disciplina de psicodinâmica do trabalho. Alguns destes conceitos são: a teoria do reconhecimento, as estratégias defensivas e a construção da inteligência no processo de trabalho.

A teoria do reconhecimento na análise psicodinâmica sugere que a retribuição esperada pelo indivíduo é de natureza simbólica (DEJOURS, 2011). Esta retribuição de natureza simbólica se manifesta pelo reconhecimento. O reconhecimento se manifesta de duas formas: reconhecimento no sentido de constatação e no sentido de gratidão. O primeiro refere-se ao “reconhecimento da realidade que representa a contribuição individual, específica à organização do trabalho” (DEJOURS, 2011). O segundo “reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores à organização do trabalho” (DEJOURS, 2011). O reconhecimento está relacionado aos julgamentos e dizem respeito ao trabalho realizado.

Dejours (2006) constrói ainda a noção de “banalidade do mal” no sentido em que Hannah Arendt emprega a expressão na análise do caso Eichman. Em nossa sociedade não há mobilização política contra a injustiça, ocorre a banalização do mal representada pela negação do exercício de atos e direitos civis aos indivíduos vítimas de exclusão social. A Psicodinâmica do Trabalho sugere que a adesão ao discurso economicista seria a manifestação do processo de “banalização do mal”. A banalidade do mal está relacionada com o sistema liberal econômico. O trabalho constitui-se uma fonte de sofrimento tanto para os que estão excluídos dele, quanto para os que nele permanecem.

Indubitavelmente, quem perdeu o emprego, quem não consegue empregar-se (desempregado primário) ou reempregar-se (desempregado crônico) e passa pelo processo de dessocialização progressivo. É sabido que esse processo



leva à doença mental ou física, pois ataca os alicerces da identidade (DEJOURS, 2006).

Dejours (2006) sustenta o ponto de vista de que as pessoas atingidas pelo desemprego, pela exclusão e pela pobreza são vítimas de uma injustiça social. A crise do emprego não é apenas um fenômeno sistêmico ou econômico sobre o qual não se poderia exercer influência, mas constitui um processo de “banalização do mal”, da injustiça social, de um processo subjacente à eficácia do sistema liberal econômico. A injustiça social passa a ser considerada uma adversidade e não resultado de ações praticadas de uns contra os outros. A banalidade do mal é subjacente ao sistema liberal. “A mobilização sobre o trabalho leva a inverter a ordem das prioridades, como se a sociedade inteira tivesse de se colocar a serviço da economia. As necessidades de gestão se impõem às opções políticas e sociais.” (GAULEJAC, 2007, p. 27)

A indiferença e a tolerância ao sofrimento de uma parcela da população são a marca da sociedade neoliberal. A falta de indignação e de reação coletiva contra as injustiças existentes em nossa sociedade são as representações sociais da banalização do mal. Esse processo se realiza a partir da exclusão social e da precarização do trabalho. A divisão social do trabalho favorece este processo. Este processo de banalidade do mal tem o poder de neutralizar a mobilização coletiva contra a injustiça e o mal praticado contra outrem em nossa sociedade. A Psicodinâmica do Trabalho sugere que no cerne deste processo está o sofrimento e as estratégias defensivas. As estratégias defensivas geradas pelo medo têm um papel essencial no funcionamento da sociedade liberal.

### 3.2 PSICOLOGIA SOCIAL DO TRABALHO

Segundo Sato (2017), a construção da Psicologia Social do Trabalho (PST) no Brasil se deu a partir da convergência de múltiplas forças. Historicamente, vivenciava-se o período da redemocratização no país e era necessário se voltar para leituras da psicologia social que tivessem como foco a melhoria da vida das pessoas na busca da cidadania, mesmo diante dos limites sociais.

A autora cita Pulido-Martinez e Sato para situar a abordagem da PST no âmbito das perspectivas críticas, afirmando que:

“ao problematizar o modo como o trabalho se apresenta na sociedade, a PST tem, sobretudo, a intenção de questionar e apontar as condições e relações de trabalho que restringem as ações das pessoas constringem seus modos de ser e limitam suas condições de vida”.

Assim, os alvos da crítica são a reificação das relações sociais, a exploração do trabalho do homem e as limitações impostas a uma vida que anseia por fruição, criatividade e liberdade no sentido do coletivo pela busca da cidadania negada no contexto brasileiro atual (PATTO apud SATO *et al*, 2017).

Os estudos da PST possuem suas lentes direcionadas ao conhecimento do mundo do trabalho a partir do olhar dos trabalhadores, oportunizando revelar os efeitos do controle simbólico existente nas políticas de gestão expressados pela ideologia gerencial, afetando a vida e a saúde dos trabalhadores para além do local de trabalho.

Não se trata de estudar a relação do trabalho com a saúde com o objetivo de aprimorar a performance do trabalhador para assegurar a produtividade requerida pela gestão, mas dialogar de forma transdisciplinar com outras ciências humanas e sociais para identificar os determinantes e as configurações do trabalho que se apresentam na atualidade.

Navarro et al (2017) buscam esclarecer o contexto histórico do desenvolvimento industrial no Brasil sob a perspectiva da PST utilizando como pano de fundo “as contradições dos modelos vivenciados nos diferentes períodos da implantação do capitalismo no contexto brasileiro”.

Inicialmente, é necessário reconhecer que o processo de industrialização brasileiro foi bastante distinto do ocorrido nos países-berço do capitalismo como Inglaterra e França - que seguiram a via clássica com o desenvolvimento gradual de diferentes etapas e ruptura com o feudalismo -, Holanda e, posteriormente, Alemanha, Itália – caráter tardio e sem rupturas com o feudalismo e a Alemanha optando pela via prussiana-, e EUA.

No Brasil, o capitalismo se estabeleceu pela atuação da burguesia agrária atrelada aos velhos valores coloniais que implicou na adoção de um capitalismo atrófico, dependente e submisso às demandas externas (CHASIN apud NAVARRO *et al*, 2017).

Nesse cenário a exploração da força de trabalho se deu com a coexistência de relações de trabalho assalariado (caráter capitalista) com a utilização de técnicas arcaicas como a parceria, a meação e o trabalho domiciliar (NAVARRO *et al*, 2017). Essas relações que não eram escravas nem podiam ser consideradas capitalistas perduraram até meados do século XX.

A criação e expansão de ramos industriais se deram até os anos de 1930, baseados na produção de bens de consumo não duráveis (alimentos, bebidas, calçados, tecidos, móveis, etc.) que não exigiam grandes investimentos tecnológicos, possibilitando a exploração pela indústria nacional.

De 1930 a 1950, a indústria passa para uma fase de produção de bens de produção, com altos investimentos estatais em obras de infraestrutura e investimentos na produção de insumos básicos para a indústria.

Em meados de 1950, a produção brasileira se voltou para bens de consumo duráveis e mais sofisticados com a entrada de investimentos estrangeiros. A industrialização antes centrada em empresas nacionais passa a adotar produtos e processos avançados de origem estrangeira, inclusive com tecnologias voltadas a diminuição da mão-de-obra.

Assim, o Brasil não ultrapassou gradativamente as fases do capitalismo tal como ocorreu nos países de capitalismo avançado. Essa mudança brusca produziu grandes desigualdades sociais, pois marginalizou grandes parcelas da força de trabalho com altas taxas de desemprego e subemprego, com baixos salários (NAVARRO *et al*, 2017).

Já na Ditadura Militar, o milagre econômico (1969-1973) resultou num crescimento baseado na grande indústria, no capital internacional e no capital nacional a ela subordinado, porém sob pena do arrocho salarial sem precedentes, com políticas de endividamento do país e intensificação da economia para o mercado externo.

Houve a ampliação do poder aquisitivo da classe média à custa da miséria de grande parcela da população não beneficiada pelo “milagre”, com aumento da concentração de renda, terras, endividamento externo, arrocho salarial, controle e desmonte de sindicatos, prisões, torturas, mortes e sumiços de lideranças políticas que se opunham ao golpe militar (NAVARRO *et al*, 2017).

Nesse período, o Brasil ficou conhecido como o “campeão mundial de acidentes de trabalho”, levando a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a

pressionar por legislações sobre segurança e saúde dos trabalhadores. Isso obrigou o governo militar a sancionar a lei que cria as Normas Regulamentadoras do Trabalho e, em 1978, a Portaria nº 3.214 que regulamenta aspectos de segurança e saúde do trabalho da CLT e nos Marcos de Medicina do Trabalho e da Saúde Ocupacional. A partir dos anos 80 é que os movimentos começaram a se apropriar desses dispositivos e exigir seu cumprimento.

Nos anos 1990, implanta-se o liberalismo no Brasil com o Governo Collor, cujo discurso combinava a abertura econômica com o processo de privatizações. A reestruturação produtiva encontra-se no centro desse modelo e se relaciona com o desenvolvimento e introdução de novas tecnologias nos processos industriais com a expansão da microeletrônica, computadores e robôs, modificando e transformando as formas de comunicação e os processos de trabalho (NAVARRO *et al*, 2017).

A globalização foi aprofundada pelo desenvolvimento tecnológico com a introdução de novas formas de gestão do trabalho com origem no Japão conhecido como toyotismo que objetiva a redução de custos, maior produtividade e competitividade. Isso à custa da flexibilização do trabalho, cooptação do trabalhador para obtenção dos objetivos e metas organizacionais com a captura de suas subjetividades, numa situação de precarização do trabalho.

Percebe-se que a introdução dessas novas formas de gestão foi, como de costume, realizada de forma dependente dos países mais industrializados, desprezando-se as ambigüidades e as peculiaridades inerentes às diferenças entre esses países.

Pelo lado dos trabalhadores, essas mudanças os afetaram de acordo com as especificidades de cada país, região, setores econômicos e empresas. É prevalente o entendimento de que as novas práticas de gestão aumentaram o ritmo, intensidade, horas de trabalho, pressão e controle sobre o trabalhador (NAVARRO *et al*, 2017).

No Brasil, o elemento marcante do processo de reestruturação produtiva a todos os setores da economia foi a intensificação do ritmo de trabalho mesmo em setores que pouco investiram em novas tecnologias.

Diante disso, enquanto na década de 1970 predominavam os acidentes típicos de trabalho com fácil comprovação do nexos causal, os problemas de saúde provocados atualmente são menos visíveis e de difícil comprovação. Crescem os adoecimentos psíquicos e chegam a ser uma das principais causas de afastamentos

do trabalho. Apesar de ter diminuído a carga física de trabalho em função da introdução das novas tecnologias, houve aumento da carga psicológica ou emocional, levando aos transtornos psíquicos relacionados ao trabalho (NAVARRO *et al*, 2017).

Importa lembrar que as ideologias presentes nas mudanças dos processos e da organização do trabalho não ocorrem por acaso; são pensadas e elaboradas por profissionais técnicos especializados que pautam sua construção na Psicologia, Sociologia e Economia para controlar o trabalho humano, aumentando-lhe a produtividade (CHAUÍ apud NAVARRO *et al*, 2017).

Para Gaulejac (2007), a ideologia gerencialista apresenta-se na gestão como pragmática fundada sobre a eficácia da ação, o humano se torna um recurso a serviço da empresa. Esta tentativa de implantação do modelo gerencialista não considera as especificidades econômicas e sociais da administração escolar.

A gestão como sistema de organização do poder pode ser definida como “um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações”. (GAULEJAC, 2007, p.35) As técnicas de gestão servem de suporte ao poder gerencialista. As tecnologias gestionárias que constituem o “poder gerencialista” (GAULEJAC, 2007) são elaboradas pelos consultores das multinacionais. “A gestão se tornou a ciência do capitalismo, subentendida por uma vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional.” (GAULEJAC, 2007, p.75)

O poder disciplinar analisado por Michel Foucault tinha como função tornar os corpos úteis, dóceis e produtivos (GAULEJAC, 2007). Já o poder gerencialista largamente difundido na atualidade mobiliza a psique dos indivíduos em favor dos objetivos da produção. As técnicas gerencialistas colocam os desejos e angústias dos trabalhadores a serviço das empresas e do aumento da produção capitalista. A energia libidinal é transformada em força de trabalho.

No contexto do pensamento gerencial, a inserção de sistemas é motivada pelo aumento da eficiência e desempenho organizacional, numa visão produtivista atrelada aos ganhos organizacionais, todavia, sem verificação prévia dos seus impactos nos mais variados graus, numa perspectiva humanista e humanizadora.

### 3.2.1 A influência das TIC's na conformação do trabalho

Com a ampliação do uso das TIC's os trabalhadores ficam mais afastados fisicamente uns dos outros, dificultando a participação nos grupos informais presentes nas organizações necessários ao desenvolvimento do espaço de deliberação interno à organização, que constitui um espaço pré-político reservado ao debate de opiniões (DEJOURS, 2012).

Para Dejourns (2012) o trabalho coletivo só é possível se se obtiver a reunião das singularidades intelectuais para inscrevê-las numa dinâmica coletiva. No âmbito coletivo, o trabalho prescrito se realiza sob a forma da coordenação e, em contrapartida, quando o trabalho coletivo se afasta da coordenação, forma-se a cooperação.

Segundo o autor, há duas formas de mobilizar inteligência coletiva e a cooperação: pela liberdade da vontade de se envolver num trabalho coletivo estimulado por diferentes formas de gratificação e reconhecimento ou pelo medo e ameaça; mas dificilmente se compreende a cooperação sem espaço de deliberação coletiva sob o medo e a ameaça.

Apesar dos trabalhadores poderem formular e defender suas concepções sobre os métodos de trabalho com bases em dados exclusivamente técnicos ou científicos, o espaço de deliberação se constitui num espaço público na medida em que propicia também a defesa de razões de outras ordens como moral, política, ética, idade, gênero, saúde, experiência e outros (DEJOURS, 2012).

Dessa forma, o espaço de deliberação pode se ambientar em espaços formais ou espaços informais que se estabelecem com a convivência, todavia quando essa convivência não existe ou é excluída do trabalho, suprimem-se os espaços de deliberação informais, o que pode conduzir a uma coordenação autoritária (DEJOURS, 2012).

A implantação das TIC's reduz o contato pessoal porque a possibilidade de receber apoio social, do tipo emocional pode ser afetada, ou seja, desaparecem as vias para extravasar seus pensamentos e emoções. Dessa forma, a organização deve facilitar os mecanismos para que as pessoas exponham os problemas existentes na forma de trabalhar, as habilidades requeridas para o desenvolvimento de tarefas de forma que facilite sua adaptação.

Com a digitização dos serviços públicos, ou seja, a prestação dos serviços públicos de forma eletrônica mantém-se as exigências de produtividade, mas não há mais a necessidade de contato entre os servidores e usuários dos

serviços, bem como, entre os próprios servidores, podendo-lhes da convivência necessária para o desenvolvimento dos espaços de deliberação informais tão importantes para a manutenção da cooperação entre os trabalhadores.

Na verdade, talvez o que se viabilize é o reducionismo da cooperação a um grau mais estratégico para procura de compatibilidades empobrecendo as relações humanas em prejuízos sobre a cooperação e suas várias consequências psíquicas. Isso ocorre porque as relações estabelecidas entre os membros de uma organização revelam vínculos de civilidade e, além disso, construídas coletivamente contra as imposições da coordenação (DEJOURS, 2012).

Dejours (2012) alerta para a cooperação reduzida a busca de compatibilidades que imprime efeitos deletérios sobre a cooperação convencional visto que apaga os espaços de deliberação formais (quando há), destrói a convivência, desumaniza o mundo do trabalho e semeia a desolação.

A ampliação do uso da tecnologia nas organizações expandiu também a percepção de dificuldades de adaptação tecnológica pelos trabalhadores que operam SI com o uso das TIC's em suas atividades cotidianas (TARAFDAR *et AL.*, 2007). Brod (1984) identifica esse fenômeno como tecnostress, conceituando-o como um “estado psicológico não saudável relacionado ao uso das TIC's que ameaça a relação presente e futura com estas”.

Marchiori (2015) citando Weil e Rosen (1997, p.5) esclarece que o fenômeno foi reconceituado em 1997 como sendo “qualquer impacto negativo sobre atitudes, pensamentos, comportamentos ou fisiologia causados direta ou indiretamente pela utilização da tecnologia”.

Tarafdar *et al* (2007) também evidencia que as dificuldades de adaptação ao uso de TI nas organizações geram impactos na produtividade e surgimento que sintomas como ansiedade e fadiga entre os operadores dos sistemas.

Ragu-Nathan referenciado por Marchiori (2008) identificam cinco fatores como causadores do tecnostress. São efeitos classificados como negativos relatados pelos trabalhadores com TIC's os seguintes: tecnossobrecarga (sensação de intensificação do trabalho com maior celeridade); tecnoinvasão (sensação de que a vida pessoal fica comprometida), tecnocomplexidade (sensação de complexidade em relação ao ambiente tecnológico), tecnoincerteza (sensação de que as mudanças tecnológicas são freqüentes e constantes) e tecnoinsegurança

(sentimento de medo diante da possibilidade de perder o emprego para outra pessoa com maior conhecimento tecnológico).

Para Carlotto e Wendt (2016) a organização do trabalho possui elementos que afetam a saúde física e mental dos trabalhadores devido às inúmeras mudanças contínuas ocorridas nos últimos tempos, impactando e modificando os processos de trabalho, especialmente no setor de serviços e a expansão do uso das TIC's tanto no ambiente organizacional como doméstico.

Para esses autores, as tecnologias possuem caráter universal e onipresente que, atrelado ao aumento crescente das demandas do trabalho, produz, alterações importantes no tempo dedicado ao trabalho (CARLOTTO; WENDT, 2016).

Afirmam, ainda, que o tecnostress decorre de uma percepção negativa entre as demandas de trabalho e as habilidades para seu atendimento trabalho (CARLOTTO; WENDT, 2016).

Por outro lado, convém atentar que a tecnologia não é por si só, responsável pelos efeitos negativos ou positivos de sua utilização. A percepção das características desses efeitos depende de fatores como as demandas e a falta de recursos gerados na sua implantação, as crenças e as próprias capacidades e competências para conduzir com êxito a adoção das tecnologias (SALANOVA, 2003).

Segundo Salanova (2003), pesquisas européias sobre condições de trabalho expõem que dores lombares são a primeira causa de queixas relacionadas ao trabalho; o stress laboral é a segunda causa, e a fadiga é a terceira, além de relatos sobre problemas músculo-esqueléticos com dores em membros superiores e inferiores.

A autora ainda questiona as causas dessas queixas, alertando que é necessário conhecer o fenômeno e identificar os sintomas que estão associados a elas e combatê-los. Atenta também quanto à importância das expectativas construídas na relação entre a organização e o indivíduo, firmando-se um contrato psicológico. Na medida em que a organização espera dos trabalhadores compromisso e fidelidade, mais horas de trabalho, inclusive trabalhando em casa, os trabalhadores desejam uma maior qualidade de vida no trabalho, onde possam executar suas tarefas com autonomia, horário de trabalho bem definido, bons salários (SALANOVA, 2003).



Os problemas surgem porque as organizações, inseridas no contexto da flexibilidade globalmente estabelecida, oferecem aos trabalhadores pouca segurança com a instituição de contratos temporários e precários, e o trabalhador oferece pouco ou nenhum compromisso (SALANOVA, 2003).

Há assim a quebra do contrato psicológico, gerando stress e mal-estar diante na impossibilidade das organizações de garantir a empregabilidade e, por outro lado, diante da necessidade tanto da empresa como os trabalhadores se manterem competitivos no mercado.

Além disso, o mercado de trabalho na atualidade se caracteriza por submeter os trabalhadores a demandas de trabalho que superam o tempo disponível para realizarem suas atividades laborais no tempo regular, gerando uma sobrecarga de trabalho qualitativa (complexidade, exigência de mais competências) e quantitativa (mais tarefas), aumentando o ritmo de trabalho imposto.

Verifica-se uma pressão para que as tarefas sejam realizadas pelas pessoas num ritmo de trabalho imposto às máquinas, tendo em vista que o uso das TIC's exige mais dedicação e responsabilidade. Essas demandas crescentes são do tipo mental e emocional que revelam uma realidade laboral caracterizada pela exigência de seu enfrentamento cotidiano pelos trabalhadores (SALANOVA, 2003).

Assim, apesar de as TIC's se apresentarem como uma vantagem competitiva nas organizações, melhorando a rapidez na execução do trabalho e facilitando a comunicação dentro e fora das organizações, é relevante perceber a existência de efeitos negativos relacionados ao tecnostress e, conseqüentemente, à alienação.

Há vários fatores que influenciam nessa constatação como as mudanças contínuas e o surgimento de novas tecnologias, a dificuldade de conhecimento de seu funcionamento pelas pessoas sem formação técnica e, em contrapartida, a necessidade de manter-se em constante processo de aprendizagem das inovações pelos trabalhadores (SALANOVA, 2003).

Essa pesquisadora observa que desde o final dos anos 80 há o crescimento da literatura na medida em que ocorre o avanço da utilização das TIC's e a necessidade de investigar suas repercussões nas pessoas, grupos e organizações, porém essas pesquisas são mais direcionadas à Síndrome de Burnout que propriamente ao tecnostress.

Relativamente ao tecnostress, percebe-se que há um desajuste entre as demandas e recursos disponíveis que interfere na eficácia almejada, elevando os níveis de ativação psicofisiológica e o desenvolvimento de atitudes negativas com o uso das TIC's.

Conclui-se ainda que as investigações a respeito das conseqüências do tecnostress são mais escassas, destacando-se dentre os problemas psicossomáticos: problemas com o sono, dores de cabeça, dores musculares, transtornos gastrointestinais e, ainda, do ponto de vista dos prejuízos organizacionais, o absentéismo e redução do desempenho devido ao mal uso das TIC's. Em larga escala, o tecnostress pode acarretar também o Burnout (SALANOVA, 2003).

As demandas de trabalho se referem aos aspectos físicos, sociais e organizacionais que requerem esforços associados a certos custos fisiológicos e psicológicos e se relacionam com o esgotamento emocional. Já os recursos laborais estão relacionados à consecução das metas; reduzem as demandas de trabalho e estimulam o crescimento e desenvolvimento pessoal (SALANOVA, 2003).

Para realizar suas pesquisas, Salanova se utiliza de uma escala para avaliar o dano produzido pelo uso das tecnologias chamado RED-TIC, desenvolvido pela equipe de investigação "WONT" do Departamento de Psicologia, Evolutiva, Educativa, Social e Metodologia da Universidade de Jaime I de Castellón (Espanha).

O objetivo desse instrumento é identificar e avaliar os riscos psicossociais presentes nas organizações que utilizam as TIC's na organização do trabalho, buscando contribuir para a geração e desenvolvimento de organizações saudáveis.

A metodologia WONT busca diagnosticar e valorar os riscos e estabelecer ações preventivas que se derivem diretamente dos resultados da avaliação, estabelecendo as seguintes fases de avaliação-intervenção:

- a) Diagnóstico – análise de dados administrativos como absentéismo, rendimento, manual de prevenção de riscos, organograma da empresa, aplicação de questionários/entrevistas específicos ao tipo de organização etc.
- b) Análise de resultados – com a aplicação de técnicas de análise e valoração de dados quantitativos e qualitativos em função de sua origem.
- c) Apresentação dos resultados – realizado de forma ampla, são assinalados os fatores psicossociais mais importantes, comparando-se os

resultados dos diferentes grupos avaliados e descrevendo as principais recomendações, tanto a nível organizacional como em particular, especificando estratégias concretas de prevenção dos principais riscos psicossociais detectados, bem como corrigir os danos. Leva-se em consideração também as avaliações positivas dos fatores psicossociais.

d) Avaliação em profundidade – recomendada quando se detectam casos que requerem a necessidade de aplicação de técnicas específicas nas áreas avaliadas (assédio moral, excesso de trabalho, etc.)

e) Retroalimentação – há a manutenção de entrevistas com feedback com os responsáveis das diferentes áreas e participantes da avaliação.

f) Ação – as estratégias são especificadas, de acordo com o feedback, propondo melhorias de intervenção em cada grupo da empresa.

g) Avaliação da eficácia da intervenção – avalia-se a eficácia da intervenção (em curto prazo), comprovando-se ou não se as ações adotadas tiveram êxito e até que ponto atingiram os objetivos da intervenção proposta.

Essa metodologia tem caráter quanti-qualitativo e é adotada quando a tecnologia já está implantada na organização, de modo que acaba tendo um caráter mais remediador, posto a atuação posterior dos técnicos na identificação e diagnósticos dos riscos psicossociais.

Portanto, fica evidenciado que os estudos relacionados à Psicodinâmica e à Psicologia Social do Trabalho oferecem metodologias consistentes para se investigar e identificar a alienação nas organizações.

### 3.2.2 Da necessidade da avaliação social das tecnologias

Thiollent (1982) já alertava sobre a necessidade de se questionar as políticas tecnocientíficas diante dos efeitos perversos que causam, em especial quando as decisões que as orientam estão pautadas pelo cálculo estrito do custo-benefício em busca da maior eficiência.

Expõe as limitações desse raciocínio na medida em que menospreza os efeitos externos, “principalmente os custos sociais e humanos que não são

computados nos custos e benefícios imediatamente relacionados com os resultados financeiros da empresa” (THIOLLENT, 1982).

Nesse caso, a valorização excessiva da performance deve ser relativizada frente aos aspectos não considerados nos cálculos comuns de contabilidade. Para tanto, se faz necessária a adoção de mecanismos que promovam a avaliação social da tecnologia (AST) que consiste em

“tentar investigar e avaliar os aspectos externos e especialmente os ‘perversos’: poluições, riscos, efeitos sociais, etc. A nosso ver, é possível desenvolver a AST a partir da consideração dos limites da racionalidade fins/meios por meio da análise e da avaliação dos aspectos não ou mal considerados nessa concepção” (THIOLLENT, 1982).

Para o professor Thiollent, a elaboração de um projeto tecnológico requer um olhar amplo, não bastando definir formalmente os objetivos e os meios. É importante questionar as escolhas em função dos efeitos negativos e dos constrangimentos sobre a mão-de-obra inserida no processo, pois o que pode ser racional para os interessados no projeto, pode ser irracional na perspectiva dos trabalhadores e da sociedade (THIOLLENT, 1982).

Assim, deve-se ter em conta os efeitos das técnicas sobre os próprios trabalhadores visto que o reconhecimento genérico de que certos tipos de técnicas, ritmos ou concepções da produção geram inúmeros prejuízos à saúde do trabalhador, impondo-lhes determinado modo de vida.

A AST objetiva comparar os efeitos, servindo como parâmetro para escolher soluções menos prejudiciais, ou trazer melhorias para as condições de trabalho, abrangendo questões relativas a poder, decisão e participação dos usuários (THIOLLENT, 1982).

Observa-se que a AST se baseia numa visão preventiva que deve estar presente na fase de planejamento, dotada de instrumentos que evidenciem os impactos da política tecnológica para além da normatividade prescrita, ou seja, incluam considerações sociais, culturais ou políticas, conferindo-lhe qualidade antecipatória (THIOLLENT, 1982).

Nesse sentido, Thiollent (1982) afirma que a AST exige a utilização de instrumentos com caráter prognóstico subsidiados por elementos presentes nas áreas:

- ✓ teoria econômica (princípios) referentes à produtividade, progresso técnico, externalidades, etc.;
- ✓ princípios de sociologia;
- ✓ princípios relacionados à organização do ensino e da pesquisa, ante a percepção da necessidade de sensibilização dos alunos às implicações da ciência e tecnologia e a promoção de um tipo de aprendizagem inovadora e antecipatória contrária ao adestramento e ao dogmatismo prevalente (até os dias atuais);
- ✓ problemática dos custos e indicadores sociais, considerando os impactos das decisões tecnoeconômicas sobre a saúde, qualidade de vida no trabalho, etc.;
- ✓ princípios de análise sistêmica para explicitar a interação entre os diversos aspectos econômicos, sociais, ecológicos, etc.

Essa base de análise propicia a construção da AST cujas finalidades auxiliam a tomada de decisão a partir de critérios não econômicos pelo questionamento das políticas tecnocientíficas, tecendo vias para o esclarecimento ou à contestação, numa visão crítica da tecnologia (THIOLLENT, 1982).

Dessa forma, apesar de ser pouco utilizada, a AST se revela imprescindível à ampliação da visão sobre aspectos aparentemente desconsiderados no desenvolvimento de projetos e programas tecnológicos, por não estarem inseridos em parâmetros econômicos (custos X benefícios). Todavia, constata-se um reducionismo da compreensão e importância desses aspectos tendo em vista a própria sustentabilidade dos projetos propostos, face os impactos dos efeitos negativos gerados para a sociedade e para os trabalhadores, executores diretos das atividades e a quem são direcionadas as demandas por maiores e melhores performances.

Por essa vertente, compreende-se a AST enquanto um mecanismo importante para a redução de elementos alienantes presentes na implantação dos projetos tecnológicos, ou seja, por meio da AST é possível analisar previamente os fins a que destinam e suas possíveis conseqüências.

A abordagem crítica da AST pretende expor a realidade complexa presente nas interações entre o ser humano e as tecnologias, vislumbrando possibilidades de minimizar os riscos a que estão submetidos os trabalhadores.

#### 4 DO GERENCIALISMO À GOVERNANÇA DIGITAL

O campo da Administração Pública no Brasil é caracterizado pela existência de um modelo híbrido de gestão onde coexistem práticas patrimonialistas, burocráticas e gerenciais.

A Nova Gestão Pública surge em meio da chamada “crise do Estado” a partir da década de 70, quando alguns países considerados desenvolvidos e em desenvolvimento começam a delinear propostas para reformar a administração pública apoiando-se no discurso da crise que se estabelecera no Estado, em função da sua incapacidade burocrática em atender as necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente em um mundo globalizado.

Já na década de 80, ideias vindas de uma escola de intelectuais em administração pública floresceram na Inglaterra sob a denominação New Public Management (NGP), que pensava o Estado nos moldes da iniciativa privada, cujo escopo era o foco nos resultados e na resolução direta das demandas da sociedade.

O modelo propunha mudanças no tradicional modelo de gestão, pautando-se na racionalidade da eficiência e utilização de formas mais dinâmicas de administrar como o desenvolvimento organizacional, a descentralização e o planejamento.

No Reino Unido essas medidas buscavam responder os avanços de outros países no mercado internacional (PAULA, 2005b), resgatando os valores vitorianos, como o esforço e o trabalho duro, cultivando-se também a motivação, a ambição criativa, a inovação, a excelência, a independência, a flexibilidade e a responsabilidade pessoal (MORRIS, 1991).

Nos Estados Unidos, por sua vez, se desenvolvia o culto a excelência que captou a essência do *American Dream*, uma vez que alimentou o ufanismo da era Reagan ao fixar no imaginário social fantasias de oportunidade de progresso e crescimento baseados na iniciativa individual. Nesse país, o ideário gerencialista se consolidou como referência no campo da gestão pública uma década mais tarde, com o livro de Osborne e Gaebler intitulado *Reinventando o governo*, de 1992.

Em ambos os países, o movimento gerencialista no setor público é baseado na cultura do empreendedorismo, que é um reflexo do capitalismo flexível e se consolidou nas últimas décadas por meio da criação de um código de valores

e condutas que orienta a organização das atividades de forma a garantir eficiência, competitividade e controle (HARVEY, 1992)

Dessa forma, o movimento gerencial possui um forte componente normativo-prescritivo, sem embasamento empírico no setor público, caracterizando-se pelo isomorfismo institucional do tipo coercitivo (DI MAGGIO E POWELL, 2005) em função das fortes pressões pela “modernização do Estado”.

Para Paes de Paula (2005, p.38)

“a crise do nacional-desenvolvimentismo e as críticas ao patrimonialismo e autoritarismo do Estado brasileiro estimularam a emergência de um consenso político de caráter liberal que, segundo nossa análise, se baseou na articulação das seguintes estratégias: a estratégia de desenvolvimento dependente e associado; as estratégias neoliberais de estabilização econômica; e as estratégias administrativas dominantes no cenário das reformas orientadas para o mercado.”

Verifica-se que o modelo gerencial está intimamente ligado ao desenvolvimento do Estado neoliberal, trazendo consigo todas as consequências ideológicas e práticas de sua aplicação, dentre elas a alienação, por vezes esquecida pela literatura, mas que observada no âmbito do serviço público revela-se com peculiaridades interessantes, tendo em vista que se apregoa que o objetivo do serviço público não é o lucro, mas atender às necessidades coletivas.

A adoção do modelo gerencial na esfera pública incentivou a especialização do servidor e dos setores institucionais, onde, na maioria das vezes, não há difusão do conhecimento de forma integrada em relação à finalidade do serviço público prestado.

Atualmente no serviço público fomenta-se a aplicação das técnicas e ferramentas de gestão inerentes às práticas gerencialistas, convertendo-se no modo de produção capitalista utilizado pelo Estado neoliberal para sua manutenção e desenvolvimento.

No momento em que a ideologia neoliberal se utiliza da mesma lógica em relação à concepção de mundo e de trabalho para tratar o serviço público e o privado geram-se tensões na aplicabilidade do aparato tecnológico disponível em virtude das peculiaridades inerentes às finalidades de cada setor.

Cepik *et al* (2010), comparando o setor público com o privado alerta que não se pode esquecer que os objetivos e práticas de cada um são diferentes em razão da natureza do setor público e a influência em relação a fatores ambientais

(menor exposição do mercado, maiores constrangimentos legais e formais e maior influência política); às transações entre a organização e o ambiente; e às diferenças nas estruturas e processos internos.

Dessa forma, as peculiaridades que envolvem o gerencialismo aplicado ao setor público com a transferência de práticas do setor privado requer uma análise mais aprofundada, especialmente porque a gestão realizada com ênfase na racionalidade instrumental fomenta o processo de alienação no trabalho, visto que não apresenta mecanismos que revelem a percepção inteligente das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação (MANNHEIM, 1982).

Segundo Filgueiras (2018) muitas contestações ao modelo da NPM “ocorreram de forma a ter no conceito de governança o assento básico de crítica e de proposição.” Referenciando Rhodes, afirma que a ideia de governança em rede e a metagovernança constroem reflexões sobre o conceito, reconhecendo a importância da conexão entre o Estado e sociedade, de forma que “representa um processo de conexão entre os mecanismos de administração com a dimensão política e infraestrutural do poder”. Para esse autor, “o conceito de governança guarda sinergia com o processo de democratização, em que novas formas de empoderamento da cidadania são dirigidas e orientadas pela constituição de mudanças na administração pública (FILGUEIRAS, 2018).

#### 4.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SERVIÇO PÚBLICO

O emprego das TIC's no setor público insere-se dentro de um processo mais amplo de transformação do Estado em que essas tecnologias são ferramentas fundamentais enquanto determinantes para quaisquer processos reformistas na administração pública contemporânea (CEPIK *ET AL*, 2010).

O Governo brasileiro pôs à disposição dos órgãos da administração pública federal diversas ferramentas e soluções para que promovam a transformação dos serviços públicos, orientados pela perspectiva dos cidadãos e empresas, buscando a simplificação e a oferta de serviços por meio de canais digitais.

São ferramentas desenvolvidas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão para promover a simplificação dos processos, a padronização e a integração dos dados e informações de governo.



O objetivo é democratizar o acesso à informação nos sites e portais governamentais, reduzir os custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

#### 4.2 ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA DIGITAL (EGD)

A EGD tem o objetivo de tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas com o uso de tecnologias. Em vigor até 2019, a primeira versão da EGD estabeleceu nove princípios e dez objetivos estratégicos, aos quais foram associadas 51 iniciativas e 23 indicadores. Para a revisão da estratégia, houve um esforço de simplificação e foco, com redução para cinco objetivos estratégicos e 15 iniciativas.

De acordo com o documento que institui a EGD, a iniciativa do governo federal em instituí-la ocorre em função da necessidade de acompanhar os movimentos inerentes à evolução tecnológica quanto às novas soluções, o crescente volume de dados e as inovações sociais que geram mudanças cada vez mais rápidas e intensas em nosso dia a dia.

No âmbito governamental, as TIC's produziram estratégias voltadas para a sua área de atuação. Entretanto, o governo passou a entender que a tecnologia atue em prol da promoção de serviços públicos digitais, viabilize o acesso à informação e amplie a participação social na construção de políticas públicas. O Estado deve ser uma presença na vida das pessoas e não mais um lugar, um endereço de repartição pública.

De acordo com a OCDE (2014) Governo digital refere-se ao uso de tecnologias digitais, como parte integrada das estratégias de modernização governamentais, para gerar benefícios para a sociedade. É baseado em um ecossistema governamental digital composto de atores de governo, empresas, organizações da sociedade civil e indivíduos que apoiam a produção e o acesso a dados, serviços e conteúdos mediante interações com o governo.

Sendo assim, serviços públicos digitais são definidos como o “conjunto de ações do Estado que envolvem interação em meios digitais com a sociedade para atendimento direto às suas necessidades, visando o alcance de direitos ou possibilitando o cumprimento de um dever. Estão associados ao resultado percebido pela população, o que ela recebe como entrega útil, e abrangem o relacionamento

com o usuário (atual ou futuro), que lhe gera valor ou lhe resolve um problema, atendendo seus interesses, inclusive o de estar quite com suas obrigações perante o Estado” (EGD, 2016).

Na Administração Pública Federal brasileira (APF), as ações de governo digital começaram a ser estruturadas no início da década de 2000 sob a denominação de “governo eletrônico” (e-Gov) e tinham a finalidade de priorizar o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) para democratizar o acesso à informação, visando ampliar o debate e a participação popular na construção das políticas públicas, e também aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações.

Decorridos 15 anos, o conceito de governo eletrônico, que se refere à ideia de informatizar os serviços prestados pelo governo para a sociedade, é expandido para o de governança digital, segundo o qual o cidadão deixa de ser passivo e se torna partícipe da construção de políticas públicas que já nascem em plataformas digitais, abrangendo não só a internet, mas também outros canais como a TV Digital.

Diante disso, o propósito da EGD é orientar e integrar as iniciativas relativas à governança digital na administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal, contribuindo para aumentar a efetividade da geração de benefícios para a sociedade brasileira por meio da expansão do acesso às informações governamentais, da melhoria dos serviços públicos digitais e da ampliação da participação social.

Foram definidos nove princípios que orientarão as atividades de governança digital na APF:

1. Foco nas necessidades da sociedade: as necessidades da sociedade, tanto de pessoas físicas quanto jurídicas, são os principais insumos para o desenho e a entrega de serviços públicos digitais.

2. Abertura e transparência: ressalvado o disposto em legislação específica, dados e informações são ativos públicos que devem estar disponíveis para a sociedade, de modo a dar transparência e publicidade à aplicação dos recursos públicos nos programas e serviços, gerando benefícios sociais e econômicos.

3. Compartilhamento da capacidade de serviço: órgãos e entidades deverão compartilhar infraestrutura, sistemas, serviços e dados, de forma a evitar

duplicação de esforços, eliminar desperdícios e custos e reduzir a fragmentação da informação em silos.

4. Simplicidade: reduzir a complexidade, a fragmentação e a duplicação das informações e dos serviços públicos digitais, otimizando processos de negócio, com foco na eficiência da prestação de serviços à sociedade.

5. Priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital: sempre que possível, os serviços públicos serão oferecidos em meios digitais, sendo disponibilizados para o maior número possível de dispositivos e plataformas.

6. Segurança e privacidade: os serviços públicos digitais devem propiciar disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade dos dados e informações, além de proteger o sigilo e a privacidade pessoais dos cidadãos na forma da legislação.

7. Participação e controle social: possibilitar a colaboração dos cidadãos em todas as fases do ciclo das políticas públicas e na criação e melhoria dos serviços públicos. Órgãos e entidades públicas devem ser transparentes e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos nos programas e serviços do Governo Federal, fornecendo informação de forma tempestiva, confiável e acurada para que o cidadão possa supervisionar a atuação do governo.

8. Governo como plataforma: o governo deve constituir-se como uma plataforma aberta, sobre a qual os diversos atores sociais possam construir suas aplicações tecnológicas para a prestação de serviços e o desenvolvimento social e econômico do país, permitindo a expansão e a inovação.

9. Inovação: devem ser buscadas soluções inovadoras que resultem em melhoria dos serviços públicos.

Já os objetivos estratégicos foram categorizados em três eixos: acesso à informação, prestação de serviços e participação social.

Eixo: Acesso à informação

Objetivos estratégicos: OE.01 - Fomentar a disponibilização e o uso de dados abertos. OE.02 - Ampliar o uso de TIC para promover a transparência e dar publicidade à aplicação dos recursos públicos. OE.03 - Garantir a segurança da informação e comunicação do Estado e o sigilo das informações do cidadão.

Eixo: Prestação de Serviços

Objetivos estratégicos: OE.04 - Expandir e inovar a prestação de serviços digitais. OE.05 - Melhorar a governança e a gestão por meio do uso da tecnologia

OE.06 - Facilitar e universalizar o uso e o acesso aos serviços digitais. OE.07 - Compartilhar e integrar dados, processos, sistemas, serviços e infraestrutura.

Eixo: Participação Social

Objetivos estratégicos: OE.08 - Fomentar a colaboração no ciclo de políticas públicas. OE.09 - Ampliar e incentivar a participação social na criação e melhoria dos serviços públicos. OE.10 - Aprimorar a interação direta entre governo e sociedade.

O SEI está inserido no contexto das realizações do governo eletrônico para melhoria do desempenho e transparência dos processos administrativos.

#### 4.3 O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI)

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e provém de sistemas tecnológicos utilizados na administração privada. É uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, e tem como objetivo promover a eficiência administrativa. O SEI integra o Processo Eletrônico Nacional (PEN), uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos.

O sistema permite a produção, a edição, a assinatura e o trâmite de documentos dentro do próprio SEI, além de possibilitar a atuação simultânea de diversas unidades em um mesmo processo, ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades. Essa ferramenta foi criada sob a justificativa de trazer os seguintes benefícios: acompanhamento de processos online e assinatura de documentos por usuários internos e externos; aumento da produtividade e diminuição do uso do papel; sistema intuitivo e estruturado, com boa navegabilidade e usabilidade; acesso remoto por meio de diversos tipos de equipamentos (notebooks, tablets, smartphones etc.); melhoria nos fluxos de trabalho e agilidade na tramitação; sem ônus.

Informações coletadas do sítio do MPDG caracterizam o processo eletrônico nacional (PEN) com a implantação do SEI pelas seguintes vantagens:

- ✓ Portabilidade: 100% Web e pode ser acessado por meio dos principais navegadores do mercado – Internet Explorer, Firefox e Google Chrome;
- ✓ Acesso Remoto: pode ser acessado remotamente por diversos tipos de

equipamentos, como microcomputadores, *notebooks*, *tablets* e *smartphones* de vários sistemas operacionais (Windows, Linux, IOS da Apple e Android do Google). Isso possibilita que os usuários trabalhem à distância;

- ✓ Acesso de usuários externos: gerencia o acesso de usuários externos, permitindo que tomem conhecimento dos documentos e, por exemplo, assinem remotamente contratos e outros tipos de processos;
- ✓ Controle de nível de acesso: gerencia a criação e o trâmite de processos e documentos restritos e sigilosos, conferindo o acesso somente às unidades envolvidas ou a usuários específicos;
- ✓ Tramitação em múltiplas unidades: incorpora novo conceito de processo eletrônico, que rompe com a tradicional tramitação linear, inerente à limitação física do papel. Com isso, várias unidades podem ser demandadas, tomar providências e manifestar-se simultaneamente;
- ✓ Funcionalidades específicas: controle de prazos, ouvidoria, estatísticas da unidade, tempo do processo, base de conhecimento, pesquisa em todo teor, acompanhamento especial, inspeção administrativa, modelos de documentos, textos padrão, sobrestamento de processos, assinatura em bloco, organização de processos em bloco, acesso externo, entre outros;
- ✓ Sistema intuitivo: estruturado com boa navegabilidade e usabilidade.

#### 4.3.1 Aspectos legais da implantação

O Decreto nº 8.539, de 08 de outubro 2015, dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto estabelece tramitação eletrônica de documentos como regra para o Governo Federal.

Com o objetivo de auxiliar os órgãos em fase de implantação do SEI, foi elaborado um plano de capacitação para a área. A proposta é alcançar o maior número de órgãos em um menor espaço de tempo, com eficiência e uso racional dos recursos públicos.

O treinamento é voltado para servidores e agentes públicos dos três Poderes e esferas de governo que utilizam o sistema. Demais servidores públicos e cidadãos em geral também podem participar dos cursos, disponibilizados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

Com a implantação do novo sistema, a tramitação de processos é realizada por meio do Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Todos os processos/documentos criados a partir da implantação SEI, tanto na área meio como na área fim, serão exclusivamente eletrônicos e a utilização de papel será reduzida drasticamente; todos os processos finalísticos que estiverem na situação “em trâmite”, deverão ser digitalizados e disponibilizados no SEI pela unidade organizacional que estiver em posse dos documentos.

Expedientes externos recebidos em papel são digitalizados e tramitados virtualmente e o documento físico permanecerá no Protocolo Geral do órgão. Os processos arquivados devem ser digitalizados e disponibilizados no sistema no momento da primeira movimentação, quando solicitados o seu desarquivamento.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 5.1 DESENHO DA PESQUISA

Diante do problema apresentado, o presente projeto utiliza a técnica de investigação qualitativa, cujo desenho da pesquisa se deu através do Estudo de Caso em uma instituição pública federal.

Segundo STAKE (1995) apud CRESWELL (2007), no estudo de caso o pesquisador explora em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. Os casos são agrupados por tempo e atividade, coletando-se informações detalhadas usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

A técnica qualitativa é a mais adequada tendo em vista o objetivo do projeto envolve a investigação, estudo, compreensão e explanação do fenômeno em uma organização, buscando identificá-lo nas práticas de gestão adotadas na atualidade.

Para Lefèvre e Lefèvre (2005), a realização da pesquisa qualitativa é feita quando se quer conhecer o pensamento de uma comunidade sobre determinado tema, acessando seus pensamentos como expressão da subjetividade humana passando, previamente, pela consciência humana.

As alegações de conhecimento pleiteadas se baseiam no problema alienação enquanto paradigma de conhecimento da sociedade capitalista. Logo, o processo de investigação lastreia-se no construtivismo social, pois considera que as pessoas desenvolvem significados subjetivos para suas experiências. Esses significados são variados e múltiplos, levando o pesquisador a buscar uma complexidade de visões, em vez de estreitar significados em poucas categorias ou ideias.

O objetivo da pesquisa baseia-se o máximo possível nas visões que os participantes têm da situação estudada, de modo que o pesquisador deve se concentrar em contextos específicos em que as pessoas vivem e trabalham para entender o ambiente histórico e cultural dos participantes. (CRESWELL, 2007)

O método de coleta de dados foi realizado por meio de entrevista semiestruturada com oito funcionários públicos identificados como líderes de grupos informais na área de gestão de uma organização pública federal com a utilização de

um roteiro de tópicos para acompanhamento. A identificação dessas pessoas ocorreu por indicações em conversas prévias com os funcionários da instituição.

Já o procedimento de registro de dados ocorreu pelo uso do protocolo de entrevista com as instruções para aprofundar as questões bem como registrar comentários e notas reflexivas sobre as entrevistas cujo registro das gravações em áudio foi posteriormente transcritas para análise.

O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) objetiva apresentar a auto-expressão do pensamento ou opinião coletiva, pois possui caráter qualiquantitativo. A variável qualitativa encontra-se presente nos discursos (previamente desconhecidos) dos sujeitos, extraídos da realização e análise das entrevistas. A configuração da variável quantitativa se dá pela expressão do pensamento coletivo enquanto expressão das opiniões compartilhadas por certo número de indivíduos (LEFÈVRE E LEFÈVRE, 2005).

Trata-se, portanto, de uma metodologia de organização e tabulação de dados qualitativos obtidos de depoimentos verbais com a apresentação de resultados na forma de discursos-síntese, expressando o pensamento de uma coletividade (LEFÈVRE; CRESTANA; CORNETTA, 2003).

O Sujeito Coletivo se expressa através do discurso chamado de primeira pessoa (coletiva) do singular, na forma de um “eu” sintático que expressa a referência coletiva, visto que esse “eu” fala em nome de uma coletividade que viabiliza um pensamento social (LEFÈVRE E LEFÈVRE, 2005).

A elaboração dessa proposta requer a criação de figuras metodológicas como: expressões-chave (ECH), idéias centrais (IC) e ancoragem (AC).

As expressões-chave são trechos de transcrições literais do discurso que são destacadas pelo pesquisador por se referir à essência do conteúdo discursivo. Resgatando a literalidade do depoimento, faz-se a comparação com a integralidade do discurso sob a forma das idéias centrais e ancoragens.

As idéias centrais descrevem sinteticamente o sentido de cada discurso analisado e dos conjuntos homogêneos de ECH originando o DSC. Assim, as ICs são uma descrição do sentido de determinado depoimento,

Do material coletado das expressões-chave das idéias centrais são construídos na primeira pessoa do singular os discursos-síntese expressando o pensamento de uma coletividade ou de um grupo como se fosse um discurso



individual, ou seja, pela expressão de vários discursos é possível identificar um único pensamento, que é coletivo (LEFÈVRE; CRESTANA; CORNETTA, 2003).

Já a ancoragem constitui uma figura metodológica inspirada na teoria da representação social que explicita uma teoria, ideologia ou crença que o depoente professa, ao mesmo tempo em que enquadra uma situação específica possui qualidade genérica (LEFÈVRE E LEFÈVRE, 2005).

Portanto, a descrição dessas representações sociais não constitui uma invenção ou criação do pesquisador, mas sim a reconstrução de um fato social, de natureza simbólica que requer do pesquisador atribuir-lhes o sentido que os diferentes atores sociais dão ao mundo em que vivem. A interpretação dessas representações dada pelo pesquisador representa o sentido que ele dá ao sentido dado pelos sujeitos (LEFÈVRE E LEFÈVRE, 2014).

Para Lefèvre e Lefèvre (2014), as Representações Sociais são esquemas sócio-cognitivos enquanto modos socialmente compartilhados de conhecer o mundo da vida, presentes nas manifestações dos indivíduos na vida cotidiana, revelando consciências possíveis.

A reconstituição dessas representações ocorre pela reconstituição das histórias coletivas a respeito de um dado problema pesquisado. Essas histórias que refletem narrativas que apresentam sentido semelhante constroem uma história verossímil sob a forma dos DSC.

Com esses parâmetros, segue-se para a elaboração do questionário de pesquisa para coleta dos depoimentos pelo pesquisador. Nesta pesquisa foi utilizado o método de entrevistas semiestruturadas com aplicação individual com a elaboração do questionário de acordo com os achados do núcleo teórico pesquisado.

### 5.1.1 Elaboração do Questionário de Pesquisa

A confecção do questionário de pesquisa, objeto da segunda fase deste estudo, deu-se depois da definição do método de análise das entrevistas onde se optou pela elaboração de um questionário compreensível aos sujeitos entrevistados com a finalidade de obter boas respostas, embasando-se nas orientações de Lefèvre e Lefèvre (2012).

Os autores recomendam que cada pergunta seja redigida de acordo com o objetivo, de modo a guiar o que se deseja captar da resposta do entrevistado (LEFÈVRE E LEFÈVRE, 2012).

Preliminarmente, formularam-se questões para identificar o perfil dos entrevistados na pesquisa, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Identificação do perfil dos entrevistados

Nome:
Gênero:
Idade:
Ingresso da instituição:
Cargo:
Área de atuação:
Formação:
Há quanto tempo utiliza o SEI:

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Posteriormente, foi desenvolvido um primeiro questionário para entrevistas, construído de acordo com o núcleo teórico estudado que trata do estudo empírico da alienação, conforme o Quadro abaixo. Assim, as perguntas se referem aos estudos de Seeman (1959; 1975) e estão relacionadas, *a priori*, aos aspectos empíricos estudados, no intuito de identificar as situações caracterizadas como alienantes.

Quadro 2: Construção do primeiro questionário

<i>Powerlessness</i> (Seeman, 1959; 1975)	1 – Utiliza o SEI? Compreende as causas da implantação desse sistema na instituição?  2 – Foi treinado/fez curso para utilizar o Sistema? Como foi?
<i>Meaninglessness</i> (Seeman, 1959; 1975)	3 – No SEI, cumpre estritamente o que está determinado ou você tem margem de liberdade para utilizá-lo (criando novos documentos, rotinas, modelos, procedimentos, fluxos...)? Até que ponto?
<i>Normlessness</i> (Seeman, 1959; 1975)	4 – Há definição clara de regras, papéis e atribuições no uso do SEI? Como?

	5 - Há margem de incerteza que possa gerar certa desordem ou confusão para você no desenvolvimento de suas atividades?
<i>Self-estrangement</i> (Seeman, 1959; 1975)	6 - É gratificante trabalhar com o SEI, considerando o seu potencial como funcionário (a)?
<i>Isolation</i> (Seeman, 1959; 1975)	7 - Você acredita que o SEI alterou sua relação de trabalho com os outros funcionários? Há cooperatividade?  8 - Observa se o SEI influencia no aumento do individualismo ou indiferença no trabalho?
<i>Cultural-estrangement</i> (Seeman, 1959; 1975)	9 - Entende que o SEI fortalece o compromisso do funcionário com os valores culturais da instituição?

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após a confecção deste questionário, ante as indicações de Antunes (2018), verificou-se a necessidade de contemplar aspectos que identifiquem formas contemporâneas de alienação nas organizações. Diante disso, foram acrescentadas questões relacionadas aos estudos de Sennet (2009), Antunes (2018), Faria (2011), Faria e Meneghetti (2007) e Dejours (2011) que estão alinhadas com aspectos identificados por Chiapello e Gilbert (2013) como indutores da alienação na contemporaneidade.

Quadro 3: Construção do primeiro questionário (complementar)

<b>Aspectos</b>	<b>Perguntas</b>
Flexitempo (Sennet, 2009)	10 – Utiliza o SEI apenas no horário de trabalho ou já o utilizou fora do expediente? Por quê?
Liofilização organizacional (Antunes, 2018), Controle da Subjetividade, Dominação/desumanização (Faria, 2011; Faria e Meneghetti, 2007; Tragtenberg, 2006), Sofrimento (Dejours, 2011)	11 – Com o SEI, você se sente apenas uma peça na engrenagem ou enxerga a ferramenta como um meio de desenvolver suas potencialidades?  12 – Já ficou estressado ou ansioso por utilizar o SEI? Por quê?

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Assim, após a definição das perguntas do primeiro questionário foi realizado um teste com um funcionário identificado como líder informal para

verificação da aderência às finalidades a que se propõe a pesquisa.

Porém, constatou-se que o formato das perguntas não estava adequado, pois foram percebidas dificuldades por parte do respondente em aprofundar os assuntos tratados, tendo a pesquisadora que explicar mais detalhadamente o contexto situacional das perguntas.

Posteriormente, após aprofundamento nas leituras do método do DSC, elaborou-se outro questionário baseado nas orientações dadas por Lefèvre e Rodrigues (2016) visto que é sugerida a construção de historinhas para a contextualização das situações e facilitar o entendimento dos respondentes em relação aos casos.

As questões foram elaboradas de acordo com as teorias estudadas sobre alienação e as práticas de trabalho em que os entrevistados estão inseridos, buscando conectá-las de acordo com o objetivo da pesquisa.

O segundo questionário também foi redigido com base nos estudos empíricos das dimensões da alienação de Seeman (1959; 1975), bem como contemplando elementos da liofilização organizacional (Antunes, 2018), Controle da Subjetividade, Dominação/desumanização (Faria, 2011; Faria e Meneghetti, 2007; Tragtenberg, 2006) e Sofrimento (Dejours, 2011).

Considerou-se pertinente inserir um questionamento para verificar a percepção dos funcionários quanto às alternativas para reverter ou minimizar os eventuais efeitos negativos que possam vir a ser identificados pela utilização da ferramenta.

O questionário final adotado na pesquisa ficou composto por dez perguntas e sua elaboração parte do pressuposto que as ferramentas de gestão causam alienação de acordo com Chiapello e Gilbert (2013). Dessa forma, as questões formuladas sob a forma de histórias refletem casos onde os indivíduos são submetidos a situações em que o uso da ferramenta SEI propicia a alienação.

O intuito é fazer com que os sujeitos reflitam sobre a organização e as condições de trabalho com a ferramenta, verificando a aderência da história contada à sua realidade.

Pontua-se que a questão 8 relacionada à dimensão *cultural estrangement* foi, de fato, elaborada em conformidade com os valores culturais da instituição pesquisada.

Assim, o questionário foi formatado segundo o quadro abaixo:

Quadro 4: Construção do segundo questionário

Aspectos	Perguntas
<i>Powerlessness</i>	1 - Maria participou da implantação do SEI no seu órgão. No seu treinamento foi informada que essa ferramenta na Administração Pública Federal tinha o objetivo de promover a eficiência administrativa, mudando o paradigma uso do papel e da tramitação processual. Comparando a implantação ocorrida no órgão de Maria com a sua, houve participação dos usuários? E o treinamento em relação à prática foi satisfatório? Por quê?
<i>Meaninglessness</i> <i>Normlessness</i>	2 - Luiza sabe que a administração pública funciona com base em protocolos bem definidos, porém o SEI, por ser genericamente adotado em vários órgãos federais não define claramente as regras, papéis e atribuições, cabendo a cada órgão mapear suas necessidades, adequando o Sistema à sua realidade. Luiza observa que não houve essa definição no seu trabalho, o que gera incertezas e confusões nas atividades realizadas pelos funcionários. Se você fosse questionado sobre a definição das regras, papéis e atribuições no uso do SEI e as consequências disso no seu órgão, o que você diria?
<i>Self-estrangement</i>	3 - O SEI agora é a principal ferramenta para Eduardo realizar suas atividades; sem ele Eduardo não consegue trabalhar. Ele se sente obrigado a cumprir estritamente o que está determinado, muitas vezes tarefas repetitivas e entediadas, sem liberdade para inovar nas suas rotinas, modelos, procedimentos, fluxos, melhorando o processo de trabalho. Se você estivesse no lugar de Eduardo, qual a sua percepção a esse respeito no seu trabalho?
<i>Flexitempo</i>	4 - O SEI traz como uma das suas vantagens a portabilidade e acesso remoto (100% web), podendo ser acessado em qualquer lugar (inclusive telefone) e a qualquer horário. Por causa disso Pedro, mesmo quando se encontra fora do seu horário de expediente acessa o sistema chegando a executar tarefas, seja quando solicitado pelas chefias ou por sua livre vontade. Se você conversar com Pedro sobre isso, como você se posiciona a respeito? Por quê?
<i>Sofrimento</i> <i>Dominação</i>	5 - Após 04 meses de adotado o sistema, Milton percebeu que diminuiu o uso do papel, há celeridade no trâmite processual, e aumento da produtividade, porém fica muito mais tenso por ficar muito tempo no computador atendendo as inúmeras demandas dos processos (os processos ficam abertos em várias unidades) e quantidade de informações, sobrecarregando-o. Se você fizesse essa reflexão em relação à implantação do sistema no seu setor, qual sua percepção?
<i>Meaninglessness</i>	6 - Batista identificou que a sobrecarga de trabalho

<i>Self estrangement</i>	demanda muito do seu tempo e impede que ele realize seu potencial como funcionário público que presta um serviço de relevância e responsabilidade social. Qual a reflexão que faz sobre suas condições de trabalho com o uso do SEI e o sentido de ser servidor público?
<i>Isolation</i>	7 - Francisca percebe que as conversas informais estão ficando escassas principalmente após a implantação do SEI, pois com o sistema diminuíram as oportunidades de conversar informalmente com os colegas, trocando ideias sobre os mais variados assuntos, inclusive sobre o trabalho. Estando no lugar de Francisca, qual seria sua opinião a respeito dessa mudança na relação entre os funcionários após a adoção do SEI?
<i>Cultural estrangement</i>	8 - Os valores culturais da instituição de Eduardo são: Ética e Transparência; Valorização dos profissionais; Humanização; Respeito; Equidade; Inovação e Excelência. Ele conclui que, às vezes, os funcionários ficam tão envolvidos nas suas tarefas diárias (repetitivas e até entediadas) no SEI, que trabalham desvinculados dos valores culturais da instituição. Levando essa reflexão para seu local de trabalho, como você compreende a influência do SEI com os valores culturais? Por quê?
<i>Sofrimento</i>	9 - Após um dia inteiro trabalhando no SEI, Pedro tem dificuldade de se concentrar e de relaxar (cansaço físico e mental) e atribui isso ao excessivo uso do computador, além da tensão por medo de cometer erros, visto que os atos executados no sistema são evidenciados para todos. No dia seguinte, fica em dúvidas em relação ao que fazer frente às cobranças por resultados, deixando-o ainda mais impaciente e estressado. Se você refletisse em relação aos seus sentimentos e emoções quanto às cobranças dos seus atos realizados no SEI, o que responderia?
<i>Alternativas para reversão/minimização</i>	10 - Bruna compreende que, sob o ponto de vista da gerencial, o SEI é uma ferramenta inovadora que facilitou muitas funcionalidades do órgão, mas os impactos gerados surtem efeitos negativos que atingem os trabalhadores em muitos aspectos que não foram previstos na implantação. Diante disso, ela fica pensando em alternativas para reverter ou minimizar esses efeitos e gostaria de conversar com outros servidores sobre o assunto. Se você tivesse oportunidade de conversar com Bruna sobre a sua realidade, o que você falaria para ela?

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

## 5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são funcionários públicos identificados como líderes de grupos informais na área de gestão de uma organização pública federal

na cidade do Rio de Janeiro/RJ. A escolha dessas pessoas ocorreu segundo indicações em conversas prévias com os funcionários da instituição.

A seleção das pessoas entrevistadas está em conformidade com os achados nas experiências de Hawthorne que visualizaram a existência de uma organização informal presente na empresa que pode ser identificada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais.

Assim, por se tratar de líderes informais dentro de instituição, nem todos os funcionários são servidores efetivos do órgão, mas em virtude de seus históricos organizacionais e suas relações interpessoais, possuem suas lideranças reconhecidas pelos demais membros da organização, mesmo que não ocupem necessariamente cargos de chefia, pois sua liderança é tacitamente reconhecida.

As lideranças informais mantêm os indivíduos do grupo coesos através da influência interpessoal que surge a partir de relações de cumplicidade, confiança e forte integração social (Mayo, 1930) que expressam traços de poder simbólico que conseguem impor e legitimar significações.

Todos os funcionários entrevistados são usuários do SEI e executam suas tarefas no sistema, produzindo e executando atos administrativos de forma digital. Ante a amplitude de utilização da ferramenta em virtude da quantidade de processos em trâmite, focou-se na seleção de entrevistados lotados na área de gestão do órgão.

No Quadro 5, consta a descrição das características dos sujeitos entrevistados nesse trabalho de acordo com o gênero, idade, tempo de instituição, nível do cargo e formação.

Quadro 5: Características dos entrevistados

Entrevistado (E)	Descrição
E1	Homem, 63 anos, 32 anos de instituição, nível médio, Administração
E2	Mulher, 40 anos, 9 anos de instituição, nível médio, Administração com pós-graduação em gestão
E3	Mulher, 60 anos, 40 anos de instituição, nível médio, nível médio
E4	Mulher, 46 anos, 20 anos de instituição, nível superior, Direito

E5	Mulher, 38 anos, 8 anos de instituição, nível médio, Direito
E6	Homem, 34 anos, 10 anos de instituição, nível médio, Direito
E7	Homem, 42 anos, 4 anos de instituição, nível superior, Direito
E8	Mulher, 44 anos, 9 anos de instituição, nível médio, Administração

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Todas as entrevistas foram gravadas, e posteriormente transcritas, com a anuência dos oito entrevistados que assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

Por questões éticas relacionadas à preservação da identidade das pessoas entrevistadas e, inclusive, para assegurar-lhes o anonimato, optamos por omitir também a identificação da instituição pública onde foi realizada a pesquisa.

Verificamos posteriormente que essa decisão foi fundamental para que os entrevistados se sentissem mais à vontade para relatar suas percepções a respeito da implantação e da utilização da ferramenta na organização, bem como os efeitos produzidos.



## 6 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados alcançados e sua respectiva análise, acordo com o núcleo referencial bem como a metodologia de investigação.

Observou-se que o segundo questionário de entrevista foi bem mais efetivo na apreensão das respostas pelos respondentes. Atribui-se esse fato à facilidade de compreensão do contexto aliado às histórias contadas.

Os produtos obtidos foram objeto de interpretação referencial em que os materiais coletados foram submetidos à reflexão da pesquisadora para verificar as relações existentes entre o estudo empírico e o núcleo teórico que baseia a pesquisa.

Os resultados são os discursos coletivos que revelam o que os funcionários pensam em relação ao SEI e os trechos selecionados refletem os discursos emitidos, conforme quadros a seguir:

Quadro 6: Instrumento de Avaliação do Discurso - 1

<p>Maria participou da implantação do SEI no seu órgão. No seu treinamento foi informada que essa ferramenta na Administração Pública Federal tinha o objetivo de promover a eficiência administrativa, mudando o paradigma uso do papel e da tramitação processual. Comparando a implantação ocorrida no órgão de Maria com a sua, houve participação dos usuários? E o treinamento em relação à prática foi satisfatório? Por quê?</p>	
<p>Aspecto: Powerlessness</p>	
<p>Objetivo: identificar se o indivíduo é privado de exercer seu controle pessoal sobre as decisões que lhes atinge</p>	
Expressões – chave	Ideias centrais
<p>E1 - <u>a participação do usuário foi muito pouca</u> porque foi uma implantação assim meio que... meio não, total, <u>em cima da hora</u> que o (órgão) não se preparou para essa nova ferramenta... não foi passada para a gente... <u>foi um treinamento assim tipo só para inserir a gente dentro do sistema com senha que ninguém aprendeu nada que não teve tempo para isso. O que nós aprendemos foi na prática...</u> a maioria dos usuário não sabe utilizar a ferramenta do SEI porque <u>não teve um treinamento específico para cada área</u> dizendo quais são as funções de cada um, inclusive é... <u>nomenclatura de documentos</u>, quais os nomes dos documentos de cada um bota o</p>	<p>1 – não houve muita participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>2- o treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, só aprende com a prática (B)</p> <p>3 – cada um faz do seu jeito, não há padrão (C)</p> <p>4 – a linguagem do sistema não é adequada (D)</p>

<p>documento que quer, o que bem entende ...</p>	
<p>E2 - <u>não houve muita participação</u>, houve só uma comunicação... foi uma implantação assim... <u>sofremos um impacto, é, mas fomos adaptando as situações</u>, pensando como minimizar os problemas que estavam havendo <u>pra organizar isso por área... o treinamento ele foi... não sei se o termo seria subjetivo...é superficial, foi um bom treinamento pra conhecer a ferramenta, mas a aplicação dele é diferente em cada setor</u>, a utilização dele é diferente de setor a setor... o treinamento ele foi apenas pra conhecimento de ferramenta, de um sistema que ia entrar pra utilizar sem que a gente pudesse ainda vislumbrar quais seriam as dificuldades pra cada área e ele foi um treinamento, se eu não me engano à época com muita antecedência da implantação em si, não sei se foram quatro ou seis meses antes então quando... e nesse período, <u>entre o treinamento e a implantação não houve mais nenhum tipo de abordagem</u>... então muita coisa ficou esquecida...</p>	<p>1 – não houve muita participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>2 – é necessária a adaptação às situações (E)</p> <p>3 – é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p> <p>4 – o treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, só aprende com a prática (B)</p> <p>5 - os funcionários esqueceram muita coisa porque demorou muito tempo entre o treinamento e a implantação (G)</p>
<p>E3 - eu acho que melhorou muito porque <u>antes era muito papel</u>... pessoalmente aqui no protocolo né, tinha dia que a gente transportava 60 volumes só de um processo, é, outro com 18, outro com 20 kg, era o dia inteiro transportando aqueles volumes enormes de processo para lá e para cá, sem contar a quantidade de pasta, de malote né, que a gente circulava por dia, então eu acho que a parte de processo melhorou bastante principalmente aqui no protocolo que eu não tenho mais esse dever de ficar andando para lá e para cá com processo, mas continua muito papel né. <u>Em relação ao treinamento eu acho que o Inca vem falando desse SEI a mais ou menos uns três anos, mas a implantação dele mesmo foi em 2017</u>, 2018 fez um ano e... nesse período eu acho que as pessoas não acreditavam muito que seria implantado isso, então não dava importância, ninguém procurou ser treinado, apesar</p>	<p>1 – melhorou porque diminuiu o trabalho com o papel, mas não acabou o papel (mantém a burocracia) (H)</p> <p>2 - os funcionários esqueceram muita coisa porque demorou muito tempo entre o treinamento e a implantação (G)</p> <p>3 - o treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, só aprende com a prática (B)</p> <p>4 – ainda há dificuldades (I)</p>

<p>que o RH dava treinamento eu acho só seis meses prestes a ser implantado e todo mundo correu, não agora tem que ser tem, e eu fui uma delas que participei de um treinamento... para mim foi uma surpresa porque <u>eu não estava entendendo nada daquilo né, eu falei aquilo ali a gente só vai entender com o dia a dia</u>, trabalhando, errando aqui, acertando ali eu acho que a gente vai, mas lá mesmo eu fiquei olhando para a cara das pessoas falando e escrevendo alguma coisa que eu achava que era importante, chegava aqui e eu não sabia nada... <u>confesso que até hoje às vezes ainda tenho um pouco de dificuldade</u>, mas eu acho que está todo mundo se ajudando né, quando eu preciso pergunto aqui, fala ali e eu acho que tá indo.. para o INCA eu acho que foi um ganho muito grande.</p>	
<p>E4 - <u>Não foi satisfatório, nós fomos praticamente jogados em frente ao computador</u>, porque que, que acontece, teve um processo sim interno a gente teve um curso presencial, só <u>que isso foi antes da implementação, então você não... você não conseguia visualizar</u>, no momento ele tava dando lá a matéria como é que poderiam ter problemas, você efetivamente mexendo na ferramenta, porque as dúvidas elas só acontecem depois que você tá mexendo na ferramenta... <u>na prática que a gente começou a ver né, os problemas que geravam com o SEI, então isso foi bem complicado no começo, mas depois tranquilo... a falta de padrão, a falta de procedimento, então assim era tudo muito cru, cada um faz do seu jeito e aí também é complicado</u></p>	<p>1 - o treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, só aprende com a prática (B)</p> <p>2 - não houve muita participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>3 - os funcionários esqueceram muita coisa porque demorou muito tempo entre o treinamento e a implantação (G)</p> <p>4 - é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p>
<p>E5 - <u>não teve nenhuma participação, o SEI chegou para utilização</u>, foi dado um curso só né, e a gente fez esse curso para ficar habilitado, mas participação nossa, opiniões né, contribuições, não teve nenhuma... não acredito que tenha sido satisfatório, mas não em relação ao curso e sim porque eu acredito que <u>a Teoria é muito diferente da prática né, a prática ela é muito mais efetiva.</u></p>	<p>1 - não houve participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>2 - o treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, só aprende com a prática (B)</p>

<p>E6 - <u>não houve participação dos usuários, tivemos uma grande dificuldade com o SEI porque ele foi implantado de uma forma muito célere</u> sem o acompanhamento de alguém com informações pra passar pra gente... houve um treinamento a um funcionário mas era pra ser repassado pra os demais, mas como era muita gente pra repassar esse conhecimento teve dificuldade para o repasse dessas informações... <u>tem muitas coisas no SEI que e ainda não compreendo</u>, então não, não considero satisfatório</p>	<p>1 - não houve participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>2 - o treinamento foi superficial e insuficiente (B)</p> <p>3 – ainda há dificuldades (I)</p>
<p>E7 - <u>não houve participação, houve apenas um treinamento de algo que já estava pronto, era um formato para a gente aprender como trabalhar...</u> eu acho que foi satisfatório para um primeiro momento, foi um <u>treinamento curto de um dia para apresentação do sistema mas achei que poderia ter mais dias para que a gente tivesse mais práticas</u> e trabalhar assim mais funcionalidades não apenas as básicas</p>	<p>1 - não houve participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>2 - o treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, só aprende com a prática (B)</p>
<p>E8 - aqui na instituição <u>não houve uma participação direta não é, eu não participei diretamente como outros servidores também não participaram</u>, foi informado que a gente deveria fazer um curso de treinamento online, mas não houve reunião pra ser conversado, pra ver como seria tratado... <u>você realmente só consegue saber realmente como usar na hora da prática e no curso não teve prática né</u>, a gente fez o curso online, o curso online a gente saiu pra aplicar na instituição sem ter um treinamento antes... com a prática você aprende muito, mas <u>não houve uma transição, né, de um dia para o outro foi informado que a gente deveria trabalhar no SEI</u>, então não houve uma transição pra você ir treinando aos poucos e tal, foi uma imposição de um dia pro outro</p>	<p>1 - não houve participação dos funcionários, a implantação foi em cima da hora (A)</p> <p>2 – só aprende com a prática (B)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC:** Houve pouca ou nenhuma participação dos funcionários na implantação do sistema que ocorreu em cima da hora. O treinamento foi superficial e insuficiente, apenas para conhecer a ferramenta, a gente só aprende com a prática,

*além disso, os funcionários esqueceram muita coisa porque demorou muito tempo entre o treinamento e a implantação, assim cada um faz do seu jeito e não há padrão, por isso é necessário organizar por área porque a aplicação é diferente em cada setor. Melhorou porque diminuiu o trabalho com o papel, mas a linguagem do sistema não é adequada e não acabou o papel, bem como se mantém a burocracia.*

A implementação de uma nova ferramenta no ambiente de trabalho atinge diretamente os funcionários tendo em vista que são os principais usuários. Assim, o processo de implantação do SEI não foi participativo e, dessa forma, os sujeitos foram privados de exercer quaisquer influências sobre as mudanças dos processos de trabalho que lhes atinge, configurando o *powerlessness* (SEEMAN, 1975).

Essa dimensão relaciona-se com a incapacidade de interferir no processo decisório que modificou a relação do trabalhador com o produto do seu trabalho (MARX, 2008), na medida em que também é tratado como unidade abstrata que se comporta passivamente diante do caráter normativo-prescritivo das decisões numa clara caracterização de auto-alienação (RAMOS, 1983).

Ao mesmo tempo em que a organização adota uma postura autocrática, também não oferece treinamentos contínuos para que os indivíduos possam executar suas atividades a contento, além de não os municiar com rotinas consistentes, ocasionando muitas dificuldades na utilização da ferramenta, que ainda possui uma linguagem inadequada. Todo esse cenário explicita formas alienantes que prejudicam o esclarecimento do funcionário em relação ao seu controle pessoal sobre seu trabalho.

É relevante perceber a importância dada à prática no processo de trabalho enquanto *lócus* de aprendizagem, considerando a *práxis* como forma de superação das reificações.

Quadro 7: Instrumento de Avaliação do Discurso - 2

<p>Luiza sabe que a administração pública funciona com base em protocolos bem definidos, porém o SEI, por ser genericamente adotado em vários órgãos federais não define claramente as regras, papéis e atribuições, cabendo a cada órgão mapear suas necessidades, adequando o Sistema à sua realidade. Luiza observa que não houve essa definição no seu trabalho, o que gera incertezas e confusões nas atividades realizadas pelos funcionários. Se você fosse questionado sobre a definição das regras, papéis e atribuições no uso do SEI e as consequências disso no seu órgão, o que você diria?</p>
--

<p>Dimensão: Meaninglessness/ Normlessness</p>
--

Objetivo: identificar se há incerteza em relação a valores, normas, expectativa de papéis e definições de atuação	
<b>Expressões – chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
<p>E1 - as consequências são muito grandes. <u>Se todo mundo sentar para conversar e usar o mesmo seguimento todo mundo a coisa funciona, mas que no momento atual é muito difícil porque cada um tem um pensamento diferente.</u> Então enquanto não houver <u>um treinamento específico</u> a coisa não vai não vai andar, não vai pra frente... tem até um exemplo próximo aqui, aqui da nova colaboradora porque ela fez o curso hoje e já está com certificado hoje. O que é que ela aprendeu do SEI? Nada, não aprendeu nada, não tem como, é muito muito veloz, então ela só vai aprender no dia a dia... Agora, <u>as ferramentas que ela vai usar, não sei se vai usar todas que não é permitido porque ela não é servidor de carreira então já não tem um acesso tão grande, mas mesmo assim é muito precário o sistema do SEI dentro da instituição</u> é muito precário... a gente tá sempre com problema de processo, de Gestão, mudança de gestão e apesar de que existe algum... <u>tem coisa que a gente não sabe fazer, não tem acesso, não tem como fazer, até porque não tem tempo também hábil para nós, chefia</u>, como aqui tá todo dia, todo dia para fazer, não tem tempo para fazer isso</p>	<p>1 – não há integração entre as pessoas e os setores (A)</p> <p>2 – o funcionário não tem autonomia (B)</p> <p>3 – ainda há dificuldades, não houve treinamento específico (C)</p> <p>4 – a responsabilidade é das chefias, mas não há disponibilidade de tempo (D)</p> <p>5 – não há definição de papéis, regras e atribuições (E)</p>
<p>E2 - não foi definido, não foi avaliado ainda, pelo menos eu <u>não percebi ainda nenhum tipo de avaliação nem mesmo levantamento sobre essa necessidade de definição de atribuições, definição de padronização</u> e botar assim até para facilitar a utilização da ferramenta os níveis de atribuição e de responsabilidade também é algo muito... <u>fica a critério de cada setor e cada setor... fica bem subjetivo e cada um trabalha conforme acredita ser o melhor</u>, sem um padrão institucional digamos assim e as consequências disso são que como o órgão é um só, ninguém trabalha... nenhum setor trabalha, desenvolve seu papel sem necessitar do outro... quando a gente passa esse processo pra próxima</p>	<p>1 – é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p> <p>2 - não há integração entre as pessoas e os setores (A)</p> <p>3 - não há definição de papéis, regras e atribuições (E)</p> <p>4 - é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p> <p>5 – o funcionário perde muito tempo procurando as informações que não estão claramente disponíveis no sistema (mantém a burocracia) (G)</p>

<p>área, ela não tem a menor compreensão muitas vezes do que tá recebendo porque não... não tá alinhado com a forma que ela desenhou no setor dela e aí as coisas as vezes se perdem, <u>informações que são necessárias, às vezes estão contidas dentro do processo mas quem tá recebendo não consegue localizar e isso gera perda de tempo, a gente a gente a gente... retrabalho...é, a falta de padrão parece realmente que o processo está totalmente desorganizado e isso até visto de outros órgãos que também consulta que vão consultar todos os nossos processos fica inviável... gera um desgaste pessoal né... do próprio servidor em si por ficar buscando informação muitas vezes, buscando agilizar, aí buscar executar suas atividades e às vezes não conseguir como <u>entre os demais servidores, dele com os demais, entre as áreas e entre as pessoas por conta dessa falta de padrão e de cada um dá um tipo de linguagem diferente dentro da mesma instituição...</u> todo esse desgaste gerado institucionalmente né.. <u>acaba que compromete o resultado, compromete a eficiência e até mesmo as nossa eficácia... a ferramenta que era pra nos auxiliar pra que a gente tivesse ganho, qualidade de serviço, de tempo e desburocratização digamos assim tá trazendo um resultado que não é o esperado ... tá trazendo o resultado em que tá impactado das atividades nos atos, é...tá impactando no resultado final de eficiência, de redução de custo que tá não tá não tá trazendo...</u></u></p>	<p>6 – gera confusão para as pessoas e outras empresas/órgãos que necessitem consultar (mantém a burocracia) (H)</p> <p>7 – gera desgaste pessoal e entre os setores (I)</p> <p>8 – a linguagem é confusa (J)</p> <p>9 – a ferramenta compromete a eficiência e a eficácia (L)</p> <p>10 – aumentou o trabalho no sistema (M)</p>
<p>E3 - a definição que eles deram lá no treinamento na época e todo mundo falava que o SEI era uma forma de facilitar a comunicação entre os órgãos né, e também <u>acabaria com famoso papel, eu fiquei assim meu Deus do céu Então vai acabar o papel vai ser tudo no SEI... mas eu estou vendo que o papel continua e que as coisas não estão assim bem claras pelo menos para mim...</u> tem alguns setores dentro do Inca que já sabe exatamente o que tem que ser feito como</p>	<p>1 – não acabou o papel (mantém a burocracia) (N)</p> <p>2 – gera confusão para as pessoas (mantém a burocracia) (H)</p>

<p>por exemplo o RH. No RH é tudo no SEI, acredito que compras, licitação, entendeu... <u>mas no geral, eu acho que as pessoas não sabem ainda direito usar o SEI não</u></p>	
<p>E4 - <u>eu não sei se assim...se tem alguma coisa escrita entendeu? o que que a gente está fazendo</u>, a gente está usando no SEI o que a gente usava no papel, então <u>eu sei a minha competência que tem no papel, eu estou usando aquela competência no SEI e os meus superiores e as pessoas que tem o mesmo nível que eu...é assim que a gente está tratando... existe confusão, mas não é um problema do SEI...</u> é aquele negócio do comigo não tá... a gente sabe que o problema é...<u>ele tem que ser construído, feito em conjunto, a solução tem que vir em conjunto, só que cada um diz que não é parte dele e...o negócio não anda</u>, mas isso daí não tem a ver com o SEI, tem a ver com a instituição... <u>elas têm uma dificuldade tremenda de tudo o que é diferente... Dizer que não é parte delas, que não é função delas e pronto.</u></p>	<p>1 – não sabe se há definição de papéis, regras e atribuições (E)</p> <p>2 - é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p> <p>3 - não há integração entre as pessoas e os setores (A)</p> <p>4 – o problema não é o SEI, está nas pessoas (O)</p>
<p>E5 - sinceramente eu não sei, acredito que <u>quem poderia definir isso melhor é a chefia de cada setor</u>, mas eu sinceramente não... acredito que foi uma reprodução do que era feito no papel, não houve participação efetiva dele não...</p>	<p>1 – a responsabilidade é das chefias (D)</p>
<p>E6 - <u>isso gera confusão dentro do sistema... tem impacto no trabalho né...</u> eu acho que um dos maiores problemas tá vinculado a isso... <u>a gente tem um problema na definição de fluxo e de procedimento</u>, é, eu acho que a gente peca bastante e isso seria o crucial, <u>é o início pra uma boa execução do serviço</u> enquanto não acertar isso, <u>a instituição não acerta</u></p>	<p>1 - não há definição de papéis, regras e atribuições (E)</p> <p>2 - é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p> <p>3 - gera confusão para as pessoas e outros órgãos que necessitem consultar (H)</p>
<p>E7 - eu sei que <u>esse processo foi feito com base no processo judicial eletrônico lá de um tribunal do Sul e ainda foi aproveitado para um processo administrativo, porém algumas nomenclaturas, elas causam alguma dúvida de manejo porque elas são</u></p>	<p>1 – a linguagem do sistema não é adequada (J)</p> <p>2 - cada um faz do seu jeito, não há padrão (P)</p> <p>3 - gera confusão para as pessoas (H)</p>



<p><u>aproximadas, tem conceitos próximos, então quando a gente fala de anexo, apenso, por exemplo, não se tem muita certeza sobre o que é que está dizendo e isso é ruim</u> porque todo mundo tem que ter o mesmo conhecimento do que essas palavras estão significando para a gente poder trabalhar de forma uniforme... quando a gente sai da esfera do Judiciário e vai trabalhar na esfera administrativa, a gente tem que ter cautela porque nem todas as pessoas que trabalham tem o perfil técnico de qualificação, grau de formação em direito, então muito possivelmente <u>elas trabalham segundo uma lógica que faça sentido na cabeça delas mas que não necessariamente coincide com o vocabulário técnico, o vernáculo jurídico...</u></p>	
<p>E8 - <u>realmente não há uma padronização das informações que seriam colocadas no SEI, então cada um coloca de uma maneira diferente, se você olhar um setor, você não vê uma equalização de todo mundo</u>, cada um bota de um jeito, então eu acho que deveria ter pelo menos uns modelos de cada setor pra que a coisa ficasse padronizada e fosse mais fácil pra que outras pessoas visualizassem isso, né, não tem essa regra, a gente não teve... <u>às vezes as informações dentro do SEI não ficam muito claras, então às vezes a pessoa tem que entrar lá e detalhar item a item pra descobrir o que ela tá procurando, que como não tem uma padronização da informação</u> inicial né, fica meio que perdido dentro do SEI ali, as informações... <u>tem a questão da perda de tempo porque você vai ter que abrir item a item ali naquela, naquela janelinha lá, naquela árvore toda</u>, o tempo que você poderia estar fazendo uma outra atividade né, tá agilizando pra liberar o processo, você tá ali procurando, porque a informação resumida ali não está, não foi padronizada, <u>então não ficou clara pra todos, né porque cada um coloca do jeito que acha melhor pra si, mas às vezes não é melhor pro outro setor que nem sabe quais são as rotinas daquele setor... você</u></p>	<p>1 - não há definição de papéis, regras e atribuições (E)</p> <p>2 - cada um faz do seu jeito, não há padrão (P)</p> <p>3 - é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor (F)</p> <p>4 - o funcionário perde muito tempo procurando as informações que não estão claramente disponíveis no sistema (G)</p> <p>5 - gera confusão para as pessoas e outras empresas/órgãos que necessitem consultar (H)</p> <p>6 - a linguagem do sistema não é adequada (J)</p>

<p><u>quer abrir o processo, você quer pegar logo a informação pra si e aí você fica lá procurando, além da lentidão do sistema que acaba atrapalhando e muito a gente,</u> então aí junta duas coisas, a lentidão do sistema e você ter que ficar lá procurando aquele documento... <u>tem as empresas hoje, elas tem acesso ao SEI, então você tem que botar uma nomenclatura ali que fique clara pra você que é servidor, trabalha com isso e pra empresa ou pra qualquer outra pessoa que entre lá e queira saber daquele processo...</u> você tem que prestar informação à população, às outras empresas, e aquilo não fica muito claro ali às vezes, pra gente que trabalha aqui às vezes fica confuso, você tem que abrir, olhar... imagina a pessoa leiga entre aspas no sistema, é difícil</p>	
---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1 :** *Não há definição de papéis, regras e atribuições e isso gera confusão para as pessoas e outros órgãos que necessitem consultar o sistema, a linguagem do sistema não é adequada e ainda há dificuldades por não ter havido treinamento específico, o funcionário não tem autonomia, não há integração entre as pessoas e os setores por isso é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor onde a responsabilidade é das chefias mas não há disponibilidade de tempo. O funcionário também perde muito tempo procurando as informações que não estão claramente disponíveis no sistema gerando desgaste pessoal e entre os setores. Também gera confusão para as pessoas e outras empresas/órgãos que necessitem consultar, mantendo a burocracia e comprometendo a eficiência e a eficácia.*

**DSC 2:** *Não sabe se há definição de papéis, regras e atribuições, é necessário organizar por área porque não tem padrão, a aplicação é diferente em cada setor, mas o problema não é o SEI, está nas pessoas.*

Essa questão produziu dois DSC's que diferem essencialmente quanto à responsabilização dos sujeitos pela ausência de atribuição de papéis, regras e atribuições.

Pelas falas compreende-se que não há definição de papéis, regras e atribuições no uso da ferramenta (*normlessness*); isso gera desordem e confusão para os usuários internos e externos, pois a incerteza compromete as expectativas de atuação do funcionário na utilização da ferramenta (*meaninglessness*).

A alienação aqui se dá tanto para o usuário interno (funcionário) como para o usuário externo que necessite utilizar o sistema, pois a ausência de clareza nas informações prejudica a compreensão dos atos realizados.

O DSC 1 realiza conexões interessantes com o *powerlessness*, quando os entrevistados afirmam que o trabalhador não tem autonomia, e o *isolation*, na medida em que os respondentes relatam a ausência de integração entre as pessoas e os setores, entretanto, entendem que as chefias formais dos setores são as responsáveis pela promoção da definição dessas regras.

O fato dessa confusão e indefinição gerar desgastes evidencia a presença de tecnostress que, em maior ou menor grau, produz efeitos negativos nos trabalhadores.

Já o DSC 2 reconhece a necessidade de normatizar, porém atribui às pessoas que utilizam a ferramenta a responsabilidade pela desordem, pois, por não assumirem essas competências espontaneamente geram essas anomalias.

Quadro 8: Instrumento de Avaliação do Discurso - 3

O SEI agora é a principal ferramenta para Eduardo realizar suas atividades; sem ele Eduardo não consegue trabalhar. Ele se sente obrigado a cumprir estritamente o que está determinado, muitas vezes tarefas repetitivas e entediadas, sem liberdade para inovar nas suas rotinas, modelos, procedimentos, fluxos, melhorando o processo de trabalho. Se você estivesse no lugar de Eduardo, qual a sua percepção a esse respeito no seu trabalho?	
Dimensão: Self-estrangement	
Objetivo: verificar o envolvimento do indivíduo em atividades que não são gratificantes	
Expressões – chave	Ideias centrais
E1 - <u>a gente não tem muita autonomia vamos dizer assim, autonomia só para chefias</u> . Eu acho essa autonomia tinha que abrir um leque um pouquinho maior porque tem uma parte de documentos dentro do SEI que você tem que botar ele na ordem cronológica, vamos dizer assim, e o terceirizado e o próprio outro servidor que não seja o chefe ele não consegue fazer essa alteração de documentação que chama-se a árvore, só o chefe que consegue... <u>Eu não entendo porque que é</u>	1 – o funcionário tem pouca autonomia (A) 2 – a responsabilidade é das chefias (B) 3 - o funcionário perde muito tempo procurando as informações que não estão claramente disponíveis no sistema (mantém a burocracia) (C) 4 – o sistema é lento, ocupando o

<p><u>só o chefe, acho que qualquer servidor ele tem matrícula, é responsável ele pode fazer essa troca de documentação e não as chefias.</u> Se a chefia não estiver presente, o processo fica parado... Dependendo do documento, do chefe ter que assinar ou não, o próprio servidor pode assinar que ele tem autonomia pra isso, mas é... <u>não pode é ficar dependendo de uma assinatura de um documento só da chefia que pode tramitar o processo.</u> Acho que o servidor pode tramitar o processo e depois passar pra chefia assinar, não tem problema... eu não tenho opinião formada sobre isso, <u>o SEI é muito ingrato porque você tem que colocar tudo quanto é documento dentro dele... tem que fazer a inserção dentro dele, aí você tem que ver o documento em PDF, tem que transformar ele e leva um trabalho enorme</u> e tem servidor que não consegue fazer isso porque ele não tem esse conhecimento... <u>isso é muito moroso, um trabalho moroso e toma muito tempo do servidor</u></p>	<p>tempo do funcionário (D)</p> <p>5 – aumentou o trabalho no sistema (E)</p> <p>6 – mantém a burocracia (F)</p>
<p>E2 - Eu <u>não tenho essa percepção porque antes a gente utilizava as mesmas ferramentas, só que a gente precisava imprimir, era um processo físico, então todas as ferramentas que a gente utilizava, a gente tinha que gerar para papel,</u> a gente imprimia e anexava no processo físico o que realmente o SEI é mais um sistema, é mais uma ferramenta e o que eu diria que é um tanto quanto... eu não vou usar o termo repetitivo, <u>mas que foi um trabalho a mais vindo com o SEI é que antes a gente precisa para fazer impressão de um documento, agora a gente precisa salvar esse documento, gerar PDF desse documento, para anexar dentro de um sistema, né...</u> esse é um trabalho que realmente a gente não tinha antes porque era só imprimir, furar, botar no processo físico, chancelar e ir embora, e agora não, agora a gente tem esse trabalho a mais... <u>aumentou o número de tarefas digamos assim, mas a gente agora tem realmente um.. ele poderia poderia...</u> mas aí teria a situação... só se a gente</p>	<p>1 – não há mudança em relação ao processo físico (G)</p> <p>2 – aumentou o trabalho no sistema (E)</p> <p>3 - o funcionário tem pouca autonomia (A)</p> <p>4 – o sistema é engessado (H)</p>

<p>conseguisse integrar a outros sistemas para gente poder fazer exportar documentos sem precisar ficar gerando PDF... eu não entendo como repetitivo eu entendo como novas ações... <u>Inovar dentro do SEI por enquanto não é possível isso aí... o SEI é limitado né, a gente recebeu o SEI... é um sistema fechado...</u> a gente não pode mexer sem autorização do ministério né, ele precisaria dar a gente uma chave ou algo assim, fornecer para que a gente pudesse adaptar o sistema a nossa estrutura em si, que cada órgão tem uma diferenciada... E isso não é possível, então a gente fica realmente restrita</p>	
<p>E3 - eu só uso sei uma vez por mês né, que é quando chega a fatura que a gente tem que fazer o ateste né, tem que incluir documento e fazer relatório, essas coisas a gente tem que ser utilizado só pro no final do mês, tirando isso eu não uso sei mais para nada... <u>cada ferramenta daquela tem o seu papel, então se você não souber, você não vai conseguir mesmo, mas eu acho que depois que você aprende, você consegue mexer.</u></p>	
<p>E4 - ah, eu vejo que <u>a gente tem uma margem para melhorar... às vezes, a gente consegue alterar algumas coisas sempre conversando com as outras pessoas que se a gente alterar sem avisar para os amiguinhos, lascou...</u> tem que ser uma coisa de engrenagem entendeu? mas eu não me vejo assim, porque assim as coisas são.. tem muita coisa que é inédita... não são todos não...<u>um ou outro é mais engessado, agora tem uma parceria legal... a gente conversa com eles e tenta mudar o trâmite, mudar o procedimento, melhorar e tem outros que não...</u> que você tem que botar no papel frio mesmo e torcer para ele entender que senão ele vai fazer daquele jeito que entende e pronto</p>	<p>1 - não há integração entre as pessoas e os setores (I)</p> <p>2 – o sistema é engessado, depende das pessoas e dos setores (H)</p> <p>3 - cada um faz do seu jeito, não há padrão (J)</p>
<p>E5 - a gente não tem participação nenhuma, <u>eu não vejo nenhum interesse institucional de ser melhorado e a gente tem que fazer com que tem né, se virando né...</u> é repetitivo mas acredito que não é particularmente do SEI, <u>o processo é</u></p>	<p>1 – o sistema é engessado, depende das pessoas e dos setores (H)</p> <p>2 - o problema não é o SEI, o processo é repetitivo (L)</p>

<p><u>repetitivo, não tem jeito, então acho que não é uma questão só do SEI, uma questão da rotina... para mim o SEI facilitou bastante, eu acho que é bem melhor, otimizou muito o trabalho, a questão do tempo, economia, isso é para mim sem dúvida um ganho, mas é repetitivo</u></p>	<p>3 – o SEI otimiza o tempo (M)</p>
<p><u>E6 - a gente fica limitado a realizar nossos processos, realizar nossos atos de acordo com o que é passado pra gente, eu não tenho liberdade pra inovar em nada... cumprir mesmo o que tá lá...</u></p>	<p>1 – o sistema é engessado (H) 2 – o funcionário não tem autonomia (A)</p>
<p><u>E7 - Eu acho que o SEI é uma excelente ferramenta no sentido de inovação, no sentido de transparência, acho muito bom sentido de acessibilidade... agora, vai demandar um tempo de aproximação né, para familiarização com esse novo sistema e como tal também seria desejável algum tipo de abertura no sentido informacional para que a gente pudesse sempre contribuir para evoluir com aperfeiçoamento do sistema... falta um acesso informacional para que haja essa participação e eu chamo isso até como uma abertura democrática dentro do processo</u></p>	<p>1 – o problema não é o SEI (L) 2 – o SEI melhora a transparência, acessibilidade (N) 3 – é necessário abertura democrática no sistema (O)</p>
<p><u>E8 - Na verdade o SEI, ele vem com uns modelos em si, ali naquelas palavras-chave e às vezes não atende ao que você tá querendo fazer e ele nos permite incluir nada, talvez não precisasse ser aberto a todo mundo ter a opção de incluir alguma coisa ali porque iria perder um pouco da relação e do controle, mas deveria ter um setor dentro da instituição onde ele analisasse... olha, a gente precisa dessa palavra-chave e aí ver se realmente há essa necessidade e incluir ali porque realmente, ali não engloba tudo...tem hora que você fica perdido sem saber o que fazer né, como a gente, no caso de documentos de empresas, você às vezes não acha uma palavra-chave, aí você é obrigada a usar uma similar...</u></p>	<p>1 – o sistema é engessado (H) 2 - é necessário abertura democrática no sistema (O) 3 – a linguagem do sistema não é adequada (P) 4 - gera confusão para as pessoas (mantém a burocracia) (Q)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** O sistema é engessado e lento, ocupando o tempo do funcionário que fica procurando as informações que não estão claramente disponíveis e tem

*pouca autonomia. Aumentou o trabalho, mas falta integração entre as pessoas e os setores sendo a responsabilidade das chefias. A linguagem do sistema não é adequada, acarretando confusão para as pessoas, que faz cada um do seu jeito. Ele requer abertura democrática.*

**DSC 2:** *O problema não é o SEI pois otimiza o tempo e melhora a transparência, acessibilidade, o processo que é repetitivo. Ele requer abertura democrática.*

O fato de o sistema ser engessado e lento inviabiliza que os funcionários desenvolvam seus potenciais de inovação. Somem-se a isso outros fatores como a linguagem do sistema, falta de autonomia dos funcionários e ausência de integração entre os setores e pessoas como elementos considerados importantes para que esse potencial seja exercitado.

É possível identificar que, para os trabalhadores, o SEI lhes não trouxe o desenvolvimento de atividades gratificantes (*self estrangement*), pois se sentem psicologicamente envolvidos tratados como unidades abstratas (auto-alienação) (RAMOS, 1983).

Nesse ponto, é importante perceber que tais atividades já não eram gratificantes antes do SEI e que não foi agregado ao sistema mecanismos para minimizar essas limitações. Na medida em que são mantidas as condições de realização das atividades, são mantidas também as possibilidades de indução à alienação. Os funcionários entendem a abertura democrática do sistema como um caminho para que os fatores causadores desses problemas sejam superados.

O segundo DSC retrata a idéia de que o trabalhador é quem deve se adaptar às condições de trabalho que lhes são impostas, visto que o sistema em si detém inúmeras características consideradas benéficas (transparência, acessibilidade, celeridade).

Na verdade, considera que o engessamento parte das pessoas que não possuem iniciativas para contornarem os problemas que lhes são apresentados, apesar de reconhecer a necessidade da abertura democrática do sistema aliado à necessidade de integração entre as pessoas e setores.

web), podendo ser acessado em qualquer lugar (inclusive telefone) e a qualquer horário. Por causa disso Pedro, mesmo quando se encontra fora do seu horário de expediente acessa o sistema chegando a executar tarefas, seja quando solicitado pelas chefias ou por sua livre vontade. Se você conversar com Pedro sobre isso, como você se posiciona a respeito? Por que?	
Dimensão: Flexitempo	
Objetivo: verificar a percepção sobre a falta de controle do tempo	
<b>Expressões – chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
E1 – <u>eu não concordo não, nós temos que trabalhar dentro do nosso expediente, dentro do horário de expediente. Fazer alguma coisa em casa tá fora da realidade que é um trabalho maior que você não tá tendo como fazer dentro do seu horário normal de expediente.</u> Eu sou totalmente contra, quando eu chego em casa em quero ficar... tomar meu banho, relaxar e esquecer o trabalho <u>porque se eu for para casa com trabalho eu vou ficar estressado o tempo todo... tá acontecendo, tem até chefias que ficam trabalhando até meia noite, até onze horas da noite,</u> mandando documentação... se eu for ver, onze horas da noite já estou dormindo, eu só vou olhar essa informação no dia seguinte, ou oito horas da manhã ou nove horas da manhã. Se for uma coisa importante, vai ficar... se eu tiver uma outra tarefa pra fazer ou reunião, vai ficar parado lá e a coisa não vai andar...	1 – o sistema pode ser acessado fora do expediente (A) 6 – aumentou o trabalho no sistema (B) 7 – acontece porque não dá tempo fazer no horário normal, mas é estressante (C) 4 – as chefias trabalham fora o expediente (D)
E2 – <u>tem muitos servidores que são assim, mesmo quando não existia SEI, sempre que possível de alguma forma, muito servidores buscavam executar algumas tarefas na sua casa, no seu trabalho e quando chegava no seu local de trabalho já tinha antecipado alguma coisa...</u> com o SEI a gente já joga direto dentro no processo eletrônico e envia pra quem tem que enviar, assina se precisar, não precisa sair desesperado às vezes de casa para ir até o órgão... facilitou? Facilitou bastante.... Eu só não sei ainda como é como está a visão, a visão das áreas de comando dos órgãos né sobre <u>essas atividades que são exercidas pelos servidores fora do ambiente de trabalho em horário de descanso, né, esse nível de dedicação porque são horas de trabalho... não se recebe hora extra, não se</u>	1 – já existia, mas o SEI ampliou (E) 2 – apesar de poder ser comprovado, o funcionário não é remunerado e, às vezes, também não é reconhecido (F)



<p>recebe.... até porque também que antes era era difícil ter essa comprovação, <u>com o SEI agora é possível comprovar que atividade está sendo exercida fora do horário de expediente daquele profissional</u>, então é só de executar atividade em si já é um prove que você tá fora do seu horário e expediente , porém <u>não existe nenhum tipo de remuneração nem mesmo reconhecimento muitas vezes</u></p>	
<p>E3 – eu não acesso o SEI fora do horário de trabalho e eu só acesso o SEI é... pra ver aquilo que me interessa que são os processos que eu sou fiscal, só ... tirando isso eu não acesso o SEI pra ver mais nada, a não ser que tenha alguma coisa que alguém fala “oh vai lá no SEI pra ver tal assim, assim, assim, senão eu não utilizo não”, agora eu acho que <u>as informações ficam assim muito expostas né... tem certas coisas que todo mundo tem acesso... porque isso gera rádio-corredor e para a instituição não é bom que já houve muitos movimentos, confusão, que um disse, que outro disse, por que? Porque as informações ficam muito expostas né, assim, um fala uma coisa, outro fala outra coisa, é nesse sentido...</u> porque às vezes você lê, mas você não sabe interpretar o que tá ali, aí sai falando sem saber o que é que é... tem certas informações que tem que ter muito cuidado, eu acho que nem todo mundo teria acesso, porque antigamente no papel era processo e o processo ficava com você... nem todo mundo tinha acesso de folhear aquele processo né, hoje em dia todo tem a senha do SEI</p>	<p>1 – o SEI gera uma exposição exagerada dos atos realizados pois todo mundo tem acesso (G)</p> <p>8 – as informações são mal interpretadas (H)</p>
<p>E4 – <u>eu sou exatamente igual, eu também de vez em quando olho, fico vendo lá de casa, eu acho que isso é bom para agente entendeu?</u> Porque é aquele negócio, não tem como a gente empurrar o trabalho para ninguém, a gente que tem que fazer, então se eu ficar 3 dias de repente, o processo vai ficar parado 3 dias aqui, porque tem esse rodízio do... tá de férias e tal, essas coisas né... <u>então eu sou favor sim de a gente ficar mexendo, se tiver disponibilidade, nada obrigatório não</u></p>	<p>1 – o sistema pode ser acessado fora do expediente (A)</p> <p>2 – é bom para adiantar o trabalho, mas não deve ser obrigatório (I)</p>

<u>entendeu? Mas eu sou favor</u>	
E5 – <u>eu sou bem favorável a essa questão, só acho que ela tinha que ser regulamentada</u> porque cada um faz do jeito que quer e não pode porque se você está trabalhando fora como é que fica essa questão... <u>se o servidor cumpre a carga horária internamente e realiza um trabalho fora seria um extra, se não cumpre e faz o serviço fora não seria extra, mas como é que seria controlado isso, por isso que é necessário uma regulamentação para não ter injustiça, né</u>	1 – o sistema pode ser acessado fora do expediente (A)  2 – é bom para adiantar o trabalho, mas não é regulamentado (I)
E6 – isso não vejo problema, pelo <u>contrário até uma facilidade nossa ter esse tipo de ferramenta que a gente pode usar tanto em casa como Home Office quanto no trabalho...</u> <u>Eu acho que isso é o trabalho moderno</u> você trabalha quando há necessidade... <u>essa questão de horário eu acho que é arcaico, acho que a gente tem que trabalhar por produção e acho que o horário é coisa do passado, na verdade tem que ser pela produtividade</u>	1 – o sistema pode ser acessado fora do expediente em qualquer lugar (A)  9 – é bom pela possibilidade de trabalhar em casa (Home Office) (J)  10 – é o trabalho moderno (L)  4 – o horário é arcaico, deve ser por produtividade (M)
E7 – <u>eu acho que se ele faz isso de livre espontânea e espontânea vontade, parabéns para ele, agora no sentido da obrigatoriedade eu vejo apenas isso especificamente em se tratando aos cargos de chefia, porque agente tem ainda um atrelamento com a carga horária presencial, então não faria sentido a gente trabalhar de casa sem receber hora extra, não sendo, não desempenhando...</u> ocupando cargo chefia... é um segundo nível de aprofundamento para melhor, que <u>seria a possibilidade do trabalho à distância, ou seja, o home Office, isso eu acho que, especialmente para quem mora longe poderia ser testado como um plano piloto</u> por exemplo um dia na semana, e depois vai expandindo... 2, 3,... Tem setores que exatamente por uma rotina quantitativa enorme é mais fácil você é... pactuar metas que possam ser numera..., é, monitorar do ponto de vista quantitativo e aí viabiliza essa implantação de um piloto que seja de um trabalho à distância Home Office	1 – o sistema pode ser acessado fora do expediente em qualquer lugar (A)  11 – é bom para adiantar o trabalho, mas não deve ser obrigatório (I)  12 – a responsabilidade é das chefias (D)  4 – o funcionário não é remunerado (F)  13 – é bom pela possibilidade de trabalhar em casa (Home Office) (J)
E8 – essa questão do web né, ela	1 – o sistema pode ser acessado fora

<p><u>avançou muito na questão quando você compara com processo físico, que antigamente você só podia trabalhar se o processo estivesse na sua mesa e aí às vezes levava dias para chegar na sua mesa</u>, hoje é tudo digital, por conta do SEI, mas eu não vejo nenhum problema da pessoa abrir o SEI depois do expediente, olhar, se quiser adiantar alguma coisa né, ou ler o que que aconteceu naquele processo, mas eu acho que também não pode ser uma regra porque você está fora do expediente... <u>mas que não deve ser nada obrigatório não é</u> , mas acho que avançou muito nessa questão... fora do expediente tem que ser ela própria, olha eu quero olhar sem ter ninguém fazendo aquela cobrança ...como se, como acontece no horário de trabalho</p>	<p>do expediente em qualquer lugar (A)</p> <p>14 – deu celeridade (N)</p> <p>15 – é bom para adiantar o trabalho, mas não deve ser obrigatório (I)</p>
--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** *O sistema pode ser acessado fora do expediente, o que é bom para adiantar o trabalho e dar celeridade, mas não deve ser obrigatório pois o funcionário não é remunerado e, às vezes, também não é reconhecido e precisa de regulamentação.*

**DSC 2:** *Aumentou o trabalho no sistema e isso acontece porque não dá tempo fazer no horário normal, o que é estressante; as chefias trabalham fora o expediente com frequência o que já existia, mas o SEI ampliou.*

**DSC 3:** *É bom pela possibilidade de trabalhar em casa (Home Office) que faz parte do trabalho moderno, porque horário é arcaico, o trabalho deve ser por produtividade.*

Em relação ao aspecto do flexitempo (SENNET, 2009) os discursos produzidos confirmam que a ferramenta ampliou a possibilidade da flexibilização das jornadas de trabalho e, diante disso, há diversas leituras por parte dos funcionários.

No DSC 1 são afirmados os benefícios da flexibilização na visão dos trabalhadores na medida em que viabiliza o trabalho fora do espaço/tempo designado para o desenvolvimento das tarefas, mas por outro lado, também pontua a ausência de remuneração e regulamentação como negativo.

Os sujeitos expressam alguma consciência em relação à proteção dos direitos do trabalhador e as consequências da aplicação de mecanismos desregulamentadores na organização do trabalho sem o acompanhamento de normas tutelares para as novas relações de trabalho firmadas.

O DSC 2 reconhece que a realização de tarefas fora do horário de expediente já existia antes da implantação do SEI, porém foi maximizada com ele diante da impossibilidade de realizar as atividades dentro do tempo determinado, chamando a atenção à adoção frequente dessa prática pelas chefias.

Nesse DSC identifica-se que o tempo do trabalhador se encontra comprometido pela necessidade de se realizar tarefas além do horário de trabalho e, diante disso, o indivíduo se sente estressado.

Já no DSC 3, a visão é positiva pela possibilidade de trabalho “Home Office” considerado uma forma moderna de exercício do trabalho atrelado à produtividade.

Fica evidenciado uma ideia do que se trata o “trabalho moderno” como um trabalho flexível, onde não há determinação do tempo dedicado ao trabalho, que pode ser feito quando “há necessidade”, sob demanda. Nesse sentido, a fala é crítica em relação às práticas de trabalho relacionadas à delimitação do tempo/espço, retratando bem a reprodução do discurso gerencial sob a égide da Era Digital que envolve os indivíduos (ANTUNES, 2018) num processo de controle da subjetividade (FARIA e MENEGHETTI, 2011; ALVES, 2014).

Quadro 10: Instrumento de Avaliação do Discurso - 5

Após 04 meses de adotado o sistema, Milton percebeu que diminuiu o uso do papel, há celeridade no trâmite processual, e aumento da produtividade, porém fica muito mais tenso por ficar muito tempo no computador atendendo as inúmeras demandas dos processos (os processos ficam abertos em várias unidades) e quantidade de informações, sobrecarregando-o. Se você fizesse essa reflexão em relação à implantação do sistema no seu setor, qual sua percepção?	
Aspecto: Sofrimento/ dominação	
Objetivo: identificar o reconhecimento do prazer/sofrimento/dominação	
<b>Expressões – chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
E1 - no contexto... <u>agora tá mais pelo uso do computador... isso sobrecarrega muito a mente da pessoa que tem que ter muito cuidado pra não botar um documento repetido ou um documento que não colocou e tem que colocar e se não coloca e não tiver alguém pra seguir isso aí, o</u>	1 – o sistema sobrecarrega muito a mente (A)  2 – o sistema requer muita atenção e monitoramento, senão perde o controle (B)

<p>processo.. o documento fica fora desse processo e fica ... ninguém vai achar ele... nunca vai conseguir achar porque a pessoa tá sobrecarregada, <u>a mente tem hora que tem que parar... nós somos humanos, não somos máquinas</u></p>	<p>3 – os funcionários são humanos não máquinas (robotização) (C)</p>
<p>E2 - a gente também acha que todo mundo está vivendo mais ou menos igual... <u>a gente está executando diversas atividades para composição de um processo a possibilidade de erro também aumenta</u> então a necessidade de maior cuidado de maior zelo pela atividade que está sendo exercida e <u>isso traz um desgaste mental maior para aquele profissional que fica mais tempo ainda sentado ali e aí é outra</u>, é outro ponto a tocar, não sei se isso já foi mencionado em algum momento por alguma pessoa ou em algum logo que é a <u>questão laboral desse servidor que passa mais tempo ainda sentado, mais tempo ainda concentrado né, e as sua saúde física e mental</u> ficam mais prejudicadas</p>	<p>1 – o sistema sobrecarrega muito a mente (A)</p> <p>2 – o sistema requer muita atenção e monitoramento, senão perde o controle (B)</p> <p>3 – ficar muito tempo no computador compromete a saúde física e mental (D)</p>
<p>E3 – aqui no meu setor ainda continua com muito papel, então eu acho que esses problemas <u>acontecem mais em setores que usa mais o SEI como eu já falei compras, licitação, RH, assim...</u></p>	<p>1 – ocorre em alguns setores que utilizam mais o sistema (E)</p>
<p>E4 - esse negócio do... dele ficar com <u>processo aberto em vários lugares é uma coisa é ruim também para gente porque você tem que ficar, adivinhar quando a pessoa vai colocar o novo documento</u>, quer dizer aparece lá o negocinho né, foi inserido o documento, mas isso atrapalha o controle; a melhor coisa quando você manda o processo e encerra ele no setor e de repente faz algum controle numa planilha paralela, se deixar todas os processos que passam por aqui aberto, ferrou... esse negócio de melhorar a circulação é só com relação de mandar o processo aqui e chegar lá hoje, mas os problemas do papel continuam, porque se tiver com erro, vai voltar com erro e ficar indo e voltando como acontece no papel.... é a agilidade de chegar na pessoa que vai fazer, mas nem sempre ela faz com eficiência... <u>com relação ao</u></p>	<p>1 – o sistema requer muita atenção e monitoramento, senão perde o controle (B)</p>

<p><u>SEI que é prejudicial é esse negócio de ficar aberto em vários lugares isso realmente você perde o controle</u>, mas com relação à tramitação, beleza</p>	
<p>E5 - Olha é a realidade isso mesmo do SEI, tem um lado bom e um lado ruim né, <u>you vai ter mais informação porém gera uma confusão mesmo porque você não tem controle</u>. Às vezes você não... é igual um documento, a gente inclui, a pessoa já toca o processo frente mas você nem terminou aquilo, então você fica "ué mas como assim", você não tem direito nem de revisar às vezes um ato né, e isso gera uma confusão porém o processo é otimizado... , <u>antes eu levantava pra ir na impressora pelo menos pegar um papel, mas eu tenho uma condição física hoje que...até essa questão de ficar muito tempo sentada é desfavorável, não é nada bom</u>, e é uma realidade também negativa... <u>é como se criasse uma robotização né, você vira meio que um robô ali trabalhando, o tempo todo sentado</u>, gera questões <u>no meu caso de problema de coluna né, muito tempo parado, isso aí isso aí vai gerar efeitos pessoas que não têm a patologia</u>, no meu caso agrava que eu já tenho né, então não é bacana não... a gente está sendo sobrecarregado por outras questões né, que... só visualiza a questão da instituição, do servidor nenhum momento...</p>	<p>1 – o sistema requer muita atenção e monitoramento, senão perde o controle (B)</p> <p>2 - ficar muito tempo no computador compromete a saúde física e mental (D)</p> <p>3 - os funcionários são humanos não máquinas (robotização) (C)</p>
<p>E6 - esse problema de produtividade é crônico, o que acontece é que <u>pessoas que trabalham bem trabalham mais, então essa pessoa vai ter maior número de trabalho</u> e pessoas que... que tem um certo desleixo com o trabalho vai ter menos trabalho, que não vai ter trabalho passado para eles, mas <u>quanto à tecnologia e eu acho que só veio para melhorar nossas vidas</u>, o problema é que você sobrecarrega aquela pessoa mais, enquanto outros menos... eu acho que <u>a gente devia trabalhar igual o Google sabe, ter uma área de lazer, de reflexão, de descanso para isso até melhorar na produção...</u></p>	<p>1 – depende da pessoa, pessoas que trabalham bem trabalham mais e, por isso, são sobrecarregadas (F)</p> <p>2 – a tecnologia só vem melhorar a vida (G)</p> <p>3 – é preciso ter espaços de descanso e lazer na instituição (H)</p>
<p>E7 - eu acho que <u>toda mudança tem</u></p>	<p>1 – os funcionários precisam se</p>

<p><u>diferença, senão se fosse a mesma coisa não seria uma mudança, a questão é como a gente se adapta elas...</u> então eu acho que a transparência é um ponto forte e <u>o fato de você poder trabalhar com o processo aberto em várias unidades facilita muito o processo</u> quando você tem questões que demandam conhecimentos intersetoriais, você pode estar falando remotamente com as pessoas onde quer que elas estejam em tempo real, todo mundo abrindo o processo, olhando ao mesmo tempo... existem processos que você precisa de olhar de pelo menos três áreas diferentes e aí quando era no sistema do papel, isso era muito complicado porque alguém estava fisicamente com o processo e você tinha que resolver, reunir as três pessoas para conseguir deliberar, o que é um absurdo no sentido de eficiência, então é uma questão da gente ir se adaptando com essas mudanças... eu acho que a transparência também funciona a favor de solucionar esse gargalo porque <u>se há uma sobrecarga o sistema vai possibilitar que isso seja visto por outras pessoas, especialmente chefia, e isso é bom</u> no sentido de que aquilo que está sobrecarregado na distribuição vai ser... é possível de redistribuição de forma mais equitativa</p>	<p>adaptar (I)</p> <p>2 – a tecnologia só vem melhorar a vida (G)</p> <p>3 – a responsabilidade é das chefias (J)</p>
<p>E8 - <u>essa questão de você ficar o tempo inteiro na frente do computador só traz alguns problemas na questão de usar óculos</u>, você percebe que as pessoas hoje estão passando a usar mais óculos, ficam com a vista mais cansada do que antigamente porque você... antigamente você trocava entre o processo e entre o computador e escrevia também com uma caneta, hoje em dia a gente não usa mais caneta não vê mais processo e fica olhando o tempo inteiro essa tela, então realmente é cansativo, então acho que hoje tem que ter preocupação daquela questão, trabalhou 50 minutos direto, levantar, respirar, tirar o olhar do computador porque no final do dia você realmente fica com a vista cansada,</p>	<p>1 - ficar muito tempo no computador compromete a saúde física e mental (D)</p> <p>1 – o sistema requer muita atenção e monitoramento, senão perde o controle (B)</p> <p>3 - os funcionários são humanos não máquinas (robotização) (C)</p>

coisas que antes não aconteciam que você tava com o processo, a questão de problemas lombares também né, você fica mais tempo sentada, antigamente você se locomovia tipo pra pegar um processo, ah vou levar, alguém vai ter que levar em outro setor, você levantava para levar um processo para outro lugar hoje em dia, tudo no computador, então tem que se ter essa preocupação até do (área que trata da saúde do trabalhador) também, eu não sei se já fez um estudo disso, mas deveria fazer né, para ver qual vai ser o impacto, as consequências das pessoas ficarem o tempo inteiro no computador porque as pessoas quer saber " ah a era digital é legal, é importante reduzir a questão do papel, da celeridade, mas aí não pensa no ser humano na consequência do ser humano que tá ali sentado o dia inteiro aqui no computador, e a gente fica ... o que é que acontece também, eu não sei as vezes eu percebo isso, as pessoas ficam olhando aquela tela "ah mais ainda vai chegar alguma coisa!" né.. a pessoa fica lá 100% atenta naquela tela, aquela coisa, agora claro que trouxe vantagens hoje você pode mandar um único processo pra três setores ao mesmo tempo... as pessoas respondem, você só tem que ficar monitorando o retorno das respostas, isso aí trouxe uma celeridade muito grande... a celeridade ainda não é total porque como não tem uma padronização das informações ali, você ainda perde um tempo a mais para ler, para procurar, então assim, se tivesse uma padronização eu acho que seria mais célere ainda, a eficácia seria bem maior do que hoje, porque o SEI foi imposto não é, de uma hora para outra, então não teve um planejamento para ver o que cada Setor, o que cada instituição iria precisar pra colocar lá

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** Nós somos humanos não máquinas (robotização) mas o sistema sobrecarrega muito a mente pois requer muita atenção e monitoramento, senão perde o controle e ficar muito tempo no computador compromete a saúde física e



*mental. Ocorre em alguns setores que utilizam mais o sistema por isso é preciso ter espaços de descanso e lazer na instituição.*

**DSC 2:** *A tecnologia só vem melhorar a vida, por isso depende da pessoa; pessoas que trabalham bem, trabalham mais e, por isso, são sobrecarregadas, os funcionários precisam se adaptar, mas a responsabilidade é das chefias.*

O DSC 1 manifesta a percepção de que a ferramenta requer que o funcionário fique muito tempo na frente do computador, sobrecarregando-o física e mentalmente, principalmente nos setores onde é mais utilizada, gerando problemas físicos e mentais, inclusive afastamentos.

Há também a compreensão de que o SEI necessita que o trabalhador fique atento a todo o momento para monitorar e controlar as demandas dos processos em trâmite. A tela do computador passa a exercer o controle do trabalhador, no que Sennet (2009) considera um reflexo do planejamento flexível, mas também a captura da subjetividade (ALVES, 2014), ou seu sequestro (FARIA e MENEGHETTI, 2007) dentro de novas estruturas de poder na contemporaneidade para dominação do indivíduo.

Com esse discurso os trabalhadores associam essa situação a um processo de robotização dos indivíduos que podemos caracterizar como coisificação e desumanização que leva ao estranhamento (MARX, 2008). Para os funcionários, o caráter do humano que se encontra à frente da realização do trabalho e, por isso, é preciso instituir espaços de descanso e lazer nas organizações para balancear esse desequilíbrio, ou seja, são propostas estratégias defensivas (DEJOURS, 2011).

O DSC 2 transmite uma visão acrítica da aplicação da tecnologia visto que atribui ao indivíduo a responsabilidade pela capacidade ou não de adaptação face às demandas constantes da gestão, todavia há de se observar que esses indivíduos não detêm poder de decisão em relação às mudanças na organização e condições de trabalho que lhes atinge. Expõe assim um tratamento injusto aos trabalhadores visto que são responsabilizados por comportamentos de adequação a situações nas quais eles não possuem gerência, pelo contrário, resta-lhes aceitar passivamente as condições que lhes são impostas.

Sendo assim, os trabalhadores devem ser mobilizados para atender às necessidades organizacionais que, mesmo sendo públicas, estão inseridas na lógica

sistêmica neoliberal, mas ao mesmo tempo essas pessoas não controlam os meios de realização do trabalho, devem se submeter à dominação.

Quadro 11: Instrumento de Avaliação do Discurso – 6

Batista identificou que a sobrecarga de trabalho demanda muito do seu tempo e impede que ele realize seu potencial como funcionário público que presta um serviço de relevância e responsabilidade social. Qual a reflexão que faz sobre suas condições de trabalho com o uso do SEI e o sentido de ser servidor público?	
Dimensão: Meaninglessness/ Self estrangement	
Objetivo: Identificar se há relação com o desenvolvimento do potencial humano	
Expressões – chave	Ideias centrais
E1 - tinha que ser um trabalho de 6 horas por dia ou 4 horas por dia porque <u>é um trabalho que impacta muito e deixa a pessoa muito tensa porque tem que colocar documentação lá se ele colocar errado vai ter que refazer</u> . E se ele fizer uma coisa errada ele não ele não pode tirar esse documento, só a chefia que está autorizado a excluir documento e se a chefia não estiver presente ele vai ficar muito mais estressado. Então eu acho que eu trabalho para 6 horas de trabalho por dia uma pessoa só para operar o SEI. Só uma única pessoa como a gente... depende de cada um no seu trabalho então tem coisas que qualquer funcionário pode fazer mas só esse tempo todo dentro do SEI é muito estressante... <u>Realmente exige muito mais porque você não pode ter falha, o SEI não pode ter falha...</u> no processo físico você é... papel você numerava... depois você conserta o papel lá que você tá vendo. No processo dentro do SEI, um documento que não for inserido, ninguém vai conseguir achar mais ele, então é uma coisa que tá que tá muito em relação ao papel. Ajudar muito ajuda mas em termos de agilidade, de olhar o processo é mais demorado, você tem que olhar documento por documento a gente não consegue abrir dois documentos ao mesmo tempo então você tem que ficar caçando qual documento que você quer abrir... no momento que você bota o teu CPF passa, bota tua matrícula, então todo mundo é responsável... se a pessoa trabalhar depois de dez horas da noite ou onze	<p>1 – o funcionário tem muitas responsabilidades no sistema, mas não pode cometer erros (A)</p> <p>2 – o sistema requer muita atenção e monitoramento (B)</p> <p>3 – não há tempo disponível para conciliar com outros compromissos (C)</p>

horas da noite, não tem condição da pessoa ficar olhando aquilo em casa, acho que não procede... então fica uma coisa tipo uma religião que a pessoa tem olhar todo dia ele tem que olhar o sistema... muito mais responsabilidade, tem que ler o despacho, olhar... se foi feito errado... se foi enviado para um setor errado uma coisa qualquer... então essa coisa é muito importante e impacta você mandar, enviar pra um setor errado, vai ficar errado no setor e ninguém vai responder... aí a gente chama de buraco negro... dependendo da gravidade do documento ou da resposta dele...por exemplo, uma decisão, tem que ser feita com prazo definido... por exemplo, hoje, se deixar passar pra amanhã, no dia seguinte, já perdeu o prazo da legalidade do documento, o servidor pode ser responsabilizado com certeza, por isso que é muita responsabilidade... é muita responsabilidade porque eu não vou ter tempo de olhar o SEI, então eu acho que... então, quer dizer, eu não sou responsável sozinho porque tem uma hora que eu vou pra reunião ou vou resolver alguma coisa, ou passa mal ou vou no médico então tem que ter outra pessoa pra monitorar isso... esse é que é o mal maior que existe dentro do SEI... no processo físico ele tá lá disponível eu vou lá e olho mas no SEI qual é o processo? Não sei qual o processo... é difícil, então é meio complicado isso... é difícil porque tem e-mail pra responder, questionamentos, reunião, tem que tomar decisões e tem dia que eu nem consigo abrir o SEI que eu não tenho tempo de abrir o SEI, mas eu sei que a minha obrigação, é minha responsabilidade abrir todo dia como chefe tem que abrir todo dia, mas olhar e-mail, responder e-mail, aguardar vir resposta, fazer... administrar... tem horas que... tem dia que eu nem olho... eu olho pro SEI, não tem como... só quando alguém avisa que tem um processo lá que tem que ser assinado, aí eu vou e assino... na verdade tem dia que eu não tenho tempo de olhar o SEI...

<p>totalmente impaciente, estressado... não tem como e além dessa atribuição do SEI, existem outros sistemas chamado SIREF, ComprasNet, então a gente tem que estar sempre olhando esses sistemas então aí complica muito nossa vida, que o SEI.. ele é dinâmico, ele é dia-a-dia... <u>O SEI você tem que abrir religiosamente diariamente pra você acompanhar os processos para não ter perda de prazo de legalidade para as respostas</u>; então o SEI aí... é meio que a maior relevância dentro do sistema</p>	
<p>E2 - ainda não parei para fazer uma análise nem pessoal nem mesmo setorial sobre esses impactos sobre essa situação em si... pelo menos na forma que implantou esse sistema, não sei... de um forma é... sem muito planejamento de implantação também não parou pra vislumbrar todos os problemas que poderiam ser advindos dele, tanto institucionais quanto pessoais na questão de carga nas atividades dos servidores e o reflexo disso acho que isso ainda eu acho que inclusive isso...não... <u>não parou para avaliar o reflexo disso, mas já está sendo sentido por muitos</u>; eu não sei ainda isso já tá sendo avaliado, acredito que não eu não vejo nenhum movimento</p>	<p>1 – não tem opinião formada (D) 2 – há impactos negativos para os funcionários (E)</p>
<p>E3 – <u>às vezes eu fico angustiada porque tem algumas coisas que eu não sei fazer, mas eu tenho que fazer e eu sei...assim... da minha responsabilidade.... que eu tenho que fazer</u>, mas aí eu peço pra alguém me ajudar, aí eu faço porque eu sei das minhas responsabilidades...</p>	<p>1 – o funcionário tem muitas responsabilidades no sistema, mas não pode cometer erros (A) 2 – o sistema requer muita atenção e monitoramento (B)</p>
<p>E4 - eu entendo que o SEI melhora com relação a esse negócio de economia de papel, não me vejo assim com mais trabalho nem menos trabalho com relação ao fato de SEI não, eu acho que <u>é o mesmo que trabalho que eu teria se o processo fosse físico, então essa percepção eu não tive... é, eu acho que falta mesmo é um padrão</u>, uma melhor padronização... esse negócio... Cada um faz uma coisa diferente zoneia tudo... as pessoas têm que ser ouvidas, <u>elas têm que ser preparadas até pra poder criticar, elas são vomitadas, são jogados lá para</u></p>	<p>1 – não aumentou o trabalho (F) 16 - os funcionários são humanos não máquinas (robotização) (G) 17 – falta padrão (O)</p>

<p><u>poder fazer... Eles não conseguem nem ter senso crítico de que tá errando, ninguém erra porque quer</u></p>	
<p>E5 – <u>o SEI impactou muito o trabalho</u>, mas eu acredito que existem caminhos... não existe interesse da instituição, por exemplo, <u>a gente poderia minimizar isso com Home Office, existe a lei mas não existe interesse da administração em colocar em prática né</u>, isso ia ajudar bastante porque <u>a pessoa ia ter uma liberdade maior de não ficar ali o tempo inteiro, de se organizar num tempo maior, não ter a locomoção né, o problema do transporte principalmente no Rio de Janeiro que já é complicado, é tudo muito é... cidade inchada, engarrafamento</u>, enfim, eu acho que uma solução, seria só uma das soluções que poderiam ser dadas é a questão do Home Office, mas existem outras também... <u>acredito que isso (sentido de ser servidor) está perdido também porque só são vistos números, tipo o que a pessoa... a quantidade de produção, mas não tem qualificação nisso né..</u> não acredito que seja geral, mas a maioria (das instituições) sem dúvidas</p>	<p>1 – há impactos negativos para os funcionários (E)</p> <p>2 – pode melhorar com o Home Office pela possibilidade maior liberdade (H)</p> <p>3 – o sentido de ser servidor está perdido (I)</p> <p>4 - os funcionários são humanos não máquinas (robotização) (G)</p>
<p>E6 - eu creio que quanto maior a demanda, <u>maior celeridade necessária... eu acho que dificulta um pouco numa análise aprofundada do assunto então o seu trabalho fica raso, fica fraco</u>, sabe, se você tem uma certa demanda e você tem tempo para análise dessa demanda você consegue trazer sua expertise à tona, <u>você consegue entregar tudo que você tem como funcionário naquele trabalho.. foi que eu falei problema de um funcionário exemplar é o aumento da... do serviço, aumentando o serviço tem menos tempo executar, tendo menos tempo para executar... isso é uma cadeia...o seu trabalho</u>, sua produção tende a piorar</p>	<p>1 - o funcionário tem muitas responsabilidades no sistema, mas não pode cometer erros (A)</p> <p>2 – o sistema aumentou o serviço (J)</p> <p>3 – é uma cadeia (L)</p>
<p>E7 - <u>uma questão da responsabilidade que eu vejo atrelada às funcionalidades do sistema é que, por exemplo, existem... à exemplo de autenticação de documentos, atribuições que são privativas e exclusivas do servidor público, nesse sentido ele não pode delegar para ninguém</u>, então se a</p>	<p>1 - o funcionário tem muitas responsabilidades no sistema, mas não pode cometer erros (A)</p> <p>2 – o sistema aumentou o serviço (J)</p> <p>3 – a transparência do sistema</p>

<p>gente observar por esse ângulo, seria uma possibilidade de sobrecarga, agora novamente eu insisto que <u>o sistema possibilita que a gente tenha uma percepção do volume do trabalho e aonde ele está se concentrando e a gente possa dar um tratamento para que isso não aconteça né</u>, seja redistribuindo seja trazendo mais gente ainda que numa força-tarefa temporária, mas pra trabalhar nesse gargalo</p>	<p>favorece identificar a sobrecarga (L)</p>
<p>E8 - ele veio quase com a intenção de dar uma transparência maior do que é feito dentro das instituições que ali fica tudo registrado, você tem acesso, daí as empresas podem olhar no sistema, <u>mas valorizar o servidor não até porque eu falei da questão de você ficar o tempo inteiro lá de olho lá no computador aí não tá não levantar e ficar com aquela atenção lá o tempo inteiro então isso não foi avaliado</u></p>	<p>1 – não há valorização do servidor (M) 2 - ficar muito tempo no computador compromete a saúde física e mental (N) 3 - o sistema requer muita atenção e monitoramento (B)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** *O sistema requer muita atenção e monitoramento e o funcionário tem muitas responsabilidades, mas não pode cometer erros de modo não há tempo disponível para conciliar com outros compromissos, é uma cadeia. Há impactos negativos para os funcionários, pois somos humanos não máquinas e ficar muito tempo no computador compromete a saúde física e mental e não há valorização do servidor.*

**DSC 2:** *O SEI não aumentou o trabalho, é o mesmo, falta padrão.*

O questionamento gerou dois DSC's que podem ser considerados complementares. O DSC 1 apresenta condições que não são consideradas favoráveis para o desenvolvimento do potencial dos trabalhadores pois a utilização do sistema implicou no aumento das exigências de monitoramento e transparência dos atos realizados, deixando-os mais expostos quando são cometidos erros.

Essa necessidade ocupa mais tempo dos trabalhadores, pois, apesar do SEI ser a sua principal ferramenta, eles precisam realizar outras atividades independentes do sistema. Mais uma vez fica demonstrada a sobrecarga incidente sobre os funcionários que aliada ao aumento do tempo de uso do computador, chega ao ponto de coisificá-los como máquinas (*self-estrangement*).

Assim, quando as modificações das condições de trabalho pelo SEI avultam os episódios que causam falta de sentido configura-se a alienação.

O DSC 2 confronta a influência do SEI no aumento do trabalho e considera as falhas na organização do trabalho (falta de padrão) como elementos causadores da falta de sentido e do estranhamento.

Quadro 12: Instrumento de Avaliação do Discurso – 7

Francisca percebe que as conversas informais estão ficando escassas principalmente após a implantação do SEI, pois com o sistema diminuíram as oportunidades de conversar informalmente com os colegas, trocando ideias sobre os mais variados assuntos, inclusive sobre o trabalho. Estando no lugar de Francisca, qual seria sua opinião a respeito dessa mudança na relação entre os funcionários após a adoção do SEI?	
Dimensão: Isolation	
Objetivo: Verificar se ocorre a atomização das relações	
Expressões – chave	Ideias centrais
E1 - <u>no físico, você botava embaixo do braço ia resolver; como entrou esse sistema, esse contato ficou perdido</u> porque o colega acessa de casa, você acessa na rua, na hora do almoço, do cinema, final de semana... então esse contato ficou muito longe agora nessa situação; <u>realmente aí impactou muito no contato entre as áreas de trabalho, ficou uma coisa muito mecânica. Tu não consegue mais conversar com outro colega e essa interação seria muito importante, que hoje em dia não está tendo mais essa interação entre colegas dos setores para dizer se vamos dançar a mesma música</u> , não tá tendo mais isso... <u>essa interação é importante até para lidar no dia-a-dia dentro do SEI...</u> tipo assim tem ferramentas que o outro colega não sabe usar, se ele não sabe essa ferramenta se você não tem contato com ele, ele não vai saber... se por acaso eu fui falar com ele pessoalmente, ele vai saber...	1 – tudo se resolve pelo SEI (A) 2 - mecanização das relações entre as pessoas (B) 3 – a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C)
E2 - <u>As pessoas estão ficando robotizadas... Isso é o que vem acontecendo a cada ferramenta, a cada sistema que é implantado dentro do órgão, vou até ampliar isso né... isso é uma questão quase que mundial...e..</u> uma coisa que eu já ouvi várias vezes dentro	1 – mecanização das relações entre as pessoas (B) 2 – robotização das pessoas (D) 3 – a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C)

<p>da instituição, <u>as melhores e mais rápidas decisões ou lampejos de ideia surgiram nas conversas de cafezinho no corredor</u>, e... não sei né... aí a gente realmente ali, desenvolvendo cada vez mais as atividades sentado em frente ao computador, levantando dali apenas pra ir ao banheiro, pra ir almoçar aí... lá <u>essas conversas, elas vão realmente diminuindo esse contato com as outras pessoas de outras áreas e as soluções às vezes rápidas que surgiram por um determinado problema elas vão ficando informatizadas, vão ficando frias e as relações entre as pessoas também vão ficando frias e por isso a individualidade aumenta</u></p>	<p>4 – aumento da individualidade (E)</p>
<p>E3 - Nossa! diminuiu bastante porque <u>antigamente quando era processo, você pegava o processo, botava debaixo do braço e ia na sala do colega discutir com ele; ia folhear ali o processo junto com ele, e ali mesmo você já começava a trocar ideias e ele já tocava vários assuntos, dali já saía pra família</u>, passeio, para isso aquilo outro e você saía dali de repente com alguma solução, <u>hoje em dia não, é tudo através do SEI...</u> muitas das vezes nem, nenhuma própria ligação para falar, para escutar a voz do outro... Tudo é SEI e no processo como eu já falei era bacana por causa disso, você subia a escada, você descia, já tava fazendo exercício (risos), não é mesmo? chegava lá, já passava pelo corredor, já sentava na mesa de um colega, aí chegava outro tava tomando café, tu já sentava pra tomar um cafezinho, então acho que isso era uma forma de todo mundo se interagir no caso de um processo... <u>o entendimento era diferente, era conjunto porque aí o outro via você discutindo, já vinha se aproximava, daqui a pouco você estava numa roda de funcionários discutindo o mesmo assunto..</u> No sei é você... é você e a máquina, né... eu acho que <u>antigamente a preocupação era maior, a gente se integrava mais, a gente brincava mais, a gente ria mais, a gente tinha</u> mais festinhas e assim hoje em dia <u>eu vejo as pessoas muito individualistas né,</u></p>	<p>1 – mecanização das relações entre as pessoas (B)</p> <p>2 – robotização das pessoas (D)</p> <p>3 – a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C)</p> <p>4 - tudo se resolve pelo SEI (A)</p> <p>5 - aumento da individualidade (E)</p>



<p><u>conversa, ah, mas eu tenho muito o que fazer, cada um para si, e você fica até que meio que acanhado de ser uma pessoa meio extrovertida né</u>, aquela pessoa que gosta de interagir, querer saber de ajudar, mas eu acho que depende muito também da instituição né, de promover essa interação entre os funcionário porque os funcionários... <u>Nós não somos robôs né, a gente tem problema depois daquela porta ali para fora e às vezes você chega aqui muito ruim e se tivesse um abraço, um carinho né, é bom...</u></p>	
<p>E4 - quando eu pego algum processo que eu vejo que <u>eu tenho que ligar pro amiguinho para poder... porque o papel é frio...</u> Para poder dar um.... eu faço, como desde a época do papel, <u>então não vejo essa distanciação não...</u> Tem um setor aqui... que ela faz, eu ligo para pessoa, explico e ela fala lá "não beleza, já entendi mas formaliza para mim... Então assim dois trabalhos né o de explicar e o depois colocar no papel pra mandar pra pessoa... mas tudo bem eu faço</p>	<p>1 – não há distanciação, depende das pessoas (F) 2 - a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C) 3 – há frieza na rotina (G)</p>
<p>E5 - sem dúvidas também, é outro, <u>outra questão que o SEI trouxe, é a tecnologia em si, né, tipo está relacionado diretamente à tecnologia, isso é geral, não é específico do SEI</u>, como o SEI é uma tecnologia veio junto essa questão né, do formalismo, individualismo, né existe, é <u>criar meios de ser minimizado porque é fato... é tudo e-mail, mensagem, entendeu não tem mesmo essa questão de levantar ou então fazer uma ligação</u>, não tem isso é uma realidade mesmo</p>	<p>1 - mecanização das relações entre as pessoas (B) 2 – o problema é da tecnologia (H) 3 - aumento da individualidade (E) 4 - a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C)</p>
<p>E6 - Se você tinha dificuldade no processo físico com a aproximação entre os colegas, aquele verdadeiro humaniza né, com <u>o SEI piorou porque tudo é feito de forma automatizada, você tem uma facilidade na maior de despachar um processo, tem menor dificuldade...</u> Então você praticamente... <u>é mais fácil você chegar e encaminhar um processo digital do que é um processo físico né e resolver as soluções tudo na forma digital</u>, então o contato físico praticamente acabou... acho que aumentou a distância dos colegas,</p>	<p>1 – mecanização das relações entre as pessoas (B) 2 – robotização das pessoas (D) 3 – a comunicação fica prejudicada (I) 4 – aumento da individualidade (E) 5 – gera comodismo (J)</p>

<p>agora isso é um problema de sociedade... <u>elas ficam isoladas, é com seu fosse um quadrado, você fica no seu quadrado porque fica tem mais facilidade e entregar um processo na forma digital que no processo físico... o maior problema é a falta de interação, as pessoas às vezes estão falando a mesma coisa em línguas diferentes, esse é o maior problema</u></p>	
<p>E7 - isso é uma parte da mudança novamente no sentido de adaptação né, <u>as pessoas reagem de formas diferentes então isso é uma questão, acho que isso é uma questão mais experimentalista no sentido de a gente ir trabalhando com algo que é uma inovação... a gente tem que buscar adaptações é, possíveis, com a nossa realidade, realidade de trabalho e realidade de relações interpessoais..</u> existe uma possibilidade de manejo do ferramental que compatibiliza o novo e o antigo, por exemplo quando eu vou confeccionar um despacho, eu faço o despacho no rascunho, <u>antes de assinar eu converso com a pessoa, que aí ela já vê o que eu escrevi, aí a gente melhora o entendimento,</u> se ela tiver alguma sugestão eu ainda corrijo no despacho que não está assinado e aí depois que eu escutei a outra pessoa e filtrei os melhoramentos, aí eu aciono... o que tem que ser melhorado, independente do sistema que <u>ajuda bastante é a questão da comunicação interpessoal, isso não é um sistema eletrônico que vai corrigir, isso depende da gente sair da nossa zona de conforto</u> e se movimentar até o outro colega, outra área, entender a lógica dele, para a gente poder chegar num caminho comum... o sistema pode propiciar um isolamento mas se eu vou ficar no isolamento a decisão é minha</p>	<p>1 – depende das pessoas, não do SEI (L)</p> <p>2 - os funcionários devem se adaptar (M)</p> <p>3 - a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C)</p> <p>4 – gera comodismo (J)</p>
<p>E8 - Depois da implantação do SEI você percebe que <u>existe um menor contato entre os setores, antigamente quando existia o processo físico você pegava aquele processo,</u> colocava no braço ia lá no outro setor, conversava com a pessoa, trazia o processo, deixava lá e hoje <u>como é tudo no SEI, é como se diz, é como se</u></p>	<p>1 - mecanização das relações entre as pessoas (B)</p> <p>2 - tudo se resolve pelo SEI (A)</p> <p>3 - a interação é importante para o entendimento entre os funcionários (C)</p>

<p><u>fosse uma frieza, você não vai mais no setor nenhum, as pessoas passam a registrar tudo pelo sei</u> e de repente nem entra mais em contato por telefone ou ir lá conversar né, para tirar dúvida ou para acrescentar mais alguma coisa, as pessoas acabam registrando tudo pelo SEI e a relação fica mais fria... <u>acaba que você não se reúne para conversar sobre os assuntos, vem aqui aí você troca experiência ver o que fica melhor para escrever no despacho ou para melhorar um termo alguma coisa assim, a coisa ficou muito fria</u>, então qualquer coisinha a pessoa em vez de pegar um telefone eu ir lá conversar, joga tudo no sistema e às vezes ficam despachos lá que não tem nada a ver e essa questão do contato com as pessoas vão se perdendo, é mesma coisa quando se criou o WhatsApp, antigamente você ligava, você conversava, hoje em dia você não conversa mais com ninguém, tudo via WhatsApp, é como o SEI hoje, você não levanta mais para tirar dúvida, alguma coisa, é tudo lá pelo SEI... <u>a intensificação do uso das tecnologias se perde um pouco nessa relação entre as pessoas e isso é muito importante que é a questão da comunicação...</u> você vê em empresa privada que às vezes tem uns lugarzinho onde tem um café, um sofá alguma coisa para as pessoas irem lá sentar e conversar entre setor, aqui não existe esse espaço</p>	<p>4 – há frieza nas relações (G)  5 - gera comodismo (J)  6 - o problema é da tecnologia (H)  7 - a comunicação fica prejudicada (I)</p>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** *Tudo se resolve pelo SEI, o que favorece a mecanização das relações e a robotização das pessoas com o aumento da individualidade e frieza nas rotinas. O problema é da tecnologia que gera comodismo e a comunicação fica prejudicada, mas a interação é importante para o entendimento entre os funcionários*

**DSC 2:** *A interação é importante para o entendimento entre os funcionários, mas não há distanciação, depende das pessoas que ficam acomodadas.*

O DSC 1 replica a questão da robotização dos sujeitos gerando impactos

nas relações interpessoais com o aumento da individualidade e, por isso, situa-se a tecnologia como o problema por esta reclamar maior dedicação de tempo em seu uso, de forma que os funcionários passam a resolver os problemas pela ferramenta sendo desnecessário o contato físico.

Na leitura dos entrevistados, essa facilidade gera comodismo e ampliação da individualidade, mas alertam quanto aos problemas relacionados a esse distanciamento.

Como se vê, fica caracterizada a alienação pelo *isolation*, mas também a aderência ao pensamento de Dejours (2012) principalmente quando verificados os impactos dessa atomização na dificuldade de participação dos grupos informais.

Podem ser estabelecidos também paralelos com os estudos de Prestes Motta sobre a alienação relacionada ao conformismo gerado num ambiente burocrático e a formas de contemporâneas de conformismo no trabalho digital.

O DSC 2 também trata da acomodação do sujeito, mas a concebe como uma característica individual que deve ser superada por iniciativa do próprio indivíduo.

Ambos reconhecem a necessidade da interação e integração entre as pessoas como um elemento primordial para o entendimento coletivo.

Quadro 13: Instrumento de Avaliação do Discurso – 8

Os valores culturais da instituição de Eduardo são: Ética e Transparência; Valorização dos profissionais; Humanização; Respeito; Equidade; Inovação e Excelência. Ele conclui que, às vezes, os funcionários ficam tão envolvidos nas suas tarefas diárias (repetitivas e até entediantes) no SEI, que trabalham desvinculados dos valores culturais da instituição. Levando essa reflexão para seu local de trabalho, como você compreende a influência do SEI com esses valores culturais?	
Dimensão: Cultural estrangeirism	
Objetivo: identificar se há compromisso com valores culturais estabelecidos	
Expressões – chave	Ideias centrais
E1 – <u>tem pessoas aqui que não sabem desses valores não, mas eu acho que assim... tudo que a gente faz é pra atender a ponta...tem gente que não sabe o que a ponta faz, mas é um problema institucional, todo mundo antes de vir trabalhar na gestão tinha que conhecer o trabalho da ponta pra saber a importância...</u>	1 – os funcionários não conhecem os valores culturais (A) 2 – a instituição não fomenta os valores culturais (B) 3 – os funcionários não conhecem a importância da atividade fim (C)
E2 - <u>infelizmente as pessoas já não sabem nem quais são os valores culturais</u>	1 – os funcionários não conhecem os valores culturais (A)

<p><u>do órgão.. e isso poderia ser trabalhado até mesmo né ... poderia existir algum tipo de ferramenta né... já que a gente passa tanto tempo de frente pro computador para executar nossas atividades a instituição poderia pensar em uma forma... de uma forma descontraída em algum momento da execução do trabalho de <u>usar essa mesma tecnologia para integrar as pessoas, para aproximá-las, para trabalhar né...</u> o conhecimento sobre a própria instituição, seus valores, sua missão e os objetivos, os resultados, isso tudo dá pra se trabalhar também, <u>a gente tem um avanço tecnológico tão grande que se houver uma ação em prol disso, a instituição pode fazer</u></u></p>	<p>2 - depende da forma como a tecnologia é utilizada (D)</p>
<p>E3 – antes, <u>a gente tinha muito mais contato com (atividade finalística do órgão) e a gente conhecia tudo, todo mundo, mas hoje tudo resolve no computador pelo SEI...</u> acho que sim.. as pessoas ficam no computador e não conhecem muito do que é feito no (atividade finalística)</p>	<p>1 – os funcionários não conhecem a importância da atividade fim (C)</p>
<p>E4 - eu acho que <u>isso é uma questão mais pessoal... eu acho que o fato de eu estar usando o SEI não me afastou da essência do meu trabalho entendeu?</u> eu sei exatamente o que eu tenho que fazer aqui, <u>eu tento fazer da melhor forma possível, o SEI não provocou isso não... depende mais do comprometimento da pessoa,</u> entendeu? independentemente do SEI, eu não me vejo assim</p>	<p>1 - não depende do SEI, mas do comprometimento de cada um (E)</p>
<p>E5 - <u>também é uma coisa que eu acho que está perdida tipo, não tem o interesse da instituição né, de estar exaltando isso sempre</u> né, acaba ficando esquecido, a gente às vezes não sabe nem porque tá aqui, tipo tá fazendo um trabalho, mas nem para quem, <u>tipo não sabe nem qual o destinatário, é o que que... sabe, a necessidade da pessoa e aí a gente fica... a questão da robotização mesmo, a gente vai trabalhando, trabalhando, tá, mas que sentido, para quem né, qual é o valor né disso tudo... acredito que tem relação né, direta,</u> mas vai ficando esquecido, conforme a rotina isso fica desapercebido,</p>	<p>1 – os valores culturais ficam esquecidos (F)</p> <p>2 – a instituição não fomenta os valores culturais (B)</p> <p>3 - os funcionários não conhecem a importância da atividade fim (C)</p> <p>4 – a mecanização das relações prejudica a percepção dos valores culturais (G)</p>

mas é tem uma ligação sem dúvida	
E6 - Eu acredito que <u>o SEI é como a internet, trouxe muita facilidade e isso gera conseqüências em uma das conseqüências é o esquecimento de alguns valores...</u> eu acredito que é o seguinte a facilidade da... do... do sistema é...as pessoas não querem ter trabalho, e você trazer esses valores acaba te dando um certo trabalho	1 - a mecanização das relações prejudica a percepção dos valores culturais (G)  2 – depende de cada um (E)
E7 - o ferramental inovador ele tem muitos benefícios só que <u>ele é manejado por seres humanos, então é... quanto mais preparados nós estivermos, mais treinados, mais seguros nós estaremos de manejar esse novo ferramental,</u> então a questão de transparência e ética que vão ser, é... possibilitadas com maior amplitude através do sistema, nos oferecem a oportunidade de obter melhores resultados com relação a outros aspectos, por exemplo, valorização da competência do servidor	1 – depende de cada um (E)  2 - a instituição não fomenta os valores culturais (B)  3 - depende da forma como a tecnologia é utilizada (H)
E8 - é que <u>a gente tá falando só da área administrativa, mas também a gente tem que pensar que a área (fim) também usa o SEI e outros sistemas aqui dentro da instituição pra poder relatar os acontecimentos e, às vezes, as pessoas esquecem né, de ... perdem essa questão da humanização, da valorização</u> do servidor porque só ficam focados lá no sistema e não dão muita atenção para o que tá acontecendo em volta...	1 - a mecanização das relações prejudica a percepção dos valores culturais (G)

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** – Os funcionários não conhecem os valores culturais, pois a instituição não os fomenta, também não conhecem a importância da atividade fim. A mecanização das relações prejudica a percepção dos valores culturais.

**DSC 2:** Depende da forma como a tecnologia é utilizada, os funcionários não conhecem a importância da atividade fim, os valores culturais ficam esquecidos.

**DSC 3:** Não depende do SEI, mas do comprometimento de cada um.

O DSC 1 explicita o desconhecimento dos sujeitos em relação aos valores

culturais da instituição e essa dificuldade é associada à robotização das condições de trabalho em que os indivíduos ficam alocados em “bolhas” de tarefas na organização, prejudicando o entendimento até quanto à atividade fim do órgão.

Para eles, as conseqüências da tecnologização irrestrita ficam evidenciadas pelo isolamento dos indivíduos (isolation) que gera “bolhas” que, por sua vez, inviabilizam a reflexão sobre as finalidades da organização, sufocando os valores culturais.

Já o DSC 2 julga a tecnologia um elemento neutro que deve ser utilizado em prol das atividades finalísticas da instituição, ou seja, no sentido de resgatar os valores culturais que ficam esquecidos.

Nesse sentido, a tecnologia não é boa nem má tal como afirmado por Salanova (2007), mas que influencia nos valores organizacionais por ser o instrumento utilizado pelo homem para atingir objetivos que podem ou não estar alinhados com tais valores.

No DSC 3 é refletido o pensamento da lógica gerencial e do planejamento flexível que responsabiliza o trabalhador sobre os resultados das ações a que ele não controla.

Quanto a esse aspecto, o gerencialismo se adéqua ao pensamento tragtenberguiano de que esse modelo se configura uma verdadeira ideologia visto que induz o indivíduo a acreditar que seus resultados e os das outras pessoas são fruto de esforços calculados devidamente geridos.

Quadro 14: Instrumento de Avaliação do Discurso - 9

Após um dia inteiro trabalhando no SEI, Pedro tem dificuldade de se concentrar e de relaxar (cansaço físico e mental) e atribui isso ao excessivo uso do computador, além da tensão por medo de cometer erros, visto que os atos executados no sistema são evidenciados para todos. No dia seguinte, fica em dúvidas em relação ao que fazer frente às cobranças por resultados, deixando-o ainda mais impaciente e estressado. Se você refletisse em relação aos seus sentimentos e emoções quanto às cobranças dos seus atos realizados no SEI, o que responderia?	
Dimensão: Sofrimento emocional	
Objetivo: identificar manifestações de sofrimento no trabalho	
<b>Expressões – chave</b>	<b>Ideias centrais</b>
E1 – com certeza... <u>estressado, cansado, ansioso, porque como eu falei tem que entrar todo dia e muitas das vezes não dá tempo e tem muita coisa pra fazer no sistema...</u> é bom porque agiliza, mas também acumula mais coisas pra fazer porque tem outros compromissos	1 – gera stress, ansiedade, cansaço, porque é necessário monitoramento e há pouco tempo (A)

<p>E2 - <u>Isso com certeza acontece, e é uma crescente né, dentro do, dentro da instituição de uma forma geral até por conta de todo esse avanço tecnológico que a gente vem tendo, isso a gente vê também dentro da instituição</u>, graças a Deus que a gente tá podendo ver isso aí, isso é uma melhoria, mas o controle disso é, a forma que é implantado, como eu acabei de citar <u>essa questão da necessidade do... da fuga né durante, entre as ações e as tarefas no ambiente de trabalho, essa necessidade da fuga para integração e até mesmo para momentos de relaxamento durante execução de seu trabalho, elas são necessárias para minimizar estresse, para minimizar incidência de erro e isso a gente vê isso em algumas empresas mas empresas de grande porte, empresas multinacionais né, infelizmente isso não é um tipo de cultura que a gente vê dentro do Brasil e quem dirá então em órgão público</u></p>	<p>1 – é por causa do avanço tecnológico (B)</p> <p>2 - gera stress (A)</p> <p>3 – há necessidade de fuga, integração para minimizar esses efeitos (C)</p>
<p>E3 – <u>você fica inseguro porque pode colocar alguma informação errada né, isso dá um nervoso...</u></p>	<p>1 – gera insegurança, nervosismo por causa da possibilidade de erro (D)</p>
<p>E4 - <u>errar, falhar é nosso... é possível, um dia vai acontecer</u>, o que a gente estava conversando a pouco tempo, hoje eu não acordei com. Às vezes você toma uma decisão que você acha que é melhor, no dia seguinte você vê que não foi a melhor... não é um problema do SEI... com relação a esse cansaço eu também <u>não vejo diferença de cansaço por estar no computador... até porque a gente além de mexer no computador a gente ainda tinha que ficar folheando processo, e só parou de folhear, mas continua no computador</u></p>	<p>1 – errar é humano (E)</p> <p>2- aumentou a utilização do computador, não o cansaço (F)</p>
<p>E5 - sim, sem dúvidas aumentou bastante, <u>o SEI trouxe essa publicidade mesmo né, que todos vêm e aí ninguém quer passar vergonha né</u>, diante do colega, gerou esse temor geral, <u>sem dúvida isso gera um estresse mental, físico, isso é uma realidade também que o SEI trouxe</u>, concordo</p>	<p>1 – o SEI expõe os erros e isso constrange (G)</p> <p>2 - gera stress físico e mental (A)</p>
<p>E6 - eu tenho um pensamento que eu li</p>	<p>1 – errar é humano (E)</p>



<p>antigo... <u>uma coisa antiga né, quem erra muito quem trabalha muito só não erra quem não trabalha...</u> O problema eu não vejo não é a transparência, <u>o problema é análise rasa dessa transparência, se você analisar só os erros você tá fazendo uma análise rasa da transparência,</u> você tem que ver a produção da pessoa, analisar os erros e os acertos...</p>	<p>2 – depende da forma como a tecnologia é utilizada (H)</p>
<p>E7 – <u>além do cansaço físico, há o cansaço mental também pela ampliação do uso do computador, se houver cobrança é uma situação desgastante...</u> o funcionário tem que manter o equilíbrio e expor se estiver com sobrecarga... <u>há casos de afastamentos até...</u></p>	<p>1 – gera stress físico e mental (A) 2 – requer equilíbrio do servidor (I) 3 – gera afastamentos (J)</p>
<p>E8 - eu acho que <u>acaba também que você fica um pouco impaciente pela lentidão do sistema e você ter</u> que ficar procurando os documentos que você querendo ler pra resolver alguma questão sua, então no final da contas você fica, <u>você acaba ficando um pouco estressado e um pouco cansado por conta de fixar e ficar procurando documento...</u> eu acho que o SEI não veio aumentar a responsabilidade que ele deve ser a mesma, desde a época do processo em papel como no SEI, <u>é claro que no SEI tudo fica visualizado... você vai ter que cancelar o documento, aí vai ficar lá registrado que você cancelou, no processo físico não, você poderia ir lá, arrancar a folha e colocar outra certa, mas a responsabilidade de agir corretamente é igual...</u> a preocupação, ela aumenta sim por conta disso... <u>dependendo da pessoa ela vai se sentir insegura realmente, tipo ela chegou hoje, aí você já dá um processo para ela faz isso no SEI, ela nunca fez,</u> não teve treinamento, ela vai se sentir insegura, porque ali ela vai estar sendo exposta</p>	<p>1 – gera stress, impaciência, cansaço (A) 2 – o SEI expõe os erros, mas a responsabilidade é a mesma (G) 3 – gera insegurança (L)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

**DSC 1:** O sistema gera stress físico e mental, ansiedade, impaciência, cansaço, insegurança, porque é necessário monitoramento e há pouco tempo disponível, então o SEI expõe os erros e isso constrange. Também gera afastamentos do trabalho.

**DSC 2:** *É por causa do avanço tecnológico, requer equilíbrio do funcionário porque expõe o funcionário, mas a responsabilidade é a mesma.*

**DSC 3:** *Errar é humano, depende da forma que a tecnologia é utilizada. Há necessidade de fuga, integração para minimizar esses efeitos.*

Pelo DSC 1 é possível confirmar que a utilização do sistema produz sentimentos e emoções negativos nos sujeitos principalmente pela imposição e ampliação do controle e auto-controle dos atos, além de somatizá-los com resultados na saúde física e mental das pessoas.

Além dos estudos relacionados com a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS, 1993), as impressões produzidas por esse DSC também encontram lastro nos estudos de Salanova (2003, 2007) e também de Faria (2007) e Faria e Meneghetti (2011) que aprofundam a percepção dos efeitos na subjetividade humana. Ressalte-se que essa subjetividade é permeada pelo fomento do gerenciamento das emoções que, sob a lógica gerencial, não deve prevalecer sobre a racionalidade instrumentalizada.

O DSC 2 considera a tecnologia a responsável, porém atribui ao funcionário a responsabilidade pelos resultados negativos que possam vir a ocorrer.

Esse discurso também converge para a hegemonia do pensamento gerencialista tal como descrito nas análises anteriores que impõe ao indivíduo as demandas pelos resultados que não controla.

E o DSC 3 se relaciona à psicodinâmica do trabalho quando propõe estratégias defensivas para superação da alienação provocada pela submissão às situações que comprometem emocionalmente o trabalhador.

Como o indivíduo não controla o ambiente que trabalha mas deve contornar situações que lhes são impostas para o atingimento de metas, procura meios que muitas vezes não estão prescritos para resolver seus problemas. Tal situação gera desconfortos emocionais pela necessidade de descumprir regras para superar as situações impostas (DEJOURS, 2010).

Quadro 15: Instrumento de Avaliação do Discurso - 10

Bruna compreende que, sob o ponto de vista da gerencial, o SEI é uma ferramenta inovadora que facilitou muitas funcionalidades do órgão, mas os impactos gerados surtem efeitos negativos que atingem os trabalhadores em muitos aspectos que
---

<p>não foram previstos na implantação. Diante disso, ela fica pensando em alternativas para reverter ou minimizar esses efeitos e gostaria de conversar com outros servidores sobre o assunto. Se você tivesse oportunidade de conversar com Bruna sobre a sua realidade, o que vocêalaria para ela?</p>	
<p>Dimensão: Alternativas para reversão/minimização</p>	
<p>Objetivo: identificar a percepção do funcionário</p>	
Expressões – chave	Ideias centrais
<p>E1 - <u>aí tem que ver quais são as dificuldades de cada um... Teria que ser feito um treinamento maior pra definir o fluxo de cada documento e fazer um fluxo normal pra todo mundo falar a mesma língua, a mesma linguagem...</u> cabe a cada órgão que tá usando porque a implantação do sistema dentro da nossa área é uma coisa muito complexa... <u>Acho que ele foi feito pra justiça... tem órgão do executivo que quase não tem acesso ao SEI porque eles não tem essa dinâmica que a gente tem aqui na instituição</u> porque aqui a gente tem quase dois mil processos...</p>	<p>1 – mapear as dificuldades individuais (A) 2 – treinamento (B) 3 – melhorar o fluxo e a padronização (C) 4 – adequação do SEI à instituição (D) 5 – ouvir os funcionários (E)</p>
<p>E2 - a primeira coisa seria fazer <u>um estudo sobre os impactos que estão sendo causados né... sobre o servidor,</u> sobre as áreas né, e com esse levantamento e esse estudo aí sim, seria possível analisar quais outros meios seriam... <u>estariam dentro da possibilidade de realização da instituição para que ela buscasse melhorar, tanto as formas de trabalho, a execução do trabalho, a padronização como a gente falou...</u> é... como principalmente muito importante o servidor e o seu desgaste por que por mais que a gente tem uma tecnologia, um sistema ali que facilite todo trabalho e agilidade, <u>se a gente não tiver um servidor ali, competente, qualificado, bem emocionalmente sem uma carga de estresse, não vai... ele não vai não vai utilizar bem essa ferramenta e aí a gente tem todos esses impactos que a gente falou aí que acontece</u></p>	<p>1 – estudo dos impactos causados ao servidor (F) 2 – melhorar as condições de trabalho (G) 3 – padronização (H) 4 – priorizar o funcionário (E)</p>
<p>E3 - <u>que tem que ter bastante treinamento, se não tiver treinamento e cursos,</u> mas ter treinamento interno até mesmo o próprio colega que sabe mais que você que possa estar te auxiliando né, te ajudando e eu acho que é</p>	<p>1 – treinamento (B) 2 – melhorar a interação (I)</p>

<p>treinamento... às vezes não é que você não saiba, como é que eu vou dizer, se você fica inseguro, porque com todo mundo "ah, se você botar uma informação aí e não tem mais como excluir, não tem como deletar, então você fica assim que meio travada para ter certeza de que o que você vai fazer é certo, é a própria segurança né... <u>Por isso que eu digo que você tem que ter treinamento que eu digo, que não é bem treinamento, até um próprio colega teu pode, pode te ajudar e tirando essa tua insegurança né...</u> a gente tem que ir aos poucos né, a gente vai pegando as coisas aos poucos, mas tem outras pessoas que tem a facilidade, mas a meu ver é interagir num grupo né</p>	
<p>E4 - <u>padronização... melhorar esse negócio do... não só padronização, mas também dizer para cada o que que ela tem que fazer, qual é a sua competência,</u> que a gente perde muito tempo buscando o responsável que pode resolver aquilo dali, então <u>falta definição de atividade, falta padronização, falta planejamento,</u> isso que tá faltando aqui</p>	<p>1 – padronização (H) 2 – definição das competências (J) 3 – planejamento (L)</p>
<p>E5 - <u>Acredito que padronização também do trabalho, tipo criar diretrizes né para todo mundo trabalhar de forma igual né,</u> para não gerar confusão, <u>implantação do órgão da questão da saúde, né do trabalhador, isso criar programas, né, tipo exercícios né, laborais... só o usuário que vai poder dizer o que pode melhorar,</u> não tem outra pessoa, quem faz o sistema não tem capacidade só quem usa no dia a dia mesmo</p>	<p>1 – padronização (H) 2 – programas de qualidade de vida no trabalho (M) 3 - ouvir os funcionários (E)</p>
<p>E6 - <u>o maior defeito é a distância entre os colegas de trabalho,</u> eu lembro um caso no ano passado ano, retrasado que estavam crucificando um funcionário que trabalha com saneamento e quando tentava minimizar, falavam que eu era muito bonzinho, mas na verdade se eu fazer uma análise daquele erro, o problema todo era ele tava com todos os processos e só tinha ele pra errar, não tinha outra pessoa pra errar, por isso que só ele errava e todo mundo ia chicotear o rapaz, e era lógico só ele trabalhava,</p>	<p>1 – melhorar a interação (I) 2 – melhorar a comunicação (N)</p>

então só ele errava	
E7 - <u>tem essa coisa de despertar uma melhor comunicação entre as pessoas ele acontece institucionalmente, ou deve acontecer dentro daquilo que se compreende como qualidade de vida</u> onde são incentivados várias iniciativas para interação entre os componentes da força de trabalho, a exemplo de ginásticas laborais, a exemplo de alongamentos, relaxamentos, meditações, e outras atividades é, é físicas que podem ser adaptadas até de forma lúdica conforme o perfil do servidor... é preciso também tomar consciência de que essas atividades são benéficas especialmente para saúde mental e por isso tem que ser incorporadas na nossa rotina	1 – melhorar a comunicação (N) 2 - programas de qualidade de vida no trabalho (M)
E8 - <u>poderia reunir depois de um ano, qual é... Quais são as maiores dificuldades? Tá dando problema?</u> Para tentar minimizar isso, essa questão de você <u>ficar sentado no computador, de repente o DISAT, alguém vir, passar uma orientação, alongar, quer dizer não foi passado nada disso, ninguém se preocupou com isso, né</u> , porque o sistema de você ficar no computador traz todas essas consequências e a saúde do trabalhador onde fica aí? né não levaram isso aí em consideração	1 – ouvir os funcionários (E) 2 – programas de qualidade de vida no trabalho (M)

Fonte: Elaborado pela (2019)

**DSC 1:** *É preciso ouvir o funcionário, mapear as dificuldades individuais, melhorar as condições de trabalho e a interação, realizar um estudo dos impactos causados ao servidor*

**DSC 2:** *É preciso planejar, definir as competências, padronizar, melhorar a comunicação e realizar treinamentos, bem como instituir programas de qualidade de vida no trabalho.*

O DSC 1 sugere a adoção de mecanismos de humanização e participação para minimizar os efeitos negativos gerados pela utilização do SEI, inclusive com propostas de estudos de impactos tal como a avaliação do tecnostress

(TARAFDAR, 2007; SALANOVA, 2003).

Por esse DSC, na medida em que é identificada a necessidade de se criar mecanismos de humanização do trabalho pode-se afirmar que o trabalho realizado nos moldes atualmente vigentes nas organizações públicas com a utilização das ferramentas de gestão tende à desumanização, no contexto de todos os aspectos pontuados pela literatura (captura da subjetividade, sofrimento, isolamento, robotização,...) corrobora a tese de Chiapello e Gilbert (2013) de que as ferramentas alienam.

Já o DSC 2 opta por uma intervenção na organização do trabalho, com uma abordagem mais estruturante, ou seja, mais ligado à ciência da gestão com a oferta de modelos para resolução dos problemas.

Mais uma vez busca-se a legitimidade da ciência administrativa para justificar a adoção de modelos definidos muitas vezes fora das realidades organizacionais. Aplicados de forma impositiva e prescritiva, esses modelos objetivam minimizar os conflitos organizacionais, ajustando o indivíduo às demandas organizacionais.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou investigar como ocorre a alienação no trabalho realizado por funcionários da área de gestão em uma instituição pública pela utilização de ferramentas de gestão, partindo do pressuposto que esses instrumentos reproduzem a lógica da dominação quando seguem os princípios prescritivo-normativos.

Através dos achados na pesquisa empírica no campo podemos tecer considerações sobre duas vertentes argumentativas que se confrontam e, por vezes se complementam com relação à aplicação da ferramenta SEI.

Uma das vertentes possui aderência ao entendimento de Chiapello e Gilbert (2013) de que, de fato, enquanto instrumentos de realização da lógica gerencial nas organizações que visam a melhorar os indivíduos em sua performance, a ferramenta produz efeitos negativos que repercutem em seus estados psicológicos e comportamentais a ponto de gerar alienação.

A outra vertente se alinha ao próprio pensamento gerencial, de matriz neoliberal que considera o indivíduo o responsável direto pelas conseqüências dos eventuais efeitos negativos que a utilização da ferramenta venha a ocasionar.

Percebe-se a culpabilização das chefias, pelo fato destes deterem certo poder de decisão sobre o processo e a organização do trabalho, o que lhes exige certa empatia para perceber e compreender os problemas que afligem os funcionários. Compreendemos que as chefias precisam internalizar e atuar conforme a lógica ou as regras que eles dão suporte fazendo que com que reproduzam de certa forma o ideário normativo e prescritivo das práticas ideologias gerenciais.

Os discursos que expressam o reconhecimento do caráter alienante da ferramenta de gestão focalizam principalmente a incapacidade de influenciar nos assuntos que atingem os indivíduos diante da privação de poder a que são submetidos como, por exemplo, a própria implantação da ferramenta de gestão que ocorreu impositivamente sem qualquer participação dos usuários (*powerlessness*).

Também foram relevantes os achados que evidenciam a atomização das relações organizacionais (*isolation*), especialmente quando se trata da adoção de ferramentas baseadas em suporte de TIC's, pois requerem maior tempo de utilização das plataformas digitais sem a necessidade de contato pessoal dos indivíduos uns com os outros, dificultando a criação e participação em grupos

informais, espaços essenciais para o extravasamento dos coletivos de trabalho diante das limitações existentes na organização formal (DEJOURS, 2012).

Outra dimensão que foi observada é o controle crescente da subjetividade na medida em que a ferramenta exige do trabalhador atenção e monitoramento constante do que ocorre no SEI para realização das demandas que lhes são atribuídas.

Essa necessidade de monitoramento constante aliado à configuração do sistema que é lento, não possui linguagem adequada à realidade do trabalho realizado e a disposição das informações de forma confusa causa sobrecarga mental e física nos trabalhadores que resultam em afastamentos do trabalho.

Verifica-se ainda que essas situações estão inseridas no contexto da liofilização organizacional (ANTUNES, 2018) onde se adotam práticas racionalizadoras no processo de trabalho com inserção de mecanismos que alteram as relações do trabalhador com o produto do seu trabalho e com os outros trabalhadores pelo intenso disciplinamento e envolvimento intelectual.

Por outro lado, a segunda vertente discursiva reproduz uma visão predominantemente positiva quanto aos benefícios da adoção de ferramentas tecnológicas atreladas à ideologia gerencialista baseada na produtividade e individualidade no contexto da Era Digital.

A responsabilização o indivíduo pelo sucesso ou fracasso no uso da ferramenta é acrítica porque equipara todos os funcionários num mesmo patamar, desconsiderando as singularidades individuais de cada funcionário face aos problemas existentes na forma de trabalhar, as habilidades requeridas para o desenvolvimento de tarefas e a adaptação às TIC's, principalmente quando se trata de pessoas mais idade (TARAFDAR ET AL, 2007; SALANOVA, 2003).

Então, sob o ponto de vista crítico, podemos afirmar que esse discurso também é alienado, pois desconsidera elementos fundamentais para a própria sustentabilidade do modelo, visto que ficou evidenciado que os problemas gerados impactam na eficiência que baseia a implantação da ferramenta.

Trata-se de um discurso de subjetividades capturadas pela manipulação dos estímulos psico-anímicos que mobilizam a percepção da realidade das pessoas (ALVES, 2014; FARIA, 2011; FARIA E MENEGHETTI, 2007). É o resultado da ação de mecanismo que promovem a dessubjetivação das individualidades e a desconstrução dos coletivos de trabalho que ampliam as individualidades e minam a



consciência de classe.

Essa constatação pode ser verificada quando se analisa a percepção de que a ferramenta é benéfica por permitir o trabalho virtual, onde supostamente o indivíduo detém maior liberdade para trabalhar, mas não avalia que monitoramento constante requerido pela ferramenta é uma maneira de controlar o trabalho e o trabalhador, que deve ficar à disposição das demandas existentes.

Nesse ponto, os mecanismos presentes na gestão permitem analisá-la como uma ideologia justificadora que conforma o trabalhador ao mesmo tempo que o domina e o aliena (TRAGTENBERG, 2006).

Além disso, a percepção de alternativas pelos funcionários para minimizar ou reverter os efeitos negativos gerados no âmbito do trabalho se relacionam a adoção de elementos de participação e humanização, bem como qualidade de vida no trabalho (DSC 1) ou à organização do trabalho quanto à padronização dos procedimentos (DSC 2).

Os relatos são permeados pela sensação de falta de sentido (*meaningless*) e auto-alienação (*self estrangement*) em função do contexto de desordem e confusão presente na utilização do sistema pelos funcionários.

A análise do estranhamento cultural ficou prejudicado, pois na visão dos entrevistados as pessoas não conhecem os valores culturais da instituição, porém isso também pode ser classificado como uma espécie de alienação, visto que os funcionários podem ou não estar trabalhando comprometidos com tais valores mesmo os desconhecendo.

Dessa forma, classificamos a alienação como um fenômeno multidimensional, pois empiricamente os aspectos estudados se relacionam entre si, não sendo viável uma análise muito delimitada desses elementos.

A alienação apresenta ligações com inúmeros elementos presentes no âmbito organizacional que provocam efeitos negativos nos trabalhadores e são reconhecidos por eles como riscos físicos (visão cansada, dores lombares...) e psico-sociais (sobrecarga mental, emocional, isolamento...) à atividade laboral.

O modelo gerencial atrelado a índices de produtividade e eficiência se utiliza de ferramentas para alcançar seus objetivos. Essas ferramentas são construídas com base em pressupostos que excluem a vontade do trabalhador do processo de trabalho, caracterizando-as como instrumentos de dominação, controle e privação de poder que contribuem para a alienação.

Isso pode ser comprovado por estudos que verifiquem os impactos da utilização das ferramentas enquanto tecnologias que causam efeitos sociais e psicológicos negativos aos sujeitos, inclusive provocando afastamentos e distúrbios mentais.

Essas situações quando realizadas em ambientes de TIC's possuem suas consequências potencializadas pela emergência do tecnostress.

Frise-se que as tecnologias em si não são consideradas causadoras de alienação, mas o uso que as organizações fazem delas junto aos trabalhadores é que configuram os meios para que a alienação ocorra.

É importante lembrar que esta pesquisa focou a administração pública por estar (ou deve estar) revestida por princípios democráticos que entram em conflito com os princípios de mercado. A reformulação da lógica pública com a implantação de práticas gerenciais incompatibiliza a realização de políticas de gestão democrática no serviço público, além dos impactos que essas políticas exercem na natureza do serviço público.

A ausência de uma avaliação social das tecnologias conduz a avaliações acríicas baseadas em premissas inadequadas e evidenciam a prevalência de certo tecnicismo mercadológico. Tais avaliações são parciais e limitadas, ocasionando efeitos contraproducentes tanto para os trabalhadores como para as organizações.

A reflexão proposta por esta pesquisa busca alternativas para políticas de gestão mais humanizadas e participativas, que não fiquem submetidas aos interesses neoliberais, que exibem contradições que podem e devem ser dialeticamente investigadas.

As ferramentas de gestão são apenas mais um dos elementos utilizados para a manutenção e ampliação do controle dos sujeitos e sua dominação, alienando-os individualmente e coletivamente.

Assim, dependendo do modo como as ferramentas de gestão são utilizadas, constituem importantes elementos indutores da alienação. Por outro lado, dependendo das intenções da gestão, as ferramentas podem ser um instrumento estratégico para fomento da alienação individual e coletiva, dada sua capacidade de controlar, regular e desmobilizar os indivíduos, tornando-os mais vulneráveis ao cumprimento dos interesses da gestão.

Esse pensamento, porém, ignora a possibilidade de criação de mecanismos reativos a tais intenções, como ocorre com as estratégias defensivas

ao sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2010) e ao tecnostress (SALANOVA, 2007), elementos essenciais à sobrevivência do homem em sociedade.

Esta pesquisadora busca, através desse trabalho, questionar os objetivos por trás da implantação de ferramentas de gestão na administração pública, principalmente quando não estão revestidas dos preceitos democráticos que regem a natureza da atividade.

Obviamente esta pesquisa não pretende esgotar os temas nascentes na matriz de entendimento da alienação no contexto organizacional, pretendendo abrir leques para pesquisas futuras que possam vir a explorar tanto os efeitos do uso das ferramentas de gestão nos trabalhadores como a visão das organizações a respeito da alienação.

Nesse caso, podemos inferir que os usos atribuídos às ferramentas (de forma estrita) ou à alienação (de forma ampla) vão depender dos objetivos da organização quanto às políticas de gestão de pessoas e aspectos diretamente relacionados às condições de trabalho como participação, tecnologização, desenvolvimento pessoal e profissional, entre outros, tendendo à menor incidência da alienação quanto maiores forem as ações que contemplem sua minimização na organização do trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael. Réplica: a singularização do plural. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 211-220, Mar. 2005. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 Ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100011>.

ALVES, Giovanni. A disputa pelo intangível: estratégias gerenciais do capital na era da globalização. Em: Antunes, Ricardo (org.). Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil III. São Paulo, Boitempo Editorial, 2014, p. 55-72.

ALVES, Giovanni. Trabalho, subjetividade e capitalismo manipulatório: o novo metabolismo social do trabalho e a precarização do homem que trabalha. **Estudos do Trabalho, Ano V**, n. 8, p. 1-31, 2011.

ANTUNES, Ricardo. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. **São Paulo: Boitempo**, 2018.

ARCHIBALD, W. Peter. Using Marx's theory of alienation empirically. In: **Theories of Alienation**. Springer, Boston, MA, 1972. p. 59-74.

BAUER, M., & Gaskell G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes; 2002.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. O novo espírito do capitalismo. São Paulo, Martins Fontes, 2009.

BROD, Craig. **Technostress: The human cost of the computer revolution**. Addison Wesley Publishing Company, 1984.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. O tecnoestresse em trabalhadores que atuam com tecnologia de informação e comunicação. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 2, p. 308-317, 2010.

CARLOTTO, Mary Sandra; WENDT, Guilherme Welter. Tecnoestresse e relação com a carreira, satisfação com a vida e interação trabalho-família: uma análise de gênero. **Contextos Clínicos**, v. 9, n. 1, p. 51-59, 2016.

CEPIK, M. A. C.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, J. Do Novo Gerencialismo Público à Governança da Era Digital - Governança de TI: Transformando a Administração Pública no Brasil. PORTO ALEGRE: WS, v. 20, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/78940> Acesso em: 27 ago. 2018

CHIAPELLO, Eve; GILBERT, Patrick. Sociologie des outils de gestion: Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion. Paris: Le Decouvert, 2013.

COELHO, Ricardo Corrêa. Estado, Governo e Mercado. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: Capes: UAB, 2009.

COSTA, M. H. M. . A diferença entre as categorias alienação e estranhamento nos Manuscritos de 1844 de Karl Marx. Verinotio (Belo Horizonte), v. 3, p. 3-13, 2005.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 43, n. 4, p. 72-85, Dec. 2003. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000400006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 08 Abr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902003000400006>.

DEJOURS, Christophe. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações.** In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Tradução Aracky Martins Rodrigues et al. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** Tradução de LA Monjardim. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DEJOURS, C. Abdoucheli, E. Jayet, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à Análise da Relação Prazer, Sofrimento e Trabalho.** Tradução de Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 2010.

DEJOURS, Christophe Dejours. Trabalho Vivo II: trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15, 2012.

DI MAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter W.. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 2, p. 74-89, abr. 2005.

ESTRATÉGIA DE GOVERNANÇA DIGITAL (EGD) DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL 2016 - 2019 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Tecnologia da Informação. Brasília: MP, 2016.

FARIA, Alexandre. Réplica: ampliando questionamentos sobre crítica em administração. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba , v. 9, n. 1, p. 221-236, Mar. 2005 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 Ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100012>.

FARIA, J. H. de. Economia Política do Poder em Estudos Organizacionais. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 65-112, 2014.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O seqüestro da subjetividade. In J. H. de Faria (Org.), Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, 2011.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. A Gestão e Reificação dos Homens do Mar. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 13, n. 4, 2012.

FILGUEIRAS, Fernando. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática ea mudança silenciada no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 71-88, 2018.

GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho e reconhecimento. **Clínicas do trabalho**, p. 61-70, 2011.

HARVEY, D. Condição pós-moderna. São Paulo: Edições Loyola, 1992  
ISRAEL, Joachim. Alienation and reification. In: **Theories of Alienation**. Springer, Boston, MA, 1976. p. 41-57.

LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti; CRESTANA, Maria Fazanelli; CORNETTA, Vitória Kedy. A utilização da metodologia do discurso do sujeito coletivo na avaliação qualitativa dos cursos de especialização" Capacitação e Desenvolvimento de Recursos Humanos em Saúde-CADRHU", São Paulo-2002. *Saúde e Sociedade*, v. 12, p. 68-75, 2003.

LEFÈVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social. In: Depoimentos e discursos: uma proposta de análise em pesquisa social. 2005.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C.; MARQUES, M. C. da C. Discurso do sujeito coletivo, complexidade e auto-organização. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 14 n.4, p.1193-1204, 2009.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. C. Pesquisa de Representação Social: Um enfoque qualiquantitativo. Brasília (DF): Liberlivro, 2012.

LEFEVRE, Fernando; CAVALCANTI LEFEVRE, Ana Maria. Discurso do sujeito coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 23, n. 2, 2014.

MAYO, Elton. Teoria das Relações Humanas. 1930.

MANNHEIM, Karl. Ideologia e utopia. Tradução de Sérgio Magalhães Santeiro. 1982.

MARCHIORI, Danilo Magno; MAINARDES, Emerson Wagner. A relação entre os fatores criadores do technostress e a qualidade percebida de serviços de tecnologia da informação. **Contextus—Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 6-28, 2015.

MARX, Karl. Manuscritos econômico-filosóficos. 2. reimpr. **São Paulo: Boitempo**,

2008.

MATOS, Aécio Gomes de. Alienação no serviço público. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 14, n. 1-3, p. 28-33, 1994.

MISOCZKY, Maria Ceci; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Tréplica: quem tem medo do fazer acadêmico enquanto práxis?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 237-243, Mar. 2005. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100013&lng=en&nrm=iso)>. access on 12 Ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100013>.

MISOCZKY, Maria Ceci; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 193-210, Mar. 2005. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100010&lng=en&nrm=iso)>. access on 12 Ago. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100010>.

MORRIS, P. Freeing the spirit of enterprise: the genesis and development of the concept of enterprise culture. In: KEAT, R.; ABERCROMBIE, N. (Eds.). *Enterprise Culture*. Routledge: London, 1991.

NAVARRO, V. L. ; MACIEL, R. H. ; MATOS, T. G. R. . A questão do trabalho no Brasil: uma perspectiva histórica a partir do desenvolvimento industrial. In: Sato, L.; Coutinho, M. C.; Bernardo, M. H.. (Org.). *Psicologia Social do Trabalho*. 1ed. Petrópolis: Vozes, 2017, v. 1

NEP-MA NÚCLEO DE EXPERIENCIA PÚBLICA DO MARANHÃO. Cartilha Ferramentas de Gestão. 29. Ed. São Luiz, Maranhão, 2010, 23 p

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE Recommendation on Digital Government Strategies. 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digitalgovernment/recommendation-on-digital-government-strategies.htm> . Acesso em 11 mai 2018.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. FGV Editora, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005 (b).

PAULA, Ana Paula Paes de. **Teoria crítica nas organizações**. Thomson, 2008.

PAULA, Ana Paula Paes de. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127-144, 2002.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A redução sociológica. Introdução ao estudo da razão sociológica. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965. Originalmente publicado em 1958

RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e Contexto Brasileiro – Esboço de uma Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983

RAMOS, Alberto Guerreiro. A Nova Ciência das Organizações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REIS, Taciana Mara Corrêa Maia. **Administração pública, gerencialismo e legitimação: o estado em ação para além da administração pública gerencial**. Curitiba: Juruá, 2015.

RODRIGUES, Vivian Magalhães; OLIVEIRA, Uálison Rébula de; THIOLENT, Michel Jean Marie. ELEMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA PARA A METODOLOGIA DO DISCURSO DO SUJEITO COLETIVO. In: Anais do XI CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação. Anais..Rio de Janeiro(RJ) ECEME, 2018. Disponível em: <<https://www.even3.com.br/anais/11casi/118802-ELEMENTOS-PARA-A-ELABORACAO-DO-QUESTIONARIO-DE-ENTREVISTA-PARA-A-METODOLOGIA-DO-DISCURSO-DO-SUJEITO-COLETIVO>>. Acesso em: 22/12/2018

SALANOVA, Marisa. et al. El tecnoestres: Concepto, medida y prevencion [Technostress: Concept, measurement and prevention]. nota Técnica de Prevencion 730. **Madrid Spain: InSHT**, 2007.

SALANOVA, Marisa. Trabajando con tecnologías y afrontando el tecnoestrés: el rol de las creencias de eficacia. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 19, n. 3, 2003.

SATO, Leny; COUTINHO, Maria Chalfin; BERNARDO, Marcia Hespanhol. **Psicologia social do trabalho**. Editora Vozes, 2017.

SEEMAN, Melvin. Empirical alienation studies: An overview. In: **Theories of alienation**. Springer, Boston, MA, 1975. p. 265-305.

SEEMAN, Melvin. On the meaning of alienation. **American sociological review**, p. 783-791, 1959.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter. 14<sup>a</sup>. Ed. **Rio de Janeiro: Record**, 2009.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de administração de empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2014.



TARAFDAR, Monideepa et al. The impact of technostress on role stress and productivity. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 301-328, 2007.

THIOLLENT, M. Avaliação social da tecnologia. *Revista Brasileira Tecnológica*. Brasília, v. 13, n. 3, jun/jul 1982. p. 49-53.

SIMÕES, Janaina M.; FRARE, Irineu Rodrigues; GANGEMI, Pedro Paulo de Toledo; LEAL, Ana. Uma experiência de Aprendizado Teórico-Crítico. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacional - ENEO, 2006, Porto Alegre. Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacional - ENEO, 2006.

THIOLLENT, Michel. A inserção da pesquisa-ação no contexto da extensão universitária. **Pesquisa participante: a partilha do saber. Aparecida: Ideias e Letras**, p. 151-65, 2006.

THIOLLENT, Michel. Estudos organizacionais: possível quadro referencial e interfaces. **RBEO–Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 1, 2014.

TRAGTENBERG, M. Burocracia e ideologia. São Paulo: Unesp, 2006.

TRAGTENBERG, M. Administração, poder e ideologia. São Paulo: Unesp, 2005.

RODRIGUES, Vivian Magalhães. Práticas estratégicas das micro e pequenas empresas associadas ao Metalsul para sobrevivência no mercado: estudo embasado nas perspectivas do Balanced Scorecard. 2016.

WESTON, Anthony. A arte de argumentar. Lisboa: **Gradiva Publicações Ltda**, 1996.

## APÊNDICE A: Entrevista semiestruturada com os funcionários públicos

Nome:

Gênero:

Ingresso na instituição:

Cargo:

Área de atuação:

Formação:

1 – Maria participou da implantação do SEI no seu órgão. No seu treinamento foi informada que essa ferramenta na Administração Pública Federal tinha o objetivo de promover a eficiência administrativa, mudando o paradigma uso do papel e da tramitação processual. Comparando a implantação ocorrida no órgão de Maria com a sua, houve participação dos usuários? E o treinamento em relação à prática foi satisfatório? Por quê?

2 – Luiza sabe que a administração pública funciona com base em protocolos bem definidos, porém o SEI, por ser genericamente adotado em vários órgãos federais não define claramente as regras, papéis e atribuições, cabendo a cada órgão mapear suas necessidades, adequando o Sistema à sua realidade. Luiza observa que não houve essa definição no seu trabalho, o que gera incertezas e confusões nas atividades realizadas pelos funcionários. Se você fosse questionado sobre a definição das regras, papéis e atribuições no uso do SEI e as consequências disso no seu órgão, o que você diria?

3 – O SEI agora é a principal ferramenta para Eduardo realizar suas atividades; sem ele Eduardo não consegue trabalhar. Ele se sente obrigado a cumprir estritamente o que está determinado, muitas vezes tarefas repetitivas e entediantes, sem liberdade para inovar nas suas rotinas, modelos, procedimentos, fluxos, melhorando o processo de trabalho. Se você estivesse no lugar de Eduardo, qual a sua percepção a esse respeito no seu trabalho?

4 – O SEI traz como uma das suas vantagens a portabilidade e acesso remoto (100% web), podendo ser acessado em qualquer lugar (inclusive telefone) e a qualquer horário. Por causa disso Pedro, mesmo quando se encontra fora do seu horário de expediente acessa o sistema chegando a executar tarefas, seja quando solicitado pelas chefias ou por sua livre vontade. Se você conversar com Pedro sobre isso, como você se posiciona a respeito? Por quê?

5 - Após 04 meses de adotado o sistema, Milton percebeu que diminuiu o uso do papel, há celeridade no trâmite processual, e aumento da produtividade, porém fica muito mais tenso por ficar muito tempo no computador atendendo as inúmeras demandas dos processos (os processos ficam abertos em várias unidades) e quantidade de informações, sobrecarregando-o. Se você fizesse essa reflexão em relação à implantação do sistema no seu setor, qual sua percepção?

6 – Batista identificou que a sobrecarga de trabalho demanda muito do seu tempo e impede que ele realize seu potencial como funcionário público que presta um serviço de relevância e responsabilidade social. Qual a reflexão que faz sobre suas condições de trabalho com o uso do SEI e o sentido de ser servidor público?

7 – Francisca percebe que as conversas informais estão ficando escassas principalmente após a implantação do SEI, pois com o sistema diminuíram as oportunidades de conversar informalmente com os colegas, trocando ideias sobre os mais variados assuntos, inclusive sobre o trabalho. Estando no lugar de Francisca, qual seria sua opinião a respeito dessa mudança na relação entre os funcionários após a adoção do SEI?

8 – Os valores culturais da instituição de Eduardo são: Ética e Transparência; Valorização dos profissionais; Humanização; Respeito; Equidade; Inovação e Excelência. Ele conclui que, às vezes, os funcionários ficam tão envolvidos nas suas tarefas diárias (repetitivas e até entediantes) no SEI, que trabalham desvinculados dos valores culturais da instituição. Levando essa reflexão para seu local de trabalho, como você compreende a influência do SEI com os valores culturais? Por quê?

9 – Após um dia inteiro trabalhando no SEI, Pedro tem dificuldade de se concentrar e de relaxar (cansaço físico e mental) e atribui isso ao excessivo uso do computador, além da tensão por medo de cometer erros, visto que os atos executados no sistema são evidenciados para todos. No dia seguinte, fica em dúvidas em relação ao que fazer frente às cobranças por resultados, deixando-o ainda mais impaciente e estressado. Se você refletisse em relação aos seus sentimentos e emoções quanto às cobranças dos seus atos realizados no SEI, o que responderia?

10 – Bruna compreende que, sob o ponto de vista da gerencial, o SEI é uma ferramenta inovadora que facilitou muitas funcionalidades do órgão, mas os impactos gerados surtem efeitos negativos que atingem os trabalhadores em muitos aspectos que não foram previstos na implantação. Diante disso, ela fica pensando em alternativas para reverter ou minimizar esses efeitos e gostaria de conversar com outros servidores sobre o assunto. Se você tivesse oportunidade de conversar com Bruna sobre a sua realidade, o que você falaria para ela?

## APÊNDICE B: Termo de consentimento Livre e Esclarecido

Prezado(a) participante,

Eu me chamo INGRID VANESSA DANTAS RODRIGUES, estudante matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO, e estou realizando pesquisa sob a supervisão do professor orientador Dr. JEAN MICHEL MARIE THIOLENT, cujo objetivo é investigar como/se o SEI – Sistema Eletrônico de Informações gera efeitos negativos, enquanto ferramenta de gestão utilizada pelos funcionários/agentes públicos.

Sua participação envolve a concessão de entrevista, **que será gravada, se assim você permitir, com duração de aproximadamente 01 (uma) hora.**

A entrevista será utilizada para a realização da dissertação de mestrado. A autora garante que as seguintes considerações serão atendidas:

- 1º) Os dados serão utilizados apenas para fins científicos;
- 2º) O tratamento das respostas ocorrerá de forma anônima e confidencial;
- 3º) Os nomes dos entrevistados não serão divulgados em qualquer fase do estudo.

Desde já agradeço pela disponibilidade em proporcionar informações essenciais para o desenvolvimento deste estudo.

Atenciosamente,

Ingrid Vanessa Dantas Rodrigues

ingridvan1@hotmail.com

Mestranda

Eu, \_\_\_\_\_,  
manifesto interesse em participar voluntariamente do estudo proposto.

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