

AGENTES PÚBLICOS DO SETOR DE LICITAÇÕES E A PSICODINÂMICA DO TRABALHO: VIVÊNCIAS DE MEDO E SATISFAÇÃO

PUBLIC AGENTS IN THE BIDDING SECTOR AND THE PSYCHODYNAMICS OF WORK: EXPERIENCES OF FEAR AND SATISFACTION

Rosicler Mari Camargo Bonora ¹ 

Érika Pessanha d'Oliveira ² 

Resumo: A psicodinâmica do trabalho tem se tornado um estudo bastante frequente, já que versa sobre doença/saúde mental. Este artigo dedica-se à análise das vivências de prazer e sofrimento psíquico no cotidiano profissional dos agentes públicos limitados pelo medo da interpretação equivocada dos atos públicos pelos órgãos controladores e as estratégias de enfrentamento e de construção da saúde mental deste trabalhador. No primeiro momento utiliza-se um relato de experiência, onde se constatam as vivências subjetivas edificadas no exercício das funções de servidores que atuam no departamento de licitações de uma instituição pública. A partir do entendimento da indissociabilidade entre trabalho e vivências subjetivas, analisaram-se relatos sobre o cotidiano profissional que produz efeitos sobre os próprios sujeitos. Esses servidores convivem com as imposições das vivências de sofrimento no trabalho, ao tempo que procuram sentir prazer no meio profissional. A Psicodinâmica do Trabalho foi a abordagem adotada para análise das entrevistas semiestruturadas com servidores de dois órgãos distintos, especificamente do setor de licitações. O enfoque da análise foi o levantamento das vivências de prazer e sofrimento psíquico no cotidiano profissional dos agentes públicos limitado pelo medo da má interpretação de seus atos pelos órgãos controladores. A análise dos resultados mostrou que os impactos gerados pelo medo causam o bloqueio e interferem diretamente nas decisões dos servidores, deixando de agir em prol a sociedade.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho. Agentes públicos. Licitações. Medo. Enfrentamento.

Abstract: The psychodynamics of work has become a popular study, even more because it talks about illness/mental health. This article analyzes the experiences of pleasure and psychological distress into the professional daily of public agents who are limited by fear of misinterpretation of public acts by the controlling agencies and the strategies of coping and building the mental health of this, collaborators. First of all, an experience report is used, which shows the subjective experiences built in the exercise of the functions of civil employees who work in the bidding department of a public institution. From the understanding of the inseparability between work and subjective experiences, we analyzed reports about the professional daily life that produces effects on the subjects themselves. Those employees live with the impositions of suffering experiences at work, while feeling to pleasure at the professional environment. Psychodynamics of work was the approach adopted to analyze the semi-structured interviews with employees from two distinct agencies, specifically from the

¹ Especialista em Gestão Pública no Instituto Federal do Paraná (IFPR) graduada em Gestão Financeira na UNINTER. marirosicler@gmail.com

² Professora de Psicologia no Curso de Especialização em Gestão Pública no Instituto Federal do Paraná (IFPR) campus Curitiba. Doutora em Educação. erika.pessanha@ifpr.edu.br

bidding sector. The focus of the analysis was the experience's survey of pleasure and psychological distress in the professional daily life of public agents, limited by fear or misinterpretation of their actions by the controlling agencies. The analysis of the results, showed that the impacts generated by fear cause the blockade and directly interfere in the decisions of the employees, ceasing to act in favor of society.

Key words: Psychodynamics of Work. Public agents. Bidding. Fear. Coping.

1 INTRODUÇÃO

A ideia inicial para este artigo surgiu de uma situação vivenciada quando se participava da comissão de licitação de obras e serviços de engenharia de uma instituição pública. Esta situação foi a de que a comissão foi intimada pelo TCE/PR a apresentar esclarecimentos, pelo fato de não ter dado a uma empresa comprovadamente inapta, a possibilidade de contratação com a mesma administração que ora havia lesado. Os fatos assim se apresentaram: a empresa citada venceu a licitação; no entanto uma das empresas participantes do certame entrou com recurso, questionando o fato de a vencedora não ter concluído efetivamente outros dois contratos do órgão licitador, sendo que em um deles abandonou a execução dos serviços e em outro os executou parcialmente. Ato contínuo, a comissão diligenciou, constatando a veracidade destas informações, retificando então, o resultado anteriormente publicado.

Ocorre que o órgão licitador ainda não havia sancionado e tampouco punido a empresa pelos prejuízos causados ao erário nos referidos contratos. Desta forma houve a permissão para que a empresa continuasse a participar de licitações.

Analisando-se a Lei nº 8.666/1993, a qual rege as licitações, verifica-se no art. 87, que pela inexecução total ou parcial do contrato a Administração deverá, conforme o caso fático, advertir, multar, suspender temporariamente o direito de licitar por período não maior que 2 (dois) anos; já no inciso IV encontra-se que a Administração Pública deve declarar inidônea para licitar ou contratar, a empresa enquanto os motivos da punição não forem sanados (BRASIL, 1993).

Com base nisso, a comissão não achou correto para a Administração

Pública e tão pouco para os cidadãos contratar com tal empresa, eis que possivelmente ela poderia incorrer na mesma falta, lesando novamente o patrimônio público. E aqui cabe citar o *caput* do art. 37 da Carta Magna (BRASIL, 1988), no qual se encontra que a administração pública direta ou indireta de todos os Poderes, sejam eles Federais, Estaduais ou Municipais, deverão obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

O Princípio da Moralidade Administrativa declara que tanto os agentes quanto a Administração devem atuar consoante com os preceitos éticos, já que tal infração acarretará em uma violação do próprio Direito, o que tipificará um ato ilícito de modo a gerar a conduta viciada. Meirelles, Azevedo, Aleixo e Burle Filho (2011), corroboram que o agente administrativo, como ser humano dotado de capacidade de atuar, deve, necessariamente, estar ciente dos limites do Honesto do Desonesto, do Bem do Mal, e ao atuar, não poderá vilipendiar o elemento ético da sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo do injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto.

Registre-se que a comissão – mesmo ciente quanto à imperfeição do ato naquele momento – que foi desclassificar a empresa por cometimento de atos de inidoneidade já na fase de proposta, assim optou pela defesa exclusiva do Interesse Público. Neste ponto o Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR), no Acórdão nº 421/2018, reconheceu a cautela da Comissão Permanente de Licitação:

Portanto, as circunstâncias do caso e a relevância do serviço a ser prestado justificam a cautela dos membros da Comissão de Licitação na aferição da efetiva capacidade da empresa a ser contratada para executar os serviços de manutenção dos prédios municipais, a relevar uma atuação com zelo, e sem má fé, na gestão dos recursos públicos a serem empregados, ainda que tenha incorrido em falha técnica. (PARANÁ, 2018).

Entretanto, mesmo após essa decisão restou à comissão e aos demais servidores públicos que vivenciaram esta situação um temor acerca de suas atuações, assim como asseveram que têm a sensação de necessidade de

recuo em suas decisões, mesmo constatando evidências de irregularidades, pois temem existir represálias numa interpretação errônea do órgão controlador, apesar de ser a mais adequada para cada caso. Segundo informações informais obtidas através de diálogos com outros servidores, essa constante pressão ocasionada por situações do dia a dia do servidor causa sofrimento psíquico e o adoecimento entre os servidores. Desta forma, o ingresso no curso de especialização em Gestão Pública permitiu analisar tais vivências a partir, dentre outros, do referencial teórico da psicodinâmica do trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO

Dario, Vilela e Lourenço (2017) afirmam que o receio dos efeitos das vivências de sofrimento no trabalho se deve ao aumento dos casos de adoecimento dos profissionais, em sua maioria, por causas de fundo emocional ou psíquico. O pesquisador e médico francês Christopher Dejours, a partir da década de 80, começou a alterar o eixo de sua investigação das doenças mentais geradas pelo trabalho para o sofrimento e as defesas contra esse sofrimento. Ele afirma que os pesquisadores demoraram em compreender que o trabalho é elementar à saúde, e não o influencia apenas negativamente, mas também de forma positiva (DEJOURS, 1999).

Dejours (1999) defende a psicodinâmica do trabalho como sendo uma abordagem que busca investigar quais os mecanismos de descarga são utilizados pelo sujeito, submetidos a fustigações vindas do exterior (informações visuais, auditivas, táteis etc.) ou do interior (emoções e sentimentos), para liberar a energia produzida por essa carga psicossensorial.

Segundo Mendes, Costa e Barros (2003) as estratégias defensivas no trabalho podem ser individuais ou coletivas. Ademais, as situações vividas no trabalho podem ocasionar impactos importantes sobre o sofrimento psíquico, levando o colaborador paulatinamente a alterações psicossomáticas e psíquicas.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014) afirmam que o medo ocasionado

pelas pressões é um dos causadores desse sofrimento. Corroboram com Mendes, Costa e Barros (2003), quando estes definem o sofrimento como uma experiência individual ou coletiva, continuada ou perene, por vezes inconsciente, de experimentos dolorosos como a angústia, medo e inseguranças oriundas das ocorrências de trabalho. Destacam, ainda, que o medo ocupa posição central na abordagem da psicodinâmica do trabalho.

Segundo os autores que se apoiam nessa abordagem, as doenças evoluem por crises e estas últimas não ocorrem ao acaso na vida das pessoas, mas sim quando alguma coisa de penoso ocorre na vida psíquica e na vida afetiva. Conhecem-se, assim, numerosos exemplos nos quais a doença física é desencadeada por ocasião de uma situação afetiva insustentável, quando o sujeito está, de certa forma, pressionado por um impasse psíquico, asseveram Dejours, Abdoucheli e Jayet (2014).

Após essa breve introdução sobre ideias centrais relacionadas à psicodinâmica do trabalho, passa-se a apresentar pesquisas sobre o cotidiano do trabalhador brasileiro.

Aciole e Pedro (2019) defendem que a clínica do trabalho busca entender o processo da organização do trabalho, no qual os pontos subjetivos do servidor sejam discutidos, propondo abranger as demandas coletivas em situações vividas no seu dia a dia que possam estar relacionadas ao modo como o órgão promove o bem estar dos servidores.

Segundo esses pesquisadores, percebe-se uma profícua analogia entre o pensar da psicodinâmica e dos processos de trabalho e os métodos sugeridos, nos quais a participação do servidor é recomendada na dinâmica de uma gestão compartilhada, o que o provoca a ser inovador e autossuficiente.

Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015), ao estudarem sobre a revisão sistemática da literatura que versa sobre a psicodinâmica do trabalho, defendem que os aspectos da subjetividade do colaborador podem gerar o sofrimento no trabalho. De acordo com esses autores uma das causas que geram tal sofrimento é principalmente a falta de liberdade e excesso de rigidez nas normas, mas os eixos defensivos são atitudes individuais e/ou coletivas diante do sofrimento. Continuam, ainda, os mesmos autores, afirmando que

estas atitudes têm características peculiares como: choro, riso, negação, agressividade, terapias, esporte, brincadeiras ou até passividade.

Mendes (1995), em seu artigo a respeito do aspecto psicodinâmico da relação homem-trabalho, defende que os métodos defensivos são descritos como um mecanismo pelo qual o colaborador busca alterar e diminuir sua compreensão daquilo que o faz sofrer. Este processo é literalmente mental, já que não muda a realidade de pressão imposta pelo trabalho.

Santiago, Zanola, Hisamura Junior e Silva (2016) comentam que como aspecto próprio da realidade, o medo se constitui a partir de elementos alheios aos indivíduos, podendo ser de diferentes causas: os relacionados ao medo de desgaste do funcionamento mental e equilíbrio psicoafetivo são de origem patológica. Em decorrência deste processo, é bastante frequente o sofrimento psíquico e o adoecimento do trabalhador, já que sua inclusão institucional não visa à sua saúde ou seu bem-estar, mas sim sua concordância às regras institucionais, em uma modelagem a partir da submissão da subjetividade do indivíduo. Sendo assim, o medo de uma possível interpretação equivocada de um ato administrativo provoca constante pressão no indivíduo, causando sofrimento psíquico, o que provavelmente levará ao adoecimento deste colaborador.

Segundo Bugarin e Meneguim (2016) existem leis, no ordenamento jurídico nacional, que são muito complexas e rígidas no que diz respeito à coisa pública, como a Lei de Improbidade Administrativa nº 8.429/1992. Esta lei tem por finalidade garantir probidade na Administração Pública, mas na contramão ela impõe muitas limitações e causa temores para os agentes públicos.

Richardson (apud ROSA, MARTINEZ e BALASSIAN, 2015) reforça que quando se trata de medo da interpretação das leis, não se está falando da “aplicação da lei” no sentido de enquadramento do ato à norma, mas a credibilidade que os agentes públicos esperam na qualidade da execução das leis com base no lícito/ilícito, na eficácia e na imparcialidade.

No presente estudo identificou-se a ocorrência de outro fator, o qual diz respeito aos efeitos psíquicos que o medo da má interpretação dos atos públicos pode trazer aos servidores que presenciam ou são punidos por agir

em prol ao órgão e aos usuários do serviço público, bem como quais defesas desenvolvem para o enfrentamento dessas situações. E ainda, se essas punições podem afetar suas tomadas de decisões, pois se forem tomadas pelo medo, provavelmente utilizarão mecanismos defensivos específicos, segundo Dejours (1987).

De acordo com Campana (2017) o excesso de punição ao gestor limita a sua atuação, pois que teme ser punido por sua atuação de forma a lhe prejudicar. Segundo este autor, em resposta à propagação do controle, espalhou-se uma verdadeira obstinação pela punição dos agentes públicos, sem a adequada deferência da gravidade dos fatos apurados ou da intenção do agente na prática do ato. No entanto, ao citar os efeitos colaterais da interpretação dos atos públicos, tal autor examina quais os efeitos psíquicos que a responsabilização jurídica poderia ter sobre agentes públicos que tiveram seus nomes relacionados a um ato ilícito, ainda que sem a indicação do efetivo indício de envolvimento e que, posteriormente, tenham sido absolvidos.

Na ânsia de fazer cumprir as leis, os órgãos de controle acabam por interpretar alguns atos administrativos de forma errônea. Com isso, as vivências de sofrimento encontram-se em uma linha frágil, repetidamente transpassada e demarcada pela vítima em conflito, em oposição à busca dos servidores em se expressar diante das situações do trabalho, conforme Sartori e Souza, (2018).

Segundo Campana (2017), as práticas abusivas dos órgãos de controle prejudicam o gestor que atua com ética para o atendimento das solicitações dos usuários do serviço público. Este servidor deixa de agir de forma produtiva e criativa, passando da eficiência à ineficiência.

Sunfeld (2019), em um artigo de opinião, entende que a maior parte dos processos punitivos contra gestores públicos acontece por falhas operacionais, por questões formais ou por divergência de interpretação sobre fatos e leis, o que por si só não configura crime. Portanto, punição é um erro para esses casos, ocasionando um dos maiores fatores geradores de medo no servidor, quando então a divergência de opinião pode vir a se tornar uma punição.

Segundo Rosa, Martinez e Balassian (2015), se a aplicação das leis

acontece de forma excessiva ou abusiva isso pode impactar os colaboradores, mesmo nos íntegros, que são éticos e não são focos de investigações. De acordo com Mendes, Costa e Barros (2003) para enfrentar esse sofrimento, podem ser aplicadas defesas de negação e ferramentas de racionalização.

O medo, na concepção dejouriana, não é um conceito próprio da psicanálise, mas antes, responde por aspectos da realidade e exige recursos defensivos próprios. Para Cunha e Mazzilli (2005), acerca da gestão do medo: o mal pode ser um instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho.

Para Goffman (2005) a avaliação e interpretação dos atos administrativos influenciam as tomadas de decisões. O medo pode ser usado para impelir o trabalhador a realizar determinados atos, bem como para deixar de executá-los.

Santiago, Zanola, Hisamura Junio e Silva (2016) relatam que em algumas profissões, os riscos ao corpo do trabalhador são parte obrigatória do cenário, como facilmente se visualiza na construção civil, quando então são realizados serviços em andaimes a metros de altura. Do outro lado estão as profissões que parecem não ter riscos que possam atentar contra a integridade física dos colaboradores. Nestes ambientes considerados seguros, os riscos existentes abrangem processos mentais, nos quais as incorreções podem ocorrer do acesso, manuseio e interpretação de informações. E é nesse grupo de riscos que se localiza o objeto de análise da presente pesquisa, já que os problemas psíquicos ocasionados pelo medo, insegurança, ansiedade e outros sentimentos advindos do trabalho realizado são fatores de risco para a efetividade do trabalho realizado, assim como para a saúde daquele que é acometido pelos mesmos.

2.1 METODOLOGIA

Este artigo analisará, sem a pretensão de esgotar o assunto, como os servidores enfrentam o sofrimento relacionado ao temor causado pela possível

má interpretação das leis e dos atos administrativos.

Apresentam-se as estratégias utilizadas pelo servidor para lidar com o sofrimento causado pelo medo gerado pela possibilidade da má interpretação das leis e dos atos administrativos pelos órgãos de controle, entre outras condições promotoras ou mitigadoras de saúde física e mental.

Foram feitas entrevistas semiestruturadas com servidores de dois órgãos públicos distintos, a fim de investigar as vivências de prazer e sofrimento psíquico no cotidiano profissional desses agentes públicos. Também foram investigadas as estratégias de enfrentamento e de construção da saúde mental destes trabalhadores.

Para o aprofundamento do tema buscou-se mostrar brevemente o histórico do nascimento dos estudos da psicodinâmica do trabalho, utilizando-se de autores desta literatura, tais como: Mendes, Dejours, dentre outros. Além disso, intentou-se demonstrar como os efeitos do medo são prejudiciais aos servidores referenciando Campana; além de permitir que os servidores se expressem demonstrando quais são suas estratégias de defesa e como são organizados seus ambientes de trabalho, através de entrevistas semiestruturadas, as quais foram realizadas em agosto de 2019 pela autora.

O método utilizado foi a pesquisa qualitativa, realizada em dois órgãos públicos, através de entrevista semiestruturada com dois servidores de carreira, sendo um administrador e um gestor com formação em contabilidade. Os entrevistados são identificados como: “Entrevistado 1” e “Entrevistado 2”.

As entrevistas foram permitidas e autorizadas por meio de um termo de consentimento livre e esclarecido. Elas foram gravadas e após esse procedimento, transcritas e analisadas de forma a extrair de seu conteúdo a concepção de cada um dos entrevistados, sobre as questões abordadas. Salienta-se aqui a utilização do método de análise de conteúdo, aplicando-se as técnicas apresentadas por Bardin (1979), o qual as dispõe em três estágios: 1) leitura preliminar do material coletado, determinando-se os pontos a serem abordados; 2) exploração do material, que constitui uma parte importante, pois oportuniza ou não a abundância de hipóteses e 3) o terceiro estágio diz respeito ao tratamento dos resultados e compreensão dos mesmos, nela

verifica-se a síntese e o destaque dos dados obtidos para análise, culminando nas conclusões, que é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica.

É importante destacar que o foco do estudo é identificar como são a rotina e os processos do trabalho, os processos decisórios, o fluxo de comunicação entre os servidores, organização de espaço físico, procedimentos e instrumentos de trabalho e como esses servidores tratam a questão do medo nas tomadas de decisão. Foram realizadas perguntas abertas previamente definidas, embora os entrevistados tivessem liberdade para explorar o assunto da forma que quisessem.

2.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao serem indagados sobre suas atividades diárias, os servidores trouxeram aspectos similares de prazer e sofrimento (MENDES, 1995). Eles demonstram o prazer na execução de suas atividades quando percebem o dever cumprido com eficácia:

[...] O que me satisfaz é ser útil, é ser produtivo, fazer bem feito o que me proponho a fazer (Entrevistado 1), (informação verbal).

[...] O que me satisfaz hoje é ver o dinheiro público sendo direcionado para aquilo que realmente necessita, não é sempre que acontece, mas a maioria das vezes a gente tem o prazer de ver, por exemplo, o dinheiro sendo investido na área de saúde, educação e infraestrutura, principalmente. (Entrevistado 2), (informação verbal).

Constata-se neste quesito que a organização e os trabalhadores convergem para um mesmo fim, que é a satisfação da sociedade para quem prestam serviços. Nos dois órgãos o relacionamento entre servidores é bom, harmonioso e cooperativo, os servidores têm prazer em ir trabalhar principalmente pela boa convivência com os colegas de trabalho. Quando se fala em comunicação, os dois órgãos usam o e-mail como maior veículo de comunicação e ambos acham esse meio eficaz. Quanto à organização do local de trabalho assim se expressaram:

[...] A distribuição das salas é por nossa conta, decidimos em conjunto e mudamos, mas estamos com problema de vazamento no telhado, acho que até o final do ano teremos uma obra para arrumá-

lo. O maior problema nesse sentido é que por ser um Patrimônio Tombado é difícil fazer mudanças na estrutura. Estamos em plena construção: a quadra foi reformada o refeitório está quase concluído, os laboratórios estão sendo reformados, mas só podemos reformar o meio, desde que não mexam com a estrutura (Entrevistado 1). (informação verbal)

[...] A princípio sim, tem iluminação boa, ventilação suficiente, tem um ar- condicionado, os móveis não são novos, mas são confortáveis, a infraestrutura é boa. [...] na maioria das vezes a organização é feita por nós mesmos, da forma que achamos mais cômodo mais funcional. Eu acho que isso é uma autonomia boa que a gente tem, porque a gente pode mudar a sala conforme desejamos, vamos colocar a impressora aqui e a mesa ali, isso facilita também a locomoção para a gente poder pegar uma impressão, para deixarmos a sala um pouco mais limpa, mais clean, eu acho que isso é muito bom (Entrevistado 2). (informação verbal).

Desta forma, nota-se que há liberdade na organização do espaço de trabalho nos dois órgãos. Existe a preocupação das entidades com a fomentação de capacitação de seus servidores, no entanto, neste quesito, os servidores entrevistados divergem na opinião em relação a essa capacitação, conforme declarado abaixo:

[...] Quanto aos cursos, eu estou desgostoso em relação a eles, porque eles são muito repetitivos, não se aprende mais nada, são cursos para iniciantes, os que se salvam são os congressos, pelas palestras dos congressistas que te trazem algo novo. Largamos nosso trabalho para aprender mais, e chegando lá vemos que não há nada novo. Quando entrei no órgão, os cursos foram mais proveitosos porque realmente são elaborados para quem tem pouco conhecimento de licitação (Entrevistado 1), (informação verbal).

[...] Aqui no departamento de licitações já várias vezes, foram em órgãos externos, quem aplicou os cursos foi Tribunal de Contas do Estado, quando estive no Finanças a gente participou de inúmeros cursos com SEBRAE, todos foram custeadas pela prefeitura mesmo ou senão pelo órgão que estava proporcionando o curso né, no caso do SEBRAE sempre disponibilizava infraestrutura, almoço, tudo. E sempre foram todos os cursos, independentes de ser no SEBRAE ou no TCE, muito proveitosos, as experiências foram bem bacanas. [...] os cursos sempre ministrados no horário de trabalho. (Entrevistado 2), (informação verbal).

A fonte de prazer decorrente da organização do ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal e a sensação de dever cumprido encontra-se presente em ambos os órgãos, mas quando se fala das vivências de sofrimento enfrentadas no trabalho, emergem-se as seguintes experiências:

[...] As maiores dificuldades são tudo o que se compra no

órgão saem desse setor, tudo o que erramos aqui impacta em alguém.

[...] quem erra é justamente quem tem maior conhecimento porque fazemos sem medo de errar, nessa área o medo é normal, desde a elaboração do edital você já teme, mesmo que tenha um modelo dos órgãos de controle, ninguém quer fazer o termo de referência, porque jogam tudo no colo da gente, por medo das sanções, nosso ente não tem departamento jurídico, aqui se cometermos um erro, a gente é penalizado e não tem departamento por trás para dar segurança, tem o parecer do procurador mas, ele não assegura o que fazemos, trabalha para o órgão. Temos o ônus maior que o bônus, no judiciário a gratificação é enorme, por ser uma função de risco, qualquer coisa que faça fora do padrão você responde juridicamente e economicamente, aqui a gratificação é pequena diante do risco, a menor multa equivale ao valor de R\$40.000,00 caso façamos algo errado, sem contar dos dissabores psicológicos e morais. Já aconteceu na parte de coleta de preços, de um pregoeiro responder por isso, num serviço que nem era dele, porque não compete a nós pregoeiros fazermos cotação. Mas, conseguiu ser absolvido. No entanto, ele conseguiu, mas outros não conseguem. Aqui procuramos trabalhar em conjunto de forma padrão, e como nossos pregões são eletrônicos, deixo o licitante trabalhar por nós, procurando fazer menos no momento da licitação. Tudo o que se faz no departamento de licitação provoca medo, e errar pela experiência. O maior medo do membro de licitação é a confiabilidade que os demais têm no seu serviço, ninguém confere o que você faz e às vezes erramos e não percebemos. Estamos com redução de funcionários, então ninguém tem tempo de conferir os serviços do outro, devido muita a confiabilidade e também ao excesso de serviço. Aqui trabalhamos com modelos atestados pelo TCU, e colocamos isso nos rodapés do processo, inclusive a base de pesquisa e data da atualização. Os erros normalmente são cometidos nos instrumentos convocatórios, mas raramente na parte legal. (Entrevistado 1) (informação verbal).

[...] Os principais desafios do departamento? É uma boa pergunta, é...hoje a gente trabalha muito cercado por leis, ficando engessado, acho que o maior desafio hoje é seguir tantas leis, no nosso caso material é seguir a Lei de Licitações e ao mesmo tempo satisfazer a Lei que prioriza a Pequena Empresa, como você vai dar preferência para a Pequena Empresa se a Lei de Licitações diz que você tem que tratar todos com isonomia? Então o maior desafio, no meu ponto de vista, é seguir tantas leis existentes, voltado à legislação. [...] sim, com toda certeza, a gente sabe que em alguns casos poderíamos tomar determinadas decisões, porém o órgão de controle é regido por uma legislação então, muitas vezes temos que mudar um pouco a percepção, o caminho que iríamos seguir, tendo em vista que estamos sendo controlados diretamente, por um órgão superior. (Entrevistado 2) (informação verbal).

Nas entrevistas quando indagados sobre assistência jurídica e psicológica os entrevistados assim se manifestaram:

[...] Aqui não temos nenhuma assistência jurídica, existe o

departamento jurídico, mas não para assistir os funcionários. Tem ajuda psicológica para os alunos, mas só para eles. Se precisamos desabafar o fazemos com um colega que se dispõe a ouvir, mas da instituição não contamos com nada neste aspecto.[...]sim, essa ajuda é muito importante além de demonstrar que está valorizando o servidor como pessoa, ajudaria muito saber que caso precisasse você poderia contar com auxílio de um profissional já que as pessoas adoecem e as vezes não se dão conta do que está acontecendo com elas. Aqui trabalhamos muito no silêncio, às vezes temos que sair dar uma volta dentro do departamento, chega uma hora que precisamos descontraír, conversar com alguém de outra área, andar um pouco, porque ficar o dia todo em frente ao computador dá problema na visão, e até a atenção da gente acaba prejudicada. E juridicamente acho que dependendo do caso sim, deveria o órgão auxiliar-nos. Entrevistado 1 (informação verbal);

[...] Não que eu saiba, temos um Departamento de Saúde Ocupacional, mas é utilizado apenas para admissão e demissão, e para avaliações no caso de afastamento e licença. Sei que no caso da Guarda Municipal eles fazem exame toxicológico, mas psicológico não tenho conhecimento. Mas, para outras funções não há nada. E acho uma grande falha, porque deveriam acompanhar a saúde principalmente mental dos seus funcionários, falha essa que poderia ser corrigida, e o próprio Departamento de Saúde Ocupacional poderia fazer, por exemplo, uma avaliação a cada seis meses ou um ano, para ver como que está a saúde do funcionário, porque muitas vezes o próprio servidor não se dá conta que está doente.[...] apoio jurídico [...] não tenho esse conhecimento, mas conheço colegas que foram punidos e tiveram que pagar de seu próprio bolso.[...] ajuda jurídica? depende da situação, se fosse no exercício da função e não fosse nada que envolvesse corrupção ou coisa assim, acho que ela deveria ajudar, mas se for em caso de corrupção comprovada não. Entrevistado 2 (informação verbal);

Ambos os entrevistados têm a opinião de que os órgãos poderiam oferecer amparo jurídico e psicológico para seus colaboradores, entretanto isso não acontece, segundo esses relatos. Um dos entrevistados menciona que as empresas privadas dão assistência psicológica aos seus funcionários, enquanto que os órgãos públicos não o fazem, neste quesito ele acha que os funcionários de empresa privada estão em vantagem.

Com relação ao amparo jurídico, os participantes pensam que este deveria ser fornecido apenas nos casos em que o servidor não agiu de forma ilícita, e sim quando procurou agir a favor da coisa pública. Registre-se que os entrevistados concordam que, quando se sentem pressionados pelo fato de seus atos serem julgados por órgãos de controles, mudam o resultado de suas decisões mesmo que este não seja o melhor para a administração e seus usuários, conforme visto abaixo:

[...] Se você sabe que pode ter uma interpretação contrária a sua, isso pode sim fazer com que você mude sua interpretação. Com certeza a ideia da gente quando acontece alguma coisa de anormalidade a gente, fica com um pé atrás e achar que seu trabalho estava sendo em vão, ter que fazer diligência aonde não é tua função fazê-lo. Saber que você está sendo punido por algo que não te foi informado ou porque o setor do teu órgão errou ou faltou com a sua parte no processo ou ainda que mesmo, que a tua atitude só trará benefícios para o órgão, sim eu mudaria o meu resultado. Entrevistado 1 (informação verbal);

[...] Sim, com toda certeza, a gente sabe que em alguns casos poderíamos tomar determinadas decisões, porém, o órgão de controle é regido por uma legislação então, muitas vezes temos que mudar um pouco a percepção, o caminho que iríamos seguir, tendo em vista que estamos sendo controlados diretamente, por um órgão superior. Entrevistado 2 (informação verbal).

Verificou-se ainda que, existem casos de adoecimento por situações vividas no trabalho em ambas às repartições. Conforme Sartori e Souza (2018) afirmam, o resultado do medo da incapacidade e das incertezas criadas diante da improbabilidade da plena realização do trabalho compromete a busca pelo resultado final. Ao serem perguntados sobre se haviam passado por situação de adoecimento por vivências no trabalho:

[...] Acho que sentimos a desvalorização, a responsabilidade e a valorização não caminham juntos, chega a um momento da vida que é necessário a gratificação financeira e também como ser humano, isso entra na parte de ter um suporte jurídico e psicológico. Outra pressão que sentimos é o fato de ter várias pessoas dependendo do teu trabalho, um erro seu pode afetar muitas pessoas, no meu caso, professores, alunos e outros órgãos, às vezes temos até 25 requisitantes para cada licitação, isso também causa temor. Também nos causa insegurança os empréstimos de funcionários para outros órgãos. Porque quando somos emprestados normalmente seremos gratificados, e se por acaso, nos pedirem de volta não seremos necessariamente gratificados, então nos causa insegurança financeira. [...] sim, muitos problemas de saúde, como estresse emocional, temos estafa, conheço casos de pessoas depressivas, e inclusive doenças laborais (ficar sentado o dia todo digitando). [...] pessoalmente o único meio é matar um leão por dia e enfrentar, não temos um acompanhamento psicológico e jurídico, como já falei acontece, às vezes, de desabafarmos com colegas de trabalho, o suporte que o órgão dá são para os alunos e não para os servidores. Aliás, não conheço nenhum órgão público que dê essa assistência, apenas em empresas privadas. (Entrevistado 1), (Informação verbal).

[...] Comigo não houve nada que afetou minha saúde, mas sim às vezes ocorrem situações que provocam estresse e já soube de pessoas em outros setores que foram inclusive afastados por causa de situações no local de trabalho, passar por algum tipo de estresse é normal, pois, temos que tomar decisões e isso causa certo

temor[...]em alguns casos são trocados de setor, colocados em função com menos stress, um exemplo foi de uma colega que estava grávida e perdeu o bebê por causa de estresse, ela foi mudada de setor, neste sentido houve ajuda para diminuir o estresse embora tenha sido tarde.(Entrevistado 2), (Informação verbal).

Por fim, percebe-se que os servidores têm como principais fatores de sofrimento o medo de agir diante das punições e o sentimento de que não há o reconhecimento como pessoa e também economicamente.

Os resultados das entrevistas e das publicações pesquisadas confirmam que os agentes mudam os resultados de suas decisões se estão sob o risco de serem punidos, muitas vezes deixando de agir com eficácia.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa indicam que o medo é uma constante para os servidores dos departamentos de licitações de ambas as instituições pesquisadas. Nota-se, também, que o estado emocional pode interferir nas decisões dos servidores, pois na medida em que a probabilidade de seus atos pode ser julgada de forma adversa, e assim serem penalizados e moralmente apontados faz com que os resultados de suas decisões nem sempre sejam as mais eficazes.

O fato de outros fatores como fluxo de comunicação, organização dos espaços físicos, instrumentos de trabalho ser satisfatórias, além do bom convívio entre os servidores no seu respectivo setor, ajudam o enfrentamento desse sofrimento, embora demonstre não ser o suficiente. O sofrimento continua presente e a estratégia utilizada acaba por apenas minimizar o mesmo.

Na pesquisa foi percebido também o descontentamento dos servidores pelo motivo de os órgãos não darem o suporte necessário para questões psicológicas e jurídicas, demonstrando o não reconhecimento ao servidor. Ressalta-se ainda, quanto ao suporte jurídico, que os entrevistados concordam com o fato de este ser proporcionado apenas em casos nos quais o servidor

não tenha agido de má fé.

Em uma das entrevistas o entrevistado comenta que os servidores efetivos estão em uma melhor posição se comparados aos trabalhadores do setor privado, porque diante de tantas mudanças trabalhistas, os servidores tem a prerrogativa da estabilidade. Entretanto, aos olhos externos esse fator é observado de forma errônea, pois parece que não há demissão no caso de agentes públicos praticarem atos que não seriam tolerados nas empresas privadas. Mas isso não é verdade já que, caso haja indício de alguma prática irregular, há a abertura de um Processo Administrativo Disciplinar (PAD) para apuração dos fatos e ao final deste pode acontecer a exoneração do funcionário público.

Desta forma, espera-se ter contribuído na melhoria da percepção dos efeitos causados pela probabilidade de equívoco na interpretação de um ato praticado pelo servidor, abrindo-se um campo para novas pesquisas. Sugerem-se futuramente novos estudos para confirmação de que o medo possa ser um gerador de afastamentos por problemas de ordem psíquica, bem como se ele é um influenciador de tomadas de decisões, prejudicando o andamento eficaz dos serviços públicos. Frente a esta constatação sugere-se uma revisão no modelo de controle utilizado atualmente.

Portanto, é necessário que o servidor público tenha mais liberdade para tomar decisões em prol da sociedade quando se vê diante de irregularidades, mesmo que naquele momento pareça não estar embasada na lei. Também se sugere a aplicação de cursos de capacitação adequados para cada função e nível.

REFERÊNCIAS

ACIOLE, Giovanni Gurgel; PEDRO, Márcia João. **Sobre a saúde de quem trabalha com saúde:** revendo afinidades entre a psicodinâmica do trabalho e saúde coletiva. *Saúde debate* [online]. 2019, vol.43, n.120, pp.194-206. Epub May 06, 2019. ISSN 0103-1104. <http://dx.doi.org/10.1590/0103-1104201912015>. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-11042019000100194&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 13 ago.2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em:
https://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_26.06.2019/art_37_.asp. Acesso em 08 out. 2019.

_____. **Lei 8.666/1993**, de 21 de junho de 1993. Disponível em
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em 08 out. 2019.

BUGARIN, Mauricio; MENEGUIN, Fernando B. Incentivos à corrupção e à inação no serviço público: Uma análise de desenho de mecanismos. **Estudos Econômicos**. Vol. 46, nº 1. São Paulo. Jan/Mar.2016.
<http://dx.doi.org/10.1590/0101-416146142mbf>. Acesso em: 18 nov.2018.

CAMPANA, Priscilla de Souza Pestana. (2017). A cultura do medo na administração pública e a ineficiência gerada pelo atual sistema de controle. **Revista de Direito**, 2017. Acesso em 19 nov.2018.

CUNHA, Elenice Gonçalves; MAZZILLI, Cláudio Pinho. A gestão do medo: O mal como instrumento de gestão na ótica da psicodinâmica do trabalho. **Revista Gestão e Planejamento**, jan./jun. 2005. Disponível em:
www.periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/abet/article. Acesso em: 03 jul. 2019.

DARIO, Vanusa Cristina; VILELA, Nágila Giovanna Silva; LOURENÇO, Mariane Lemos. **Raiva, medo, angústia, emoções e vivências de sofrimento no trabalho de professores de graduação**, 2017. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/325590630_Raiva_medo_angustia_e_mocoos_e_vivencias_de_sofrimento_no_trabalho_de_professores_de_graduacao/link/5b43fa22458515f71cb88f58/download. Acesso em 18 ago.2019.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol, et al. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras**. Tradução Ana Carla Fonseca Reis. São Paulo: EAESP/FGV, 1999.

_____. **A loucura do trabalho, estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo. Oboré Editorial, 1987.

GIONGO, Carmem Regina; MONTEIRO, Janine Kieling; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 4, p. 803-814, dez. 2015. Disponível em <http://dx.doi.org/10.9788/TP2015.4-01>. Acesso em 12 fev. 2019.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. Tradução Dante Moreira Leite. São Paulo. Perspectiva. 2005. ISBN 9788527302029.

MEIRELLES, Hely Lopes; AZEVEDO, Eurico de Andrade; ALEIXO, Délcio Balestero e BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito administrativo brasileiro**. 37 Ed. São Paulo. Malheiros, 2011.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**. Vol.15, nº1-3 Brasília 1995. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/s1414-98931995000100009>. Acesso em 13 mai. 2018.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; COSTA, Viviane Paz; BARROS, Paloma Castro da Rocha. **Estratégias enfrentamento do sofrimento psíquico no trabalho bancário**. 2003. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/7778/5626>. Acesso em 12 dez. 2018.

PARANÁ. Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE/PR). **Acórdão nº 421/ Decisão do Tribunal Pleno proferida em 01/03/2018 publicada no DETC nº 1780**, em 08/03/2018, processo 261150/14, de Representação da Lei Nº 8.666/1993 do Município de Araucária. Interessados: Airton Moreira Pinto, Albanor José Ferreira Gomes, Lauri Cardoso Lourenço e outros. Rel. Conselheiro Ivens Zschoerper Linhares.

ROSA, Adolfo de Oliveira; MARTINEZ, Antonio Lopo; BALASSIANO, Moisés (2015, p. 01, 46). A face oculta da ética do medo no poder público: a ação de servidores públicos na área tributária limitada pelo medo. **REVISTA O&S, Universidade Federal da Bahia**. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638362008>. Acesso em jan.2018

SANTIAGO, Eneida; ZANOLA, Pedro Costa; HISAMURA Jr., Renato Shoiti e SILVA, Iuri Yrving Muller da. O sentimento de medo no cotidiano de trabalho na vigilância prisional e seus impactos sobre subjetividade dos agentes penitenciários. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 19(2), 161-175, 2016. Disponível em <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v19i2p161-175>. Acesso em 13 jul. 2019.

SARTORI, Silvanir Destefani; SOUZA, Eloisio Moulin de. Entre sofrimento e prazer: vivências no trabalho de intervenção em crises suicidas. **READ. Revista eletrônica de administração**. Porto Alegre, v.24, n. 2, 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112018000200106&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 ago. 2019.

SUNDFELD, Carlos Ari. **Chega de axé no direito administrativo**. Disponível em <<http://www.sbdp.org.br/publication/cheга-de-axe-no-direito-administrativo/>>. Acesso em 08 ago. 2019.

Edição especial – GESTÃO PÚBLICA – IFPR

Enviado em: 20 dez. 2019

Aceito em: 01 abr. 2020

Editor responsável: Adriano Stadler