

PESTANA, F. N.; SAUERBRONN, J. F. R.;
MORAIS, F. J. de. “Reforma administrativa
do Estado e trabalho emocional: um estudo a
respeito da gestão das emoções realizada por
servidores do INSS”. *RBSE* 10 (30): 532-
565; ISSN 1676-8965, Dezembro de 2011.
<http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Index.html>

Reforma Administrativa do Estado e Trabalho Emocional

Um Estudo a Respeito da Gestão das Emoções Realizada por Servidores do INSS

*Fernando Nunes Pestana
João Felipe Rammelt Sauerbronn
Fabiano José de Moraes*

Resumo – O presente estudo está focado no servidor público e na atividade de atendimento ao usuário do INSS. De maneira muito grave a mudança paradigmática da administração pública brasileira iniciada a partir do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado promoveu intensa modificação nos parâmetros de atuação do servidor do Poder Executivo Federal. Tal mudança iniciada durante a administração Fernando Henrique Cardoso e mantida ao longo da administração de Luis Inácio Lula da Silva, foi especialmente intensa no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) que implantou o seu Novo Modelo de Gestão (NMG) e foi transformado em operação modelo do serviço público, com ampla promoção de suas novas qualidades (atendimento rápido e de qualidade, com base na propagada “aposentadoria em 30 minutos”). A ênfase em resultados trouxe uma nova forma de pressão sobre o servidor do INSS, que se viu tendo que se adaptar rapidamente a novas exigências gerenciais. Além de alterar a estrutura organizacional do INSS, a reforma administrativa do Estado brasileiro

promoveu o cidadão segurado ao status de cliente. Frente à nova estrutura de relacionamento imposta pela administração pública e frente às demandas dos usuários, que envolvem aspectos de grande complexidade e importância para os cidadãos, o servidor se encontrou pressionado e tendo que lidar de forma bastante direta com seus sentimentos no ambiente de trabalho. Este trabalho procurou se aproximar, entender e interpretar a forma com que os servidores gerenciam suas emoções no ambiente de serviços. Como abordagem teórica, foi utilizada a perspectiva da sociologia das emoções que entende as emoções como resultantes de um processo no qual as pessoas interagem em sociedade e constroem um padrão de sentimento adequado. Para Hochschild o mesmo processo de gestão das emoções ocorre no ambiente de trabalho, principalmente no caso de prestação de serviços. Os autores procuraram analisar, através de um estudo exploratório de caráter qualitativo o papel das emoções ao longo das etapas do processo de atendimento ao público nas agências da previdência social e lançar um enfoque sobre os padrões de comportamento (*display rules*), das regras de sentimentos (*feeling rules*), das regras de expressão (*expression rules*) adotadas pelos servidores públicos federais do INSS, com base no trabalho de Hochschild sobre as profissões do setor de prestação de serviços. Foram realizadas entrevistas em profundidade com onze servidores do INSS que mantêm contato direto com o público. Os dados foram analisados seguindo-se a metodologia de análise de conteúdo (Bardin) e foram reveladas as manifestações de quatro técnicas usadas no gerenciamento das emoções propostas por Hochschild (1983): Trabalho Corporal; Mudança Externa; Mudança Interna e Trabalho Cognitivo. Com base nos resultados, é sugerido que processos afetivos podem interferir na motivação, no comportamento, no processamento de informações, nas escolhas e no atendimento dos servidores face ao alto envolvimento e absorção da carga emocional. **Palavras-chave:** Reforma do Estado; Trabalho Emocional; Serviços Públicos

Introdução

A reforma do Estado brasileiro iniciada na segunda metade dos anos 1990 provocou uma grande quantidade

de mudanças de cunho administrativo, principalmente dentro das atividades do Poder Executivo. Como resultado surgiu um novo modelo de administração pública no Brasil, baseado em resultados e na qualidade do atendimento aos cidadãos. Dada a importância da Previdência Social dentro do Poder Executivo e sua ligação com déficits públicos, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) foi um dos principais alvos de mudanças a partir da implantação do Novo Modelo de Gestão (NMG), baseado em seu Programa de Melhoria do Atendimento de 1988.

O servidor do INSS passou a sofrer pressão de uma nova estrutura administrativa, que começou a exigir desempenho superior, elevada qualidade e rapidez no atendimento aos segurados, além de aumento da quantidade de atendimentos (aumento da eficiência). A nova orientação paradigmática da administração pública brasileira também modificou a visão do cidadão a respeito de seus direitos e os servidores passaram a ter que atender não mais segurados, mas clientes. Nesse ambiente, o servidor se viu obrigado a gerenciar os seus sentimentos para que estes sejam adequados ao que é esperado pela gerência e pelo segurado.

Uma vez que o servidor percebeu que seus sentimentos passaram a ser incluídos em sua atividade laboral, ele teve que lidar com isso de alguma forma. Esse trabalho se dedicou a investigar como se dá o trabalho emocional do servidor do INSS que atua no atendimento direto ao segurado. Para tanto, os autores optaram por utilizar a abordagem teórica da sociologia das emoções, que analisa as relações entre os sentimentos e os fatores e contextos sociais que circundam os indivíduos, conforme proposto por Scheff (2001). Dentro desta perspectiva teórica, Hochschild (1979 e 1983) propõe a observação do trabalho emocional, que seria o esforço realizado pelo

indivíduo para diminuir a distância entre o que sente e o que deveria sentir dentro de uma regra social.

Segundo Hochschild (1983), as organizações exigem dos indivíduos adequação a determinados padrões esperados de sentimentos. Seguindo a proposta da autora, esse estudo parte da teoria da gestão das emoções de Hochschild (1983) para procurar entender como os servidores gerem suas emoções no ambiente de trabalho. Para tanto, os autores optaram por uma proposta exploratória, baseada na análise de dados qualitativos com a intenção de como ocorre o trabalho emocional (e não porque). As entrevistas em profundidade realizadas junto a onze servidores da Gerência Executiva da região norte da cidade do Rio de Janeiro do INSS foram gravadas e transcritas e foi feita análise de conteúdo dos textos (Bardin, 1994; Roesch, 2005). Como resultado das entrevistas pudemos nos aproximar dos servidores para entender e interpretar a forma com que eles gerenciam suas emoções no ambiente de serviços do INSS. O desgaste do relacionamento com o público e a pressão pelo atingimento das metas estipuladas pelos gestores públicos (NPM, NMG) parecem ser fatores que devem ser levados em consideração quando da reflexão a respeito da construção de padrões de serviços públicos.

Do ponto de vista de sua organização, o artigo está dividido em seis seções. Para que o leitor compreenda o novo posicionamento do servidor do INSS, em seguida à seção introdutória, encontra-se uma breve contextualização a respeito da reforma do Estado brasileiro e das mudanças que ocorreram no sistema de previdência social. Uma vez apresentadas as conjunções de forças que agem sobre o servidor, a terceira seção apresenta a abordagem teórica utilizada nesse artigo e, portanto, trata da sociologia das emoções e da gestão das emoções em ambiente de Serviços. O quadro teórico proposto por Hochschild (1983) serve como ligação desta

seção à seguinte, onde são tratados os procedimentos metodológicos. A quinta seção apresenta a análise das entrevistas realizadas e é seguida da seção de encerramento que apresenta as considerações finais dos autores.

Contextualização

Reforma do Estado Brasileiro

O modelo burocrático de Estado de Weber entrou em crise mais aguda nos anos 1970, mas alguns autores como Spink (2007), Abrucio (2008) e Secchi (2009) apontam o artigo *The Study of Administration* de Woodrow Wilson (1887) como o ponto inicial da discussão do debate entre *Public Service Orientation* e *Public Management Orientation* que norteou a administração pública norte-americana no século XX. A crise da década de 1970 atingiu as dimensões econômica, social e administrativa e causou o enfraquecimento do Estado (CUNHA, 2008). Somado a isso ocorreu o aumento de poder das grandes corporações – muitas vezes detentoras de faturamentos superiores ao PIB (produto interno bruto) dos países em que se instalam – que colocou o Estado na defensiva em relação às políticas macroeconômicas (Bresser Pereira, 2008).

A partir desse ponto, o setor público passa ser visto como um conjunto de instituições sedentas por recursos que se tornou um obstáculo à competitividade das nações. O Estado passa a ser enxergado como fonte permanente de custos, e passa a sofrer pressão constante por parte das corporações no sentido de diminuir a carga tributária incidente sobre a atividade empresarial com base na redução de seus custos, principalmente aqueles relacionados à mão-de-obra estatal (Abrucio, 2008; Costa, 2008).

Os primeiros governos a adotarem os princípios do *New Public Management* (NPM) foram o Reino Unido, durante a administração Thatcher, e os Estados Unidos,

durante a administração Reagan. Em ambos os casos, os discursos continham viés de redução dos gastos com pessoal e necessidade de aumentar a eficiência governamental (Bresser Pereira, 2008, p.30). Isso implicaria em uma mudança profunda do conceito weberiano, classificado como lento e ineficiente. Surgiu, então, um Estado com menos recursos e poder reduzido, onde a Administração Pública seria mais ágil e flexível a nível interno e externo. Houve a ascensão do *public choice* nos EUA e o ideário neoliberal hayekiano na Grã-Bretanha (Fernandes e Borges, 2008). O setor privado passou a ser visto como o modelo ideal de gestão em contraponto ao modelo burocrático do setor público. A administração pública passou a ser orientada por práticas de gestão do setor privado e as demandas por recursos passaram ser observadas e controladas com maior intensidade. Passaram a ser estipulados padrões e medidas de desempenho do setor público, houve aumento da ênfase em controles de resultados, unidades de administração pública foram desagregadas (Hood, 1991).

Segundo Bresser Pereira (1999), a década de 1980 foi a da crise do endividamento internacional, do ajuste estrutural, do ajuste fiscal e as reformas foram orientadas para o mercado e não pelo mercado. A partir de 1995, o Brasil deu início ao seu ajuste estrutural que teve continuidade durante os governos de Itamar Franco, Fernando Henrique Cardoso e Luis Inácio Lula da Silva (Fadul e Souza, 2005). No caso brasileiro, entretanto, houve uma mudança no foco e a reforma do Estado teve foco mais centrado na reforma administrativa, com o objetivo de reconstruir o Estado e redefinir um novo Estado em um mundo globalizado.

Bresser Pereira (1999) afirma que além da reforma administrativa, o Estado brasileiro deveria realizar a reforma fiscal, da previdência social e a eliminação dos monopólios estatais para que fosse instalada no país uma

administração moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo e com os ideais do NPM. Para tanto seria necessária revisão e flexibilização do estatuto da estabilidade dos servidores públicos, de modo a aproximar os mercados de trabalho público e privado (Bresser Pereira e Spink, 2008).

Amplamente debatida, a Emenda Complementar 19, seguiu ao Congresso Nacional em agosto de 1995 sob o tema: O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, cujo eixo era a transformação da administração pública brasileira de burocrática em gerencial. A reforma do Estado foi uma questão central para a administração de Fernando Henrique Cardoso, capitaneada por Bresser Pereira. A reforma reduziria o Estado, limitaria suas funções como produtor de bens e serviços, mas ampliaria suas funções no financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos e na promoção da competitividade das indústrias locais no campo internacional (Bresser Pereira, 1999). A reforma administrativa implantou a idéia de que a administração pública tem de ser eficiente.

Para Fadul e Pinto da Silva (2008), a reforma na administração pública brasileira promoveu a substituição da gestão pública burocrática pela gerencial a partir de mudanças organizacionais e institucionais. A ênfase nos resultados transferiu o papel do Estado de executor para o de formulador de políticas públicas, fato corroborado pela criação de novas organizações, tais como agências reguladoras, agências executivas e organizações sociais, passando a se constituir uma nova relação entre Estado, mercado e cidadãos (Fadul e Pinto da Silva, 2008).

Por princípio, a administração pública gerencial considera o indivíduo como consumidor em termos econômicos e em termos políticos como cidadão. A administração pública gerencial promoveu uma reforma administrativa que operou a descentralização e a delegação

de autoridade. O objetivo seria construir um Estado que respondesse às demandas do cidadão. Um Estado democrático em que os políticos fiscalizariam o desempenho dos burocratas e estes seriam obrigados a prestar contas, e onde os políticos seriam fiscalizados pelos eleitores. Para tanto, seriam fundamentais a reforma política, o ajuste fiscal, a privatização, a desregulamentação (reduzir o tamanho do Estado) e a reforma administrativa para uma boa governança, uma administração pública gerencial (Bresser Pereira, 2008).

Além de buscar controlar as despesas públicas e promover a redução do déficit fiscal, a reforma do Estado Brasileiro objetivou a melhoria do atendimento das demandas sociais, através da descentralização e da proximidade das instituições aos cidadãos (Bresser Pereira, 1998). Tal movimentação pode ser observada exatamente no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), alvo mais específico da análise nesse artigo.

A adoção do paradigma gerencialista baseado na gestão de empresas privadas teve como objetivo a mudança da cultura interna do setor público, transformando servidores públicos em gerentes e cidadãos em clientes. O atendimento das demandas sociais passa a ser baseada em uma relação de mercado, avaliada com base em quantidade de atendimentos, benefícios concedidos e custos de atendimento.

Mudanças na Previdência e a Mudança da Posição do Servidor Público

A idéia de previdência social surgiu no Brasil em 1923, com as Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs). A primeira empresa a criar a CAP foi a São Paulo Railway Company (SPR), rebatizada de Estrada de Ferro Santos-Jundiaí e posteriormente incorporada à Rede Ferroviária Federal (RFFSA). A responsabilidade pela manutenção e a administração do sistema era dos empregadores e a

aposentadoria era dada ao empregado quando completava 30 anos de serviço e 50 anos de idade (Ibrahim, 2007; Serra e Gurgel, 2007).

Após a revolução de 1930, início da era Vargas, houve ampla reformulação dos regimes de previdência e trabalhista e a criação do Ministério do Trabalho. Iniciou-se nessa época uma mudança radical no sistema previdenciário. Esse deixou de ser organizado por empresa, ou seja, por CAPs para ser organizado por categoria profissional evoluindo para os Institutos de Aposentadoria e Pensões (IAPs), que podiam até financiar projetos habitacionais (Ibrahim, 2007; Régis de Souza, 2008).

Em 1960, houve a unificação de toda a legislação securitária através da Lei Orgânica da Previdência Social (LOPS). A manutenção de diversos Institutos gerava enormes gastos e, além disso havia movimentação de trabalhadores entre categorias profissionais, o que poderia gerar prejuízos financeiros em certos casos. Durante o governo militar, houve em 1966 a fusão dos IAPs em um único instituto, o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS), (Ibrahim, 2007; Régis de Souza, 2008). A Constituição outorgada de 1967 foi a primeira a prever o seguro-desemprego e integrou também o Seguro de Acidentes de Trabalho (SAT), seguindo orientação do Plano Beveridge britânico de 1942 (Ibrahim, 2007; Régis de Souza, 2008). Posteriormente, em 1977, houve a integração em um sistema único chamado Sistema Nacional de Previdência e Assistência Social (SINPAS) que congregava a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev), o Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS), a Fundação Nacional do Bem-Estar do Menor (Funabem), o INPS, a central de Medicamentos (CEME) , o Instituto Nacional de Assistência Médica da

Previdência Social (INAMPS) e Legião Brasileira de Assistência (LBA).

Em 1990, a administração Collor extinguiu o SINPAS e criou o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), fruto da fusão do INPS com o IAPAS. Este episódio teve importância muito grande no tocante ao processo de formação dos quadros de funcionários do INSS, uma vez que os servidores públicos dos demais entes extintos foram transferidos para este novo órgão sem que houvesse opção de escolha, sem treinamento adequado. Muitos não possuíam (e ainda não possuem) a escolaridade mínima exigida para exercer suas funções, que é o ensino médio.

Sob a influência da reforma administrativa implementada a partir da segunda metade da década de 1990, foi iniciado processo de reforma da gestão previdenciária. Esse modelo teve seu processo de implantação iniciado em 1998, durante o exercício do Ministro Waldeck Ornelas (administração FHC), quando foi apresentado o Programa de Melhoria do Atendimento (INSS-PMA). A partir de 2003 (início da administração Lula) o foco do processo de reforma da previdência se concentrou na gestão de pessoas e de processos. TVE início o Novo Modelo de Gestão (NMG) que promoveu enxugamento da estrutura física e de pessoal, descentralização e aumento da autonomia das gerências. Houve revisão salarial, ingresso de novos servidores através de concursos e a perícia médica tornou-se carreira típica de Estado.

A orientação gerencial, contudo, não foi abandonada e face ao NMG, os gerentes se tornaram executivos, detentores de autonomia e poderes que não lhes eram concedidos anteriormente. Esses gerentes executivos (GEX) passaram a participar da formação de diretrizes e serem cobrados com base em metas. As reformas realizadas atingiram o INSS e provocaram sua

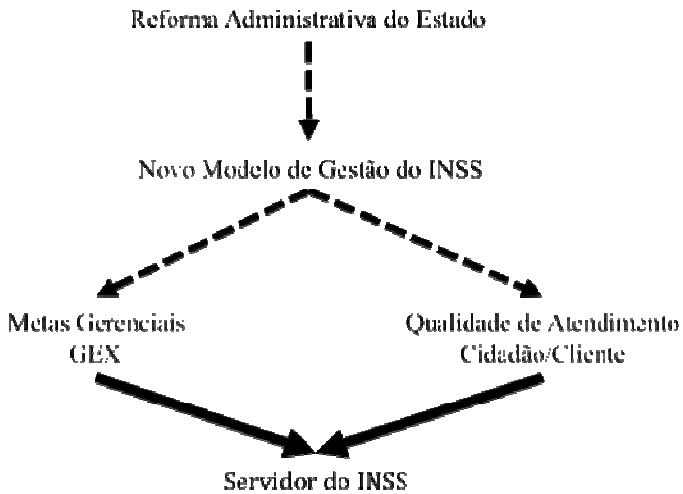
transformação, a despeito de suas limitações, em uma autarquia de atendimento modelo do governo federal – vide a grande campanha promocional baseada na “aposentadoria em trinta minutos” lançada pelo governo federal em 2009.

O processo de acomodação interna e de imposição de novas formas de gestão com foco na melhoria do atendimento do segurado trouxe muitos traumas à cultura interna da instituição. Nesse cenário faz-se representar o papel do servidor público ao atender o cliente – como é tratado hoje em dia o segurado da previdência social – em sua grande maioria, de baixa escolaridade, apresentando sintomas de alguma doença, seja de ordem social ou física e profundamente dependente da renda gerada pelas aposentadorias e pensões. Os desafios da rotina de trabalho do servidor do INSS incluem o atendimento correto do cliente/cidadão com o objetivo do entendimento de suas demandas frente à dinâmica do atendimento ao público que não permite “desperdício de tempo” na solução do problema.

Uma nova conjunção de forças passou a agir sobre o servidor como decorrência da ascensão do modelo de nova gestão pública. Ao mesmo tempo, houve aumento da cobrança de resultados dos servidores tanto por parte da administração pública quanto por parte dos cidadãos.

Internamente, o servidor do INSS passou a sofrer pressão de uma nova ordem administrativa focada no desempenho superior, baseado em atendimento de alta qualidade, e elevação da eficiência, baseada na rapidez no atendimento e no conseqüente aumento da quantidade de clientes atendidos. Externamente, o cidadão passou a incorporar a identidade de consumidor e tornou-se cliente do INSS e, dessa forma, passou a se comportar como cliente, exigindo todos os seus supostos direitos.

Figura 1. Forças que agem sobre o Servidor do INSS



Fonte: elaboração dos autores

O servidor público é gente, pessoa humana, dotada de sentimentos e valores, condicionada a culturas internas e externas. O servidor é, ao mesmo tempo, representante do Estado, agente de implantação das diretrizes da nova gestão pública e cidadão-consumidor, agente de transformação política (vota; é eleitor; pode ser votado). Frente a esta nova realidade e à consciência de sua atuação, o servidor passa a ter que gerenciar de alguma forma seus sentimentos e emoções.

Sociologia das Emoções e a Gestão das Emoções em Ambientes de Serviços

A teoria de gestão das emoções e dos sentimentos envolvidos em situações de prestação de serviços de Hochschild (1983) tem suas bases estabelecidas na sociologia das emoções. Mesmo sendo uma área da sociologia já estabelecida há algum tempo, a sociologia das

emoções ainda precisa ser apresentada de forma cuidadosa em outras áreas, como a administração.

A sociologia das emoções propõe a análise da relação entre os sentimentos e fatores e contextos sociais (Scheff, 2001). Esta perspectiva expõe os sentimentos a características externas em contraponto à visão que os mantêm isolados no interior das pessoas (Bonelli, 2003). O homem possui capacidade de fixar seu vínculo social pela criação de sentido e de valores. O sensitivo, a experiência e a expressão das emoções parecem surgir do interior mais profundo do sujeito, porém elas são também social e culturalmente modeladas. Os gestos que sustentam a relação com o mundo não advêm de uma fisiologia (funções orgânicas) e nem da psicologia: ambas se enraízam a um simbolismo corporal que lhes dá sentido (Le Breton, 2009).

As emoções são introjetadas em nós e nascem em normas coletivas implícitas em orientações de comportamento de acordo com a cultura e os valores que nos rodeiam. O nascimento de uma criança, a morte, o luto, a brincadeira, a descrição de um crime, entre outros, provocam atitudes diferentes de acordo com as circunstâncias e as condições sociais e culturais. De alguma forma, a emoção é indicada pelo grupo, dando grau de importância aos fatos (Le Breton, 2009, p.117).

O que é moldado pela sociedade e ocorre socialmente incorpora o aprendizado das emoções, apesar da sua biologia (Nussbaum, 1997). O medo não envolve só o frio na barriga, mas envolvem considerações sobre o perigo ou o potencial desse perigo. Há estudos históricos e culturais que mostram as diferenças entre fenômenos emocionais experienciados por pessoas relacionadas a significados, demonstração e regulação das emoções (Hochschild, 1979; Lutz, 1988).

A sociologia das emoções está focada no exame das circunstâncias sociais a partir de dois níveis: micro (do

indivíduo associado à psicologia social) e macro (da sociedade à perspectiva estrutural e cultural). Em contraste ao ponto de vista da psicologia social, que consideram as emoções como respostas invariantes, automáticas e padronizadas a classes específicas de estímulos sociais, as perspectivas sócio-culturais, macro assumem as emoções como situação e aos vocabulários e crenças emocionais, que variam de acordo com o tempo e o ambiente (Kemper, 1981; Scheff, 1990).

Como disciplina específica, sociologia das emoções, surgiu paralelamente ao processo de consolidação das ciências sociais em geral a partir da metade da década de setenta do século passado (Koury, 2006). Para Koury (2006, p. 138):

A emoção como objeto analítico das ciências sociais pode ser definida como uma teia de sentimentos dirigidos diretamente a outros e causado pela interação com outros em um contexto e situação social e cultural determinados. As ciências sociais das emoções parte do princípio de que as experiências emocionais singulares, sentidas e vividas por um ator social específico, são produtos relacionais entre os indivíduos e a cultura e sociedade. Em sua fundamentação analítica vai além do que um ator social sente em certas circunstâncias ou com relação às histórias de vida estritamente pessoal.

Hochschild (1983) cunhou o termo “gestão das emoções” como o processo no qual as pessoas interagem em sociedade com um padrão de sentimento ideal, manuseiam e administram suas emoções para adequá-las quando internamente não estão se sentindo dessa forma. A análise a respeito do “trabalho emocional” ou da “gestão das emoções” está relacionada à administração dos sentimentos com o objetivo de criar uma exposição facial ou corporal publicamente observável. O trabalho

emocional é vendido por um salário, remuneração e, assim, possui valor de troca (Bonelli, 2003).

Segundo Hochschild (1983), os sentimentos não estão no interior das pessoas, guardados em uma memória randômica que afloram quando acionados, mas essas emoções administradas podem contribuir para a criação de sentimentos, sob o conceito de interação. Na busca por recuperar os seus próprios sentimentos, os sentimentos verdadeiros do indivíduo, mais ainda os sentimentos são vinculados, submetidos, subordinados ao comando, às ordens, à manipulação e devem ser administrados, gerando um paradoxo. O esforço em reduzir a distância entre o que o ser humano sente e o que deveria sentir conscientemente é o “trabalho das emoções” (Bonelli, 2003).

Hochschild (1983) constatou que a organização interfere, modifica e redefine os sentimentos dos seus empregados, dando-lhes nova interpretação. A organização submete as emoções humanas às regras de produção em série, ou seja, não só a pessoa pertencente à organização como seus sentimentos também (Bonelli, 2003). Diante desses aspectos e características, o propósito de Hochschild (1983) era compreender de que forma o processo de gestão das emoções é introjetado nas pessoas.

Hochschild (1983) afirma que a cultura emocional (*emotion culture*) deriva da expectativa que a sociedade gera em razão do que as pessoas devem sentir em certas ocasiões. Portanto, cria-se uma cultura emocional composta por uma gama de ideologias emocionais (*emotional ideologies*) em face de atitudes e emoções. Por se socializarem, as pessoas absorvem, adquirem, introjetam ideologias emocionais para inúmeras ocasiões. A reunião dessas ideologias forma a cultura emocional (Hochschild, 1983). A autora vai além. Ela assevera que em qualquer ocasião há dois tipos de normas. Essas normas são

compostas pelas regras de sentimento (*feeling rules*) e pelas regras de expressão (*display rules*).

As regras de sentimento são as que especificam e descrevem o que as pessoas devem sentir em determinada ocasião. Essas regras definem as possibilidades de sentimento, aqueles que são próprios ou impróprios para o convívio social. Como exemplo sentir alegria em uma festa e tristeza em um velório (Hochschild, 1983).

Já as regras de expressão são as que determinam quais as expressões uma pessoa deve externar em cada ocasião. São convenções, acordos ou formalidades que guiam os indivíduos sobre quais expressões devem mostrar, externalizar em cada ocasião, como sorrir em uma festa ou chorar em velório.

Para Hochschild, regras de sentimento e regras de expressão mudam o comportamento dos indivíduos, das pessoas e, conseqüentemente, sua característica, sua aparência, seu aspecto, seu cunho, sua marca, sua individualidade para que possam ou estejam de acordo com as normas e regulamentos (Vilela e Assunção, 2007). Essas regras demonstram como a cultura emocional e as ideologias emocionais intervêm em situações individuais privadas. Isso carrega ao ambiente profissional, a atmosfera do trabalho, ao local do labor, onde a classificação do trabalho, a divisão da atividade laborativa e a distribuição de poder são capazes de determinar quais são as regras de sentimento e regras de expressão de cada indivíduo, cada trabalhador. Supõe-se que o dirigente de uma empresa apresente uma aparência séria e circunspecta. Por contraponto, espera-se que o publicitário apresente-se bem humorado e descontraído.

O trabalho de Hochschild analisa como os indivíduos gerenciam suas emoções para se manterem adaptados, ajustados, adequados às regras expostas acima: de sentimento, de expressão e às ideologias emocionais. Há técnicas que ajudam nessa gestão: Trabalho Corporal (*Body*

Work), Mudança Externa (*Surface Acting*), Mudança Interna (*Deep Acting*) e, por fim, o Trabalho Cognitivo (*Cognitive Acting*).

O Trabalho Corporal consiste na alteração, na mudança do estado psicológico do indivíduo a partir de amostras, de manifestações de expressão corporal. A partir do domínio, do controle de suas funções corporais, o indivíduo altera o seu estado psicológico. A Mudança Externa consiste na manipulação das expressões e gestos com o intuito de se tornarem capazes de sentir a emoção a qual essas expressões supostamente apontam, sinalizam. Hochschild (1983) mostra em seu trabalho como as aeromoças passam a se sentir felizes depois de repetidamente expressarem rostos felizes durante o dia de trabalho.

A Mudança Interna trata da estimulação interna de determinados sentimentos que tem como conseqüência a experimentação das emoções que as regras de expressão determinam. O Trabalho Cognitivo trata da busca dos indivíduos em trazerem à lembrança idéias e pensamentos associados à emoção em particular na amplitude de gerar sentimentos adequados. Pensam na vitória de seu clube de futebol para encarar melhor as dificuldades da jornada diária de trabalho, como se fosse uma anestesia.

Figura 2. Técnicas Usadas no Gerenciamento das Emoções

Técnica	Manifestação
Trabalho Corporal (<i>Body Work</i>)	Alteração do estado psicológico da pessoa a partir do controle de suas funções corporais.
Mudança Externa: (<i>Surface Acting</i>)	Manipulação de gestos com o objetivo de se tornarem capazes de sentir a emoção a qual essas expressões supostamente sinalizam.
Mudança Interna: (<i>Deep Acting</i>)	Estimulação interna das emoções corretas que as regras de expressão determinam.
Trabalho Cognitivo (<i>Cognitive Work</i>)	Evocação de pensamentos associados à emoção adequada às regras de sentimento.

Fonte: Adaptado de Hochschild (1983)

Para Hochschild (1983), o que permite ao trabalhador gerir suas emoções é a sua carga emocional (*emotional stamina*). Essa capacidade de resistência mantém um determinado sentimento por um tempo. Os funcionários devem encontrar formas de esconder as emoções inapropriadas para a execução do serviço proposto e expor somente as emoções que estes devem sentir, de acordo com as normas sociais.

Quando as ideologias emocionais, as regras de sentimento e as regras de expressão vão de encontro ao que a pessoa está realmente sentindo, a gestão das emoções entra em ação de forma contundente (Hochschild, 1983). A autora afirma que esta gestão é custosa, pois os indivíduos devem reprimir seus reais sentimentos em favor das regras da cultura emocional. Se por qualquer razão as regras da cultura emocional são violadas por um dos membros, os demais se encarregam de adverti-lo, de lembrá-lo dessas regras (Hochschild, 1983). Para um maior entendimento do elo entre a tese proposta por Hochschild (1983) e os achados encontrados na pesquisa de campo, observar-se-á a seguir a seção de procedimentos metodológicos.

1. Procedimentos Metodológicos

Para realizar a análise proposta nesse artigo, com foco na gestão das emoções no ambiente a que este estudo se propõe, foi necessário travar um contato mais profundo com o servidor público do INSS. Dado o aspecto descritivo da pesquisa, pareceu adequada a utilização de uma abordagem qualitativa. Pesquisas qualitativas permitem o aprofundamento das questões pesquisadas frente aos indivíduos, mas exigem maior capacidade interpretativa por parte do pesquisador. Mesmo com um número relativamente pequeno de respondentes é possível explorar mais a fundo o tema desejado a partir de

entrevistas longas em profundidade. Para Bauer e Gaskell (2004, p.22-23) a realidade social pode ser representada de maneiras informais ou formais de comunicar e que o meio de comunicação pode ser composto de textos, imagens ou sons. Portanto, a pesquisa qualitativa evita números e lida com interpretações das realidades sociais.

Assim, como instrumento de coleta de dados foram realizadas entrevistas pessoais longas, em profundidade, conforme proposto por McCracken (1988). Este procedimento metodológico se mostrou plenamente capaz de alcançar um maior entendimento a respeito do comportamento emocional dos servidores de diversos cargos e funções públicas, além de trazer uma versão mais viva e profunda de como a gestão das emoções é praticada neste ambiente de trabalho.

As entrevistas adotaram como perspectiva analítica as técnicas de gerenciamento das emoções propostas por Hochschild (1983) e suas relações com o contexto social em que está inserido o servidor do INSS. Dessa forma, o roteiro de entrevista continha perguntas abertas e foi conduzido de acordo com as características do entrevistado e os caminhos apontados por esse. Mesmo com o uso de dois entrevistadores diferentes observou-se uma relação de intimidade com os servidores que permitiu-nos acessar aspectos emocionais dos indivíduos.

Os entrevistados foram escolhidos com base em suas experiências profissionais no INSS e por vivenciar o tema. Para Bauer e Gaskell (2004), o tamanho do corpus é uma questão menos relevante enquanto que a representatividade merece mais atenção. Para a construção do corpus nas ciências sociais vamos buscar a relevância de assuntos, a homogeneidade de materiais e a sincronicidade que é uma interseção da história. O principal interesse estava localizado na tipificação da variedade de representações das emoções pessoais em seu mundo vivencial. O objetivo da pesquisa qualitativa é

oferecer compreensão de diferentes ambientes sociais no espaço social tipificando estratos sociais e funções. Portanto, a saturação foi alcançada no ponto em que a inclusão de novos estratos não acrescentava mais nada de novo.

Foram entrevistados cinco médicos peritos, quatro técnicos de seguro social e dois analistas de seguro social com idades variando entre 28 e 62 anos e com experiência de casa entre dois anos e meio e vinte e cinco anos. A partir das entrevistas realizadas junto aos onze servidores do INSS, foram reunidas mais de quinze horas de gravações (somente em áudio) que foram transcritas e tabuladas e analisadas com base no método de análise de conteúdo (BARDIN, 1994). A análise das entrevistas ofereceu condições para a criação de categorias, de onde surgiram os achados da pesquisa. Segundo Roesch (2005), a análise de conteúdo tem o propósito de contar a frequência de um fenômeno e procurar identificar relações entre estes fenômenos.

Através da análise de conteúdo, foi possível entender e capturar a perspectiva dos respondentes, assim como também foi possível captar aspectos emocionais dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas. O objetivo foi capturar as respostas e as perspectivas dos respondentes e como os aspectos emocionais suscitam, motivam o gerenciamento das emoções. Alguns trechos utilizados para construção de categorias são reproduzidos ao longo da análise das entrevistas a seguir. Como forma de auxiliar o entendimento, os entrevistados são identificados de acordo com suas funções dentro da unidade de atendimento. A numeração utilizada para discriminá-los tem unicamente essa função.

Análise das Entrevistas

Como forma de explorar as maneiras através das quais servidores do INSS têm que gerenciar suas emoções em situações de trabalho, a análise das entrevistas foi dividida de acordo com as técnicas de gerenciamento das emoções propostas por Hochschild (1983). Buscamos oferecer observações a respeito de como o servidor do INSS gerencia suas emoções no ambiente de trabalho e, portanto, como comercializa seus sentimentos para que o serviço seja prestado da forma esperada. Dessa forma, as entrevistas tiveram como parâmetros as técnicas propostas por Hochschild (1983) e dentro desses parâmetros foram propostas categorias de observação e discussão a respeito do trabalho emocional praticado por servidores do INSS. Como forma de ilustrar as categorias observadas, são apresentados trechos das entrevistas realizadas com os servidores.

Trabalho Corporal (Body Work) e a Relação com o Trabalho no INSS

Quase todos os entrevistados relataram utilizar algum tipo de mecanismo de gerenciamento das emoções baseado no trabalho corporal. A maioria das situações envolvia procedimentos simples de controle de alguma função corporal, como a respiração. Em muitas situações, a alteração do estado psicológico é necessária para que o atendimento seja oferecido da forma esperada pela gerência da unidade, orientada por novos padrões de qualidade do serviço público. Nesses casos, os servidores recorrem ao controle de suas funções corporais.

“Controlo minha respiração e me acalmo. A perícia médica causa medo. Há um embate que gera ameaça, hoje a gente vem para o trabalho sem saber o que vai acontecer. É cada situação! Eu já treinei minha respiração para me acalmar” (Médico Perito 01)

A partir do controle de suas funções corporais o Médico Perito 01 procurava alterar o estado psicológico negativo enfrentado em inúmeras situações de contato e diálogo antagônico frente aos segurados. No caso do Médico Perito 01 há uma carga de tensão permanente, pois ele é o responsável pelo laudo que na maioria dos casos é utilizado para a tomada de decisão a respeito da concessão ou não do benefício.

“Alguns casos são muito complicados e o segurado não tem direito algum. Não é fácil dizer que ele vai voltar para casa sem nada. As vezes digo que o sistema caiu e que tenho que ir verificar com o supervisor da agência. Aproveito esse momento para sair da mesa, vou até o banheiro, lavo o rosto, ‘esfrio a cabeça’. Depois tomo uma água e retorno para o atendimento como se nada tivesse acontecido.” (Técnico de Seguro Social 08)

Nesse relato, o Técnico de Seguro Social 08 enfrenta a situação de desconforto emocional por não poder oferecer uma resposta positiva ao segurado. Ao caminhar e “esfriar a cabeça”, o servidor promove uma alteração de estado psicológico a partir de um controle corporal que não pode ser feito em frente ao segurado que está sendo atendido. A alteração dos estado é necessária para que o serviço seja prestado dentro das perspectivas estabelecidas pela gerência do INSS. Nesse caso o gerenciamento emocional necessário advém do controle e suas funções corporais, caracterizando o trabalho corporal proposto por Hochschild (1983).

Mudança Externa (Surface Acting) dos servidores do INSS

A manipulação de gestos como objetivo de tornar o servidor capaz de sentir a emoção adequada a atuação profissional também foi verificada entre os entrevistados. Logo no início de uma das entrevistas o Analista de Seguro Social 10 demonstrava segurança e firmeza na voz,

apresentava-se com sorriso nos lábios. Se declarou muito contente em trabalhar na instituição: *“Eu me sinto feliz, apesar de ser um trabalho penoso ele está sendo reconhecido.”* O sorriso antecedia o sentimento e ele o utilizava como forma de se apresentar satisfeito. Percebemos que o gesto de sorrir era utilizado como forma de promover o sentimento adequado, mesmo que para os entrevistadores apenas.

Em outro caso, a Técnica de Seguro Social 02 utiliza de gestos considerados “profissionais” como forma de se tornar capaz de sentir a frieza esperada de um servidor público, de acordo com o atendimento planejado pela gerência. Fica claro que o importante para a instituição é o resultado e não o processo. Essa proposta, entretanto, exige o gerenciamento das emoções dos servidores.

“Eu me sinto triste quando sei que o segurado está doente, mas não podemos conceder o benefício porque ele não pagou as contribuições e não podemos encaminhá-lo à assistência social, pois ainda não tem a idade. Isso é muito triste, mas eu não posso demonstrar o que sinto durante o atendimento. Passo a mexer em papéis, como se estivesse procurando alguma coisa, com a expressão bem natural, mas séria. Assim eu me sinto fria. Frieza! Assim eu não absorvo a carga negativa do segurado.” (Técnica de Seguro Social 02)

Note que nesse caso fica clara a forma com a qual o servidor encara a pressão resultante das demandas do segurado frente a si – “carga negativa” – e como esta forma de pressão, resultante da interação entre servidor e segurado, traz um componente emocional forte. Na verdade, o INSS (ou qualquer organização) não é capaz de encontrar o seu cliente em situações de serviços. Apenas os servidores/prestadores de serviços encontram os clientes e são responsáveis por quaisquer formas de interação entre cliente/cidadãos e a organização.

“Eu trato o segurado com respeito. Quando ele me trata mal eu fico aborrecida. Eu faço uma cara bem feia. Outro dia um advogado cismou que eu tinha que fazer os cálculos da pensão da mãe dele. O processo não estava conosco e quando (o processo) chegou e eu ia fazer os cálculos, ele chegou bem agitado, dizendo que eu não fiz porque não queria, muito mal educado. Peguei minha calculadora e refiz todas as contas fora do sistema. Ele teve que ficar esperando esse tempo todo e eu lá, com minha cara séria. Parou de me incomodar e eu parei de sentir qualquer coisa. Não precisava nem olhar para o cara. Só olhava para a máquina e continuava. Não queria ter que gritar com ele porque a gerencia viria em cima de mim.” (Técnica de Seguro Social 09)

A mudança externa se transforma em mecanismo de proteção emocional. A “cara feia” protege a servidora e a encaixa em uma situação emocional adequada, evitando que ela tenha que ser mais agressiva (gritar) e adotar um comportamento considerado inadequado. Ao agir de forma esperada e, por consequência, gerar os sentimentos esperados, o servidor oferece seus sentimentos para o trabalho, mas se protege de problemas psicológicos mais profundos.

Mudança Interna (Deep Acting) na rotina do servidor do INSS

Além das possibilidades externas de estimulação de sentimentos adequados ao ambiente de trabalho apresentadas anteriormente (Trabalho Corporal e Mudança Externa), os servidores também se utilizam de estimulações internas das emoções adequadas às regras de expressão. Assim, são buscadas internamente as emoções adequadas ao trabalho a partir de alguns exercícios que se tornam permanentes na rotina de trabalho dos servidores do INSS.

“A relação entre médico e paciente é muito diferente entre perito e periciado. Quando o segurado me trata mal, tento anular qualquer sentimento, vou ficar chateado, mas é o nosso cliente. A cara que eu faço é de análise, sério. Quando o segurado me trata bem, procuro não confraternizar com ele, isso não é relevante. Os sentimentos estão vindo, a gente tenta filtrar esses sentimentos, não é uma redoma, mas você pode filtrar aquilo e analisar tecnicamente. Deixar aparecer só o que interessante.” (Médico Perito 07)

Como vemos, o Médico Perito 07 não é capaz de deixar de sentir, mas procura estimular apenas os sentimentos adequados a sua prática profissional. Desta forma, limita seus sentimentos e canaliza esforço emocional somente na direção do que é considerado correto para um médico perito do INSS. A decisão do que é certo ou errado, contudo, não leva em conta a participação do servidor, de forma que este se vê frente a um repertório limitado de emoções. Esse repertório emocional não parece ser vasto o suficiente para oferecer ao indivíduo possibilidades de expressão sentimental completa, o que pode gerar alguns conflitos internos no servidor.

“Atendimento humano é tentar se colocar no lugar de outra pessoa, mas eu não posso fazer isso. Senão teria que fazer todo mundo sair daqui com seus pedidos atendidos. As vezes me sinto frustrada, porque o segurado teve o direito estabelecido por decisão judicial e está há quatro meses sem receber o benefício que por conta de um erro administrativo do sistema, que não me deixa cumprir a decisão. Se eu for pensar que a gente está aqui sentada, tomando água e o segurado está lá sentado na casa dele sem comer, sem ter como pagar a conta, sem ter como dar dinheiro para o filho, incapaz, doenteEsse tipo de coisa me incomodava muito e eu já tive que tomar remédio para dormir por causa disso. Aprendi que não devo me sentir assim e não devo sentir algo que atrapalhe minha vida no trabalho e em casa. Hoje eu não sinto mais essa culpa, não deixo mais esses sentimentos tomarem conta de mim.” (Técnica de Seguro Social 09).

Vemos que o sentimento de culpa passou a ser bloqueado internamente pela Técnica de Seguro Social 09 para que ela pudesse não só exercer sua atividade profissional de forma adequada, mas também pudesse evitar conseqüências dessa atividade profissional passassem interferir em sua vida pessoal. Mais uma vez, o indivíduo não deixa de sentir, mas utiliza de mudança interna para bloquear sentimentos indesejados e permitir apenas o acesso a sentimentos positivos.

Trabalho Cognitivo (Cognitive Work) praticado pelos servidores do INSS

Além de utilizar gestos e estimulação de sentimentos corretos para cada sentimento, a técnica de gestão dos sentimentos mais frequentemente observada nas respostas dadas pelos servidores entrevistados foi o trabalho cognitivo. A evocação de pensamentos associados às emoções adequadas às regras de sentimentos foi correntemente observada, como a resposta do Médico Perito 03: *“Mesmo nos momentos ruins eu persevero, o que você tem pra fazer é importante e vai beneficiar muita gente.”* Ao pensar a respeito das conseqüências positivas de sua tarefa profissional, o Médico Perito 03 provoca as emoções adequadas aos objetivos da instituição, que o fazem seguir em frente em busca de atingir metas quantitativas e padrões de qualidade no atendimento.

Em casos explicitamente negativos, quando o servidor tem que transmitir decisão que gerará sentimentos ruins no segurado, a mesma evocação de pensamentos positivos auxilia o servidor a superar dificuldades e os seus sentimentos de tristeza e frustração:

“O sentimento do indeferimento é de dar dó, mas a gente tem cumprir a decisão. Você não consegue fazer alguém entender que uma pessoa que contribuiu a vida toda, perdeu a qualidade de segurado e quando morre

não vai gerar nem uma pensão. É frustrante. Ela não vai se conformar. Enquanto que outros pagam um único dia e tem direito a pensão. Eu tenho que separar o que é o meu trabalho, o que eu posso cumprir e o que eu não posso cumprir.” (Técnico de Seguro Social 06)

No caso do analista de seguro social 11, o sentimento de frustração é racionalmente analisado e julgado como algo que foge à sua alçada. Dessa forma, o servidor consegue encontrar uma razão para não se sentir mal e diminuir sua frustração. A lógica de orientação ao segurado como forma de evitar sentimentos ruins também é uma técnica de trabalho cognitivo, disparada pelo servidor como forma de tratar a questão de forma adequada às regras de sentimentos impostas pela organização. O regulamento e os procedimentos burocráticos se tornam escudos para proteger o servidor de sentimentos negativos

“A emoção que sinto é que eu estou satisfeito. Eu estou realizando alguma coisa. Quando eu vejo um processo, quando atendo uma pessoa, eu atendo uma família. Tem que saber dizer não, fundamentando e orientando o segurado. Sinto satisfação, sensação de dever cumprido. Uma emoção negativa é a impotência quando você vê aquela velhinha que reclama que a família bate nela para pegar empréstimo, isso é questão policial, não é previdenciária.” (Analista de Seguro Social 11)

Outro relato também foi interessante e demonstrou uma forma alternativa de trabalho cognitivo. Ao ser perguntado como lidava com sentimentos que o perturbavam em situações de trabalho, o Médico Perito 07 respondeu com certa apreensão evidente: “Tento ser o mais justo possível. Lido com esse sentimento me especializando, conhecendo mais sobre os assuntos.” Nesse caso percebemos que a racionalidade utilizada está

relacionada ao sentimento de justiça. Para poder evocar racionalmente esse sentimento, o Médico Perito 07 se aprofunda em seu conhecimento técnico. O conhecimento técnico passa a fundamentar seu julgamento, tornando-o justo e fazendo com que o servidor vivencie sentimento adequado ao ambiente profissional.

Ao aprofundarmos nossas observações a respeito do trabalho cognitivo percebemos que ocorria em alguns casos uma evocação coletiva de pensamentos associados à emoção adequada ao ambiente de trabalho. Parecia haver em alguns casos participação coletiva nesse processo. Em alguns casos, ficou claro o mecanismo social de gestão de sentimentos. Esse mecanismo se expressa através de uma coletividade interna, fundada no suporte oferecido entre os colegas de trabalho, uns aos outros.

“Eu já me decepcionei muito com a casa (o INSS), a ponto de dizer nunca mais exerceria cargo de chefia, como os colegas votaram em mim, eu fui imposta! Porém houve o compromisso de trabalhar junto e isso é gratificante. Eu não tenho medo do novo, eu me sinto às vezes realizada quando consigo conquistar um trabalho e esse trabalho meu é reconhecido. Meu trabalho não é meu só. É de uma equipe inteira que está abaixo de mim.” (Técnica de Seguro Social 06)

Vemos no relato da Técnica de Seguro Social 06 que há um processo coletivo de evocação de pensamentos que promovem os sentimentos adequados à tarefa laboral. O trabalho e suas conseqüências são vistos como atividade de equipe, assim como a provocação de sentimentos em acordo com as regras de sentimento.

O relato do Analista de Seguro Social 11 apresenta outra forma de trabalho cognitivo coletivo, dessa vez baseado em uma evocação coletiva de pensamentos ainda mais abrangente, com foco na utilidade para toda a sociedade: “*A sensação de quando me levanto e saio de casa para*

cá é a de que eu vou cumprir um belo trabalho. Sinto-me útil à sociedade. Final do dia, cansado, mas satisfeito.” O “belo trabalho” transforma todos os sentimentos necessários para a execução das atividades do servidor dentro de uma perspectiva compatível com as regras de sentimento.

Considerações Finais

A mudança do paradigma da administração pública brasileira motivada pela reforma administrativa do Estado brasileiro implantou a idéia de que o Estado deveria ser eficiente e adotar as práticas de gestão das empresas privadas como modelo. Órgãos da administração pública como o INSS sofreram transformações com o objetivo de se adaptar a novas exigências gerenciais. Seus funcionários passaram a ser cobrados pela gerência, no sentido de melhorar o desempenho (elevação da qualidade dos serviços prestados e aumento da quantidade de atendimentos), e pelos usuários, que estão cada vez mais conscientes de seus direitos e têm se manifestado politicamente de forma a dar suporte ao que vem sendo feito pelo governo.

Esse trabalho procurou compreender como os servidores do INSS, pressionados por uma nova realidade administrativa, passaram a gerenciar suas emoções de forma a atenderem aos comportamentos emocionais esperados por parte da gerência e dos usuários. Como vimos, a abordagem qualitativa foi capaz de oferecer uma descrição bastante interessante de como são gerenciados os sentimentos dos servidores.

Com base na proposta de Hochschild (1983) foi possível traçar um panorama de como as técnicas de gestão das emoções são praticadas pelos servidores do INSS. Vimos que o trabalho corporal envolve exercícios de respiração e estimulação de sentidos. As técnicas de mudança externa também são utilizadas pelos servidores, a partir de ações relacionadas à atividade do servidor e que

aparentam estar em acordo com o comportamento esperado do servidor, tais como manipulação de documentos, utilização do computador ou da máquina de calcular. A partir desses subterfúgios, o servidor aciona um mecanismo de proteção emocional que o fazem sentir as emoções adequadas para o ambiente de trabalho.

A mudança interna é baseada no estímulo das emoções adequadas à regras de sentimentos. Os servidores limitam seus sentimentos e canalizam esforço emocional na direção do que é considerado correto sentir. O trabalho cognitivo é baseado na evocação de pensamentos relacionados às conseqüências (positivas) de seus atos. Assim, o servidor bloqueia sentimentos ruins que surjam e se encontra motivado a continuar trabalhando.

Observamos que o trabalho cognitivo por vezes está fortemente relacionado a um mecanismo social que se manifesta internamente à organização – suportado pelos colegas de trabalho – e externamente – baseado em uma perspectiva de utilidade para a sociedade. Como a expansão dessa técnica de gestão das não estava prevista no trabalho de Hochschild (1983) seria necessário aprofundarmos mais a observação e retomar a pesquisa ou iniciar nova com o foco de ampliar o conhecimento a respeito do trabalho cognitivo coletivo.

De forma geral, percebemos que a quase totalidade dos casos de trabalho emocional está relacionada a situações negativas, que envolvem possibilidade de conflito com a gerência ou com o segurado. O servidor tem que cumprir metas e atender os segurados de forma adequada, mesmo quando os direitos desses segurados não são garantidos. Os sentimentos mais frequentemente observados entre os servidores eram de apreensão, medo e impotência. O exercício de se colocar na posição do segurado causou ainda mais problemas emocionais, frente as eventuais injustiças que são cometidas em função de requisitos legais.

De certa forma, os servidores carregam a idéia de que o segurado terá sempre direito a alguma coisa e que ele, servidor, é um instrumento do governo com a função de impedir a consolidação desse direito e reduzir os gastos públicos. Para os servidores está clara a idéia de que o importante para a instituição é o resultado (quantidade de atendimentos, tempo gasto no atendimento etc.) e não o processo. Assim, o servidor deve oferecer todos os seus recursos, inclusive os emocionais para a obtenção de resultados.

Esta pesquisa apresentou uma contribuição no sentido de entender como as mudanças na estrutura do Estado alteraram a forma de atuação do servidor público. Postos a enfrentar essa realidade, os servidores passam a ter que comercializar seus sentimentos. O Estado, em sua essência, é o maior prestador de serviços ao público. Como a prestação de serviços é uma relação que envolve indivíduos (clientes/cidadãos e servidores), o fator emocional é determinante. Assim, o desgaste do relacionamento com o público e a pressão por atingir as metas estipuladas pelos gestores públicos (Reforma Administrativa e NMG) parecem fatores que devem ser levados em consideração quando da reflexão a respeito da construção de padrões de serviços públicos. Esperamos que outros pesquisadores se interessem em pesquisar o ambiente de trabalho do setor público e ampliem ainda mais as formas de compreensão das atividades dos servidores do Estado.

Referências Bibliográficas

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). *Reforma Do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem e Som – Um Manual Prático*. 3ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. C. *Reforma de Estado para a Cidadania: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional*. São Paulo: Ed. 34, 1998.

BRESSER PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Setor Público*, v.50, n.4, p.5-30, 1999.

BRESSER PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). *Reforma Do Estado e Administração Pública Gerencial*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

BONELLI, M. G. Arlie Russell Hochschild e a sociologia das emoções. *Cadernos Pagu*, v.21, p.357-372, 2003.

COSTA, F. L. Condicionantes da reforma do Estado no Brasil. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Orgs.) *Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

CUNHA, A. O futuro dos serviços públicos no Brasil: em busca de inspiração para repensar a educação em administração pública. In: MARTINS, P. E. M.; PIERANTI, O. P. (Orgs.) *Estado e Gestão Pública: Visões do Brasil Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2008.

FADUL, E.; SOUZA, A. R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: XXIX ENANPAD, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro, 2005.

FADUL, E.; PINTO DA SILVA, L. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova administração pública. In: XXXII ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, 2008.

FERNANDES, A. S.; BORGES, A. Idéias Fora do Lugar: O Neoliberalismo Como Categoria de Análise das Políticas Sociais

- no Brasil. *Revista Organização & Sociedade*, v. 15. n. 46, p. 13-37, 2008.
- HOCHSCHILD, A. R. Emotion work, feeling rules, and social structures. *American Journal of Sociology*, v. 85, p. 551 – 575, 1979.
- HOCHSCHILD, A. R. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.
- HOOD, C. A public management for all seasons? *Public Administration*. v. 69, p. 3-19, 1991.
- IBRAHIM, F. Z. *Curso De Direito Previdenciário*. 9ª Ed, São Paulo: Impetus, 2007.
- KOURY, M. G. P. As ciências sociais das emoções: um balanço. *Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, v. 5, n. 14/15, p. 137-157, 2006.
- LE BRETON, David. *As Paixões Ordinárias: Antropologia das Emoções*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LUTZ, C. A. *Unnatural Emotions: Everyday Sentiments on a Micronesian Atoll and Their Challenge to Western Theory*. Chicago: University of Chicago Press, 1988.
- MCCRACKEN, G. *The Long Interview*. Newbury Park, CA: Sage, 1988.
- NUSSBAUM, M. C. *Cultivating Humanity*. Cambridge: Harvard University Press, 1997.
- RÉGIS DE SOUZA, P. C. Evolução da Previdência Social. *Cadernos FUNPREV de Previdência Social*, v. 7, n. 41, 2008.
- ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- SCHEFF, T. J. *Microsociology: Discourse, Emotion and Social Structure*. Chicago: The University of Chicago Press, 1990.
- SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SPINK, P.; Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. Livro Reforma do Estado e administração pública gerencial, Ed. FGV, 2007.

VILELA, L. V. O.; ASSUNÇÃO, A. A. Trabalho emocional: o caso dos teleatendentes de uma central de atendimento. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 10, n. 2, p. 81-93, 2007.

Abstract – This study focuses on the public servants of the National Social Security Institute (INSS) after a paradigm shift on the Brazilian public administration. The Master Plan for Reforming the State promoted intense changes of the performance parameters of the public employee of the Federal Executive power. This change initiated during Cardoso administration and maintained throughout the Lula administration was especially intense at the INSS, which established its New Management Model (NMG) and was transformed into a public service operation model, with extensive promotion of its new qualities (quick service and quality, based on the propagated 'retirement in 30 minutes'). The emphasis on results has brought a new form of pressure on the server of the INSS, who found himself/herself having to adapt quickly to new demands of management. Besides changing the organizational structure of the INSS, the administrative reform of the Brazilian government promoted the citizen insured to the status of the client. Facing the new structure of relationships imposed by government and meeting the demands of users, which involve issues of great complexity and importance to citizens, the server found himself/herself under pressure and having to deal fairly straightforward with their feelings in the workplace. This study aimed to approach, understand and interpret the way servers manage their emotions in the service environment. As a theoretical approach, the authors used the perspective of the sociology of emotions that understand the emotions as a result of a process in which people interact in society and build an adequate standard of sentiment. For Hochschild the same process occurs when managing emotions in the workplace, especially in the case of services. Based Hochschild's work on professions in the service sector the authors sought to examine, through an exploratory qualitative study the role of emotions throughout the stages of service to the public welfare agencies and launching a focus on patterns of behavior (display rules), feeling rules, and expression rules adopted by federal civil servants from INSS. In-depth interviews were conducted with eleven servers who have direct contact with the public. The data were analyzed following the methodology of content analysis (Bardin, 1994) and it was revealed in the manifestations of four techniques used in the management of emotions proposed by Hochschild (1983): Body Work; Cognitive Work; Surface Acting; and Deep Acting. Based on the results, it is suggested that affective processes can interfere with motivation, behavior, information processing, and the choices in the care of the servers because of the high absorption of involvement and emotional burden.

Keywords: Estate Reform; Emotional Labour; Public Services

