

**“COMO POSSO AJUDAR?” O SERVIDOR PÚBLICO ENTRE O MERCADO E A POLITÉIA. ANÁLISE FÍLMICA DA SÉRIE *NEW AMSTERDAM* À LUZ DE CONCEITOS ERGOLÓGICO**

**“HOW CAN I HELP?” THE PUBLIC SERVER BETWEEN MARKET AND POLITEIA. ANALYSIS OF THE *NEW AMSTERDAM* SERIES IN THE LIGHT OF ERGOLOGICAL CONCEPTS**

Renata Kelly Alves Fonseca<sup>1</sup>  
Lilian Bambirra de Assis<sup>2</sup>  
Lívia Maria de Pádua Ribeiro<sup>3</sup>

**Resumo**

Este artigo objetiva discutir, a partir da análise fílmica de cenas da primeira temporada da série *New Amsterdam*, os debates de normas e as dramáticas dos usos de si no serviço público, à luz dos conceitos ergológicos. Os movimentos de reforma da administração pública e a introdução dos modelos gerenciais da iniciativa privada no serviço público implicaram na transformação do Estado de Bem-Estar Social e na mudança da estratégia de atuação governamental no que diz respeito à alocação de recursos e à condução das políticas públicas (PAES DE PAULA, 2005, 2010). As mudanças provocadas estão intimamente relacionadas com os valores que norteiam as sociedades ditas capitalistas, mas não ocorrem de forma tranquila – embora sejam parte do processo histórico, tendo em vista a tensão entre valores dimensionáveis e sem dimensão (SCHWARTZ et. al., 2010b). Para o servidor público, que atua tanto como gestor quanto como prestador de serviços, resta o papel de agente na construção da história, assumindo a gestão, o lugar de decisor em relação a quais valores devem predominar na sua atividade de trabalho. As cenas analisadas, à luz da discussão teórica, apontam para a aplicabilidade do espaço tripolar, proposto por Schwartz et. al. (2010b), ao estudo dos conflitos vivenciados por servidores públicos no contexto de valores globais e orientados mais para ajustes fiscais e austeridade do que para o bem comum.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Espaço Tripolar. Debate de normas. Análise Fílmica.

**Abstract**

*The objective of this study is to discuss, by the film analysis of scenes from the first season of the New Amsterdam series, the norms debates and the dramatics uses of self in the public service, from of the ergological concepts of work activity, uses of self, norms debates and three-pole space. The reforms of the public administration and the introduction of managerial models of the private sector in the public service implied the transformation of the Social Welfare State and the change in the government's action strategy about the allocation of resources and the conduct of policies (PAES DE PAULA, 2005, 2010). This changes are closely related to the values that guide so-called capitalist societies, but they do not occur smoothly - although they are part of the historical process, in view of the tension between scalable and no scalable values (SCHWARTZ et. al., 2010). Assing for the public servant, who acts both as a manager and as a service provider, the role of agent in the construction of history remains, assuming management, the place of decision maker in relation to which values should predominate in their work activity. The analyzed scenes, from of the theoretical discussion, point to the applicability of the three-pole space, proposed by Schwartz et. al. (2010b), to the study of conflicts experienced by public servants in the context of global values and oriented more towards fiscal adjustments and austerity than towards the very common.*

**Keywords:** Public Management. Three-Polar Space. Norms Debates. Uses of Self. Film Analysis

---

<sup>1</sup> Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG

<sup>2</sup> Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG

<sup>3</sup> Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET/MG

## Introdução

A crise do Estado de Bem-Estar Social, deflagrada a partir da década de 1970, deu origem a movimentos de reformas da Administração Pública, e atribuiu maior relevância à necessidade de racionalizar recursos e estabelecer prioridades na elaboração e na execução das políticas públicas. Para tanto, lançou-se mão de ferramentas e valores da iniciativa privada (PAES DE PAULA, 2010). A partir daí passa-se a adotar o termo Gestão Pública, para referir-se não só à estrutura estatal e à legislação que a rege, mas também às técnicas de administração do setor privado que foram incorporadas às organizações públicas (ABRÚCIO, 2014; METCALFE, 2009; ECHEBARRÍA e MENDOZA, 2009). Acentua-se, assim, o conflito entre valores de mercado e de bem comum para o setor público. Isso expõe os servidores, no exercício de sua atividade de trabalho, a situações em que sofrem maior pressão para assumirem papel de agentes no processo de escolha quanto a quais valores irão predominar no seu agir técnico-político (SCHWARTZ et. al., 2010b).

Uma abordagem teórica possível para compreensão da emergência e desenvolvimento desse conflito é a ergologia. Definida por Schwartz et. al. (2010a, p. 37) como “um projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho para transformá-las”, essa abordagem propõe a realização de estudos do trabalho a partir da atividade, ou seja, da perspectiva de quem o executa. Isso porque entre a prescrição do trabalho, chamada por Schwartz de normas antecedentes, e a sua execução, há uma distância que faz com que trabalhar seja impossível sem a presença de re-singularizações e resignificações dos espaços e das normas de trabalho (SCHWARTZ et. al., 2010b). Para discutir os conceitos ergológicos no contexto do serviço público utilizou-se a metodologia da análise fílmica, tendo como objeto de análise a série *New Amsterdam*, que retrata os desafios enfrentados pelo diretor médico do mais antigo hospital público dos Estados Unidos para praticar medicina para quem precisa e transformar a instituição, diante da escassez de recursos e das constantes pressões para assumir os valores de mercado na sua administração. Por isso, coloca-se como questão orientadora do estudo: Como os conceitos ergológicos do espaço tripolar apontam os debates de normas e as dramáticas dos usos de si no serviço público? Objetiva-se, assim, discutir, a partir da análise fílmica de cenas da primeira temporada da série, os debates de normas e as dramáticas dos usos de si no serviço público, à luz dos conceitos ergológicos.

O trabalho justifica-se pelo contexto sociopolítico e econômico atual, com a emergência de uma onda de governos simpatizantes da corrente liberal, que tendem para o polo dos valores do mercado, em detrimento dos valores do bem comum. Esses governos dão seguimento às

reformas iniciadas na década de 1990, promovendo novas mudanças de estrutura organizacional e ajustes orçamentários, bem como reformas nas legislações que garantem direitos sociais, como aqueles referentes às relações trabalhistas (Lei n. 13.467/2017) e à previdência social (Emenda Constitucional 103/2019). Além disso, assiste-se a decisões no sentido de reduzir a alocação de recursos em áreas consideradas prioritárias, como saúde e educação, o que altera o planejamento e a execução das políticas públicas – a PEC 95/2016, por exemplo. Contribuir para a compreensão do papel do servidor em meio à essa construção histórica, considerando-o como sujeito, agente no processo e dotado de poder de decisão, é relevante para o entendimento do motivo de as intenções da alta gestão, em certos momentos, serem frustradas em meio à implementação das estratégias.

## **Referencial teórico**

### **1.1 A Análise Fílmica nos estudos organizacionais**

Aumont (1999, apud PENAFRIA, 2009) afirma que analisar um filme é decompô-lo, com o objetivo de identificar componentes e elementos que possibilitem sua interpretação de forma correlacionada. Vanoye e Goliot-Lété (2008), defendem que não existe uma metodologia consensualmente estabelecida para se proceder à análise fílmica, mas ela é comumente feita seguindo-se duas etapas. Primeiro decompõe-se o filme, descrevendo-o, e depois faz-se a relação entre os elementos decompostos – a interpretação. Nesse exercício, pode-se optar por trabalhar com recortes de cenas ou com todo o conteúdo. Quanto às etapas apresentadas pelos autores, a decomposição consiste em extrair do filme “elementos distintos do próprio filme” (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008, p. 15), provocando um distanciamento entre o pesquisador e a obra. Então, na segunda fase, faz-se sua interpretação, procurando tecer relações entre os elementos extraídos na primeira fase. Desse processo surge um significado que não se assemelha ao todo inicial (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008). “É uma "criação" totalmente assumida pelo analista, é uma espécie de ficção, enquanto a realização continua sendo uma realidade. O analista traz algo ao filme; por sua atividade, à sua maneira, faz com que o filme exista” (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008, p. 15). A possibilidade dessa criação, porém, não dá ao pesquisador permissão para recompor os elementos de forma a elaborar um filme diferente daquele que foi objeto da análise. Impõem-se limites à interpretação (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008).

Para que a análise adquira validade e relevância é necessário que o analista assuma postura diferente de um espectador que assiste a obra por simples entretenimento. Na posição

de “espectador-analista” (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008, p. 18), o pesquisador, deve desejar, antes de tudo, compreender o filme para elaborar um discurso sobre ele (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008). Porém, embora os autores afirmem haver uma analogia “muito relativa, mas nem por isso menos poderosa, entre a imagem filmica e o mundo” (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008, p. 18), pode-se perguntar sobre a utilidade dessa metodologia, especialmente para os estudos organizacionais. Afinal, “a meta do cinema não é provocar emoções? Não é, inicialmente, um prazer, um espetáculo? Não pertenceria, bem mais do que a literatura, e [...] ao universo do lazer [...]?” (VANOYE; GOLIOT-LÉTÉ, 2008, p. 12). Oltramari et. al. (2018) respondem afirmando que, dentre as produções cinematográficas, “há também o cinema que tem a intenção de realizar a crítica, como forma de reflexão sobre possibilidades outras de representação da realidade” (p. 958). Aqui pode-se incluir as organizações.

Embora ainda pouco utilizada nos estudos organizacionais (Scherdien et. al., 2018), a análise filmica é aplicável para trazer, a partir da decomposição de um filme ou episódio de série, reflexões sobre a realidade social e seus impactos no ambiente das organizações, à luz de teorias orientadoras. Isso é possível e coerente partindo-se do entendimento de que o cinema, como uma arte, constitui-se em uma forma de compreender o mundo (MORIN, 2003, apud CARMO et al., 2018), ou seja, não está alheia ao contexto social de sua produção. Freitas e Leite (2015), em estudo sobre a análise filmica aplicada à análise do discurso organizacional, apontam para o papel de metáforas discursivas que os filmes podem assumir. “Trata-se de um modo diverso de ver uma coisa, uma expressão linguística particular ou ornamentos de linguagem que operam permitindo insights sobre a compreensão da vida organizacional” (p. 92). Matos et al. (2018) e Carmo et al. (2018), em seus trabalhos, apontam possibilidades de provocar reflexões sobre os modelos gerenciais, a forma como se considera o sujeito no ambiente organizacional, e os impactos dos valores de mercado na valoração que se faz do trabalhador enquanto pessoa inserida em um mundo em que predominam a competição, o mérito e o desempenho.

Em relação à discussão de aspectos das estruturas sociais brasileiras, Scherdien et. al. (2018) afirmam que “o objetivo de se empreender a análise filmica é de, por meio de uma obra cinematográfica, contribuir para compreensão do momento sócio-histórico do país, promovendo a aproximação e o diálogo entre os campos de Relações de trabalho e Cinema” (p. 132-133). Por meio da análise de *Que Horas Ela Volta?* Gomes et. al. (2015), por sua vez, lançam mão de *O Alto da Compadecida e Saneamento Básico* para discutir a presença do jeitinho brasileiro na cultura do país. No que diz respeito à atuação das instâncias da administração pública, o trabalho de Miranda et. al. (2018) analisa as relações de poder e seu

impacto sobre os sujeitos para acesso a serviços do Estado, a partir da produção Eu, Daniel Blake.

## **1.2 A atividade de trabalho sob a perspectiva ergológica – as dramáticas dos usos de si e os debates de normas**

Para a ergologia a noção de trabalho abrange não apenas a atividade remunerada, regulada por um sistema de normas de mercado, e sim extrapola para todo o agir humano, quer seja no trabalho doméstico, na vida estudantil, no lazer, ou nas demais atividades que se exerce e nos diversos papéis que o ser humano assume na vida (SCHWARTZ, 2004). A esse ser complexo e multifacetado Schwartz et. al. (2010a) chamam de “corpo-si, ou seja, alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso” (p. 44). Para os autores, o corpo-si é responsável por racionalizar, ou sopesar, todos os aspectos envolvidos na atividade a ser desempenhada, mas o faz sem desconsiderar, ou desligar, seu lado inconsciente. É nesse contexto que o “sujeito da atividade [...] faz a gestão da distância” (Schwartz et. al., 2010a, p. 44) entre as normas pré-definidas para esse exercício e a execução do trabalho a ser efetivamente feito.

A distância à qual se referem Schwartz et. al. (2010a) advêm do fato de que a atividade de trabalho consiste em constante “negociação de normas. Trata-se de normas anteriores à própria atividade: a atividade negocia essas normas em função daquilo que são as suas próprias” (p. 31). Assim, “cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos recompor, em parte o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda” (p. 31). Sem essa recomposição seria impossível a realização do trabalho. Portanto, entende-se a atividade como o conflito entre diferentes racionalidades que se colocam para um corpo-si, e que acabam por provocar transformação no ambiente de trabalho e nas normas antecedentes colocadas para sua execução. Atividade é, então, “sempre um “fazer de outra forma”, um “trabalhar de outra forma”” (SCHWARTZ et. al., 2010a, p. 35). Mas só é possível compreender isso a partir do entendimento de que trabalhar não é apenas colocar o intelecto, a força física, a memória e todas as dimensões do ser à disposição de outro, mas também se trata de um uso de si por si.

Aí está o centro de emergência do debate, pois se houvesse apenas a simples aceitação das normas antecedentes, definidas por sujeitos cuja função é pensar o trabalho e não o executar, toda atividade seria desenvolvida mecanicamente, sem reflexão, sem o despertar tanto consciente quanto inconsciente para aquilo que poderia e deveria ser diferente, para que, em

resumo, trabalhar seja possível. Por essa perspectiva, pode-se afirmar que a atividade de trabalho envolve um processo decisório (SCHWARTZ et. al., 2010a), que diz respeito ao que Schwartz (2004) chama de “microgestões inteligentes da situação” (p. 37), relacionadas “às tomadas de referências sintéticas, ao tratamento das variabilidades, à hierarquização dos gestos e dos atos, às construções de trocas com a vizinhança humana” (p. 37). Processo no qual as escolhas são feitas no contexto de negociação entre o uso que o sujeito faz de si e o uso que ele permite ser feito de si por aqueles que demandam seu trabalho. Constitui-se, então, uma relação dialética, em que se deve levar em conta, na atividade de trabalho, o que é importante e valorizado para o executante da ação e, ao mesmo tempo, para a sociedade (SCHWARTZ et. al., 2010b) – não significando aqui que se trate da busca do melhor para todos. Fato em que reside grande parte do debate de normas enfrentado pelos servidores públicos. “Considera-se, portanto, que o estudo da atividade, na concepção ergológica “[...]se interessa por todos os ‘usos de si’, transcendendo todos os limites sociais, temporais, institucionais; apta, por aí, a pensar as circulações e reinvestimentos entre estes” (SCHWARTZ, 2004, p. 40).

O autor acrescenta que, por se tratar de uma análise das “relações sociais de produção” (p. 40), deixa-se expostas as “formas de antagonismos e processos contraditórios que se geram no seio delas” (SCHWARTZ, 2004, p. 40). Por que, então, já que existe para o trabalhador esse conflito inerente ao exercício de sua atividade, este não o soluciona sempre escolhendo o caminho que comunga com suas aspirações e valores pessoais? Schwartz et. al. (2010b) respondem apresentando os conceitos de sociedade mercantil e sociedade de direito. A primeira refere-se à presença do mercado e sua capacidade de determinação das relações de trabalho por meio dos contratos, e a segunda diz respeito às leis que regulam as relações entre os seres humanos e estabelecem os valores sociais. A sociedade de direito está baseada nas instituições, em códigos, como a constituição, e os valores democráticos. O fato é que não existem sociedades puramente mercantis, nem puramente de direito. Essas tipologias convivem em todas as sociedades. É certo que pode haver variações no peso conferido a cada uma delas entre as nações, mas elas não se anulam (SCHWARTZ et. al., 2010b).

Com a predominância do sistema capitalista nos modelos produtivos mundiais, é razoável compreender que os valores do mercado desempenham papel mais relevante na sociedade, permeando todas as áreas da vida dos sujeitos, não apenas o aspecto profissional. Entretanto, por mais que os valores do mercado tendam a se impor, são mais sujeitos a mudanças que os valores do bem comum. A isso Schwartz et. al. (2010b) chamam de temporalidades-valor diferentes, pois os valores da sociedade de direito referem-se a questões éticas e morais, que são, por essência, menos voláteis que as leis de mercado. Um fator que torna a relação entre

essas tipologias mais complexa é a afirmação dos autores de que ela é, também, complementar, pois num mundo que funciona sob a lógica do capital é preciso valorar aquilo que não tem valor monetário definido. “E tais valores, em sua origem, não são dimensionáveis. O problema, efetivamente, é que a vida nos obriga a introduzir na história esses valores sem dimensão” (SCHWARTZ et. al., 2010b, p. 249). Aqui, mais uma vez, torna-se evidente a validade desse estudo e a atualidade do debate para o serviço público, uma vez que os recursos são limitados, e a existência do fator político torna mais necessário e complexo o processo de elaboração do orçamento.

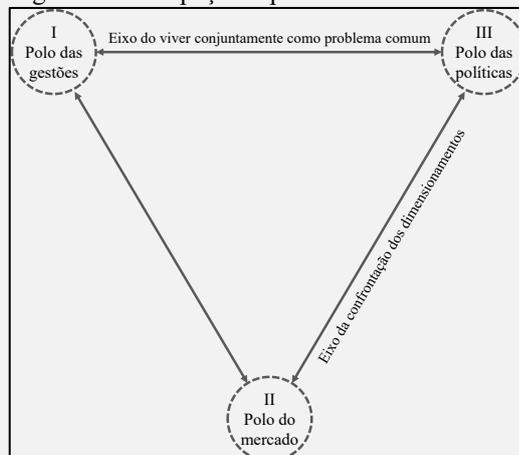
Uma vez clarificado o motivo pelo qual os valores de mercado – dimensionáveis (SCHWARTZ et. al., 2010b) – não podem e nem devem ser ignorados pelos sujeitos, é importante entender como se dá a gestão desse embate e da relação entre as duas tipologias de sociedades. É quando se apresenta o espaço tripolar – um esquema que “gera toda uma série de dialéticas, de tensões etc. Isso ocorre porque existe a atividade, caracterizada como “dramáticas do uso de si” (SCHWARTZ et. al., 2010b, p. 263). Portanto, compreender a construção histórica da sociedade, para a ergologia, é considerar que a dialética entre os valores dimensionáveis (mercantis) e não-dimensionáveis (de direito, ou políticos) é mediada, ou gerida, pela atividade humana, ou seja, pelos usos de si. É a presença do humano, daquele que executa a atividade e faz a consideração, a avaliação e hierarquização desses valores, que traz sentido para o debate e permite que a história avance (SCHWARTZ et. al., 2010b). Afinal, para quem, em função de quem haveria o debate até aqui descrito? O espaço tripolar constitui-se, assim, nos polos mercantil, político e das gestões humanas, ou usos de si, como representado de maneira simplificada na Figura 1.

O polo I, designado polo das gestões, é onde se localiza a atividade de trabalho e onde se materializam os debates de normas – as normas antecedentes colocadas pelos outros dois polos e as transformações propostas para tornar a atividade possível, chamadas por Schwartz et. al (2010b, p. 254) de “re-singularizações, re-centramentos, considerando essa espécie de dialética permanente do impossível e do invivível, que se trava no nível desse polo”. Aqui se lida com as normas antecedentes fortes localizadas nos polos do mercado (II) e político (III), sempre em relação dialética (SCHWARTZ et. al., 2010b).

No polo II estão os valores dimensionáveis, quantificáveis, sujeitos à volatilidade do mercado, e no polo III localizam-se os valores sem dimensão, do bem comum, de temporalidade mais durável. A tensão entre esses dois polos ocorre com o polo político (politéia) querendo forçar o mercado a se comportar com base em valores éticos e que visam ao interesse coletivo,

enquanto o polo do mercado (mercantil) se queixa da regulação imposta pelas legislações que pretendem garantir direitos, tolhendo sua capacidade de atuação no mercado globalizado.

Figura 1 – O Espaço Tripolar



Fonte: adaptado de Schwartz et. al. (2010b).

Se, de um lado, o polo mercantil exerce força sobre a politéia e provoca mudanças, como flexibilizações legais e menor regulação, as pressões políticas também agem sobre o mercado, enquanto este último procura se beneficiar da força do primeiro para alcance de seus interesses (SCHWARTZ et. al., 2010b). Na gestão dessas forças – já que está a todo tempo sujeita elas – está o polo I que, a partir dos usos que o sujeito faz de si mesmo e permite que seja feito de si, revela-se como o agente que faz predominar um grupo de valores ou outro, exercendo pressões para que mudanças sejam feitas.

Eu, enquanto cidadão, reivindico que minha vida seja vivível, em compatibilidade com o que me seja demandado no contexto da subordinação jurídica, ou da encomenda mercantil no polo II. Não recuso, em absoluto, ou não necessariamente, essa demanda mercantil, mas quero apenas que ela seja compatível com meu estatuto de cidadão. Se ela não for diretamente compatível com esse eixo I-II [...] demando ao Estado que cumpra seu papel. Uma vez que ele não o faça, se o Estado não me permitir assegurar minha vida e meu papel de cidadão, deixo de acreditar nele ou então passo a votar contra essa maioria parlamentar que está criando essas leis (SCHWARTZ et. al., 2010b, p. 257).

Por isso os autores argumentam que, ao compreender a construção histórica a partir do espaço tripolar, não é possível identificar o ponto de partida das mudanças. Ele pode iniciar-se em qualquer dos polos, e mobiliza todos os três para que a transformação emergja. “É uma maneira dentre outras de compreender as tensões permanentes em que não há início, nem fim, em que tudo isso funciona em conjunto” (SCHWARTZ et. al., 2010b, p. 256). Em resumo, a ergologia compreende a atividade de trabalho como a força motriz para as transformações do mundo, para a mudança da história em nível macro a partir das microgestões que se fazem das tensões destacadas no espaço tripolar, em constante movimento, um “desenvolvimento

progressivo” que faz “prevalecer a testagem de novas normas” (SCHWARTZ et. al., 2010b, p. 263).

### 1.3 Entre o mercado e a politéia – o lugar do servidor público

Rezende (2008) identifica nos movimentos de reforma da administração pública ocorridos nos anos 1990 três eixos norteadores – (i) reconfiguração dos arranjos institucionais que geram valor público, (ii) aumento da capacidade de gestão e (iii) foco no desempenho público. Isso redundou na redução dos gastos com a administração, buscando o restabelecimento do equilíbrio orçamentário; com redução do quadro de servidores; privatização de funções públicas e adoção de princípios neoliberais para a política econômica, levando a um retorno do Estado a suas funções clássicas – garantia de segurança e do direito à propriedade (PAES DE PAULA, 2010). Na contramão desse movimento, dentre outras despesas, assiste-se ao crescimento do número de servidores públicos – entre 1986 e 2017 houve elevação de 123% no quantitativo global de servidores no Brasil (LOPEZ; GUEDES, 2020), o que pode ser explicado pelo aumento da demanda por serviços públicos. Em face dessa realidade, Schwartz (2004) argumenta que a racionalização orçamentária e as tentativas de superação das crises fiscais delimitam “mais de perto o problema da mensuração dos meios e recursos investidos nesses campos de atividade” (SCHWARTZ, 2004, p. 34).

Nesse contexto, Abrúcio (2014) afirma que há um embate entre a lógica fiscal, que preza pelo controle dos *inputs* dos processos, e a lógica gerencial, que, ao buscar a eficiência e a efetividade, concentra-se no controle dos resultados, ou seja, dos *outputs*. Revela-se, então, o conflito entre o que Guerreiro-Ramos (1989, apud BRULON et. al., 2013), denomina de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, sendo que a primeira apresenta mais afinidade com os conceitos de eficiência e eficácia das ações governamentais, enquanto a segunda se aproxima mais da sua efetividade e relevância. Ou seja, enquanto eficiência e eficácia referem-se aos resultados quantificáveis, medidos por indicadores econômicos, como metas físicas e financeiras, efetividade e relevância estão preocupados em mensurar o impacto e a importância das políticas para os beneficiários. Assim, os dois últimos conceitos estão voltados para aspectos éticos, sociais e substantivos da atuação do poder público (BRULON et. al., 2013). Esse conflito pode ser entendido pelo esquema do espaço tripolar (SCHWARTZ et. al., 2010), pois refere-se a um embate de valores de mercado e valores do bem comum – mensuráveis e sem mensuração, gerido e impactado pelos servidores públicos que atuam como gestores e executores das políticas públicas.

O conflito ocorre porque a racionalidade instrumental tende a assumir maior peso nas escolhas de governo (BRULON et. al., 2013), desde o planejamento das políticas até a priorização do atendimento dos beneficiários. A partir daí a alocação de recursos passa a se pautar mais pela economia que pela necessidade de disponibilização de um dado serviço. Torna-se ainda mais necessário, assim, “gerir esses recursos com um mínimo de desperdício e é então preciso que as pessoas “se apliquem”. E essa é, em parte, a questão dos serviços públicos, mesmo se isso assume formas muito diferentes de acordo com os Estados” (SCHWARTZ et. al., 2010, p. 254). Assim, as decisões acerca da alocação de recursos passam a ser pautadas mais fortemente pela razão quantidade de atendimentos/recursos empregados, deixando minorias e grupos com menor capacidade de negociação descobertos. Nesse ambiente é que está inserido o servidor público, um trabalhador que se encontra na posição de decisor sobre “como fazer a arbitragem entre tais valores” (SCHWARTZ et. al., 2010, p. 249).

Resta para esse sujeito a responsabilidade de atribuir maior ou menor peso a cada um (SCHWARTZ et. al., 2010). Entretanto, como também já foi destacado, ele não faz essa escolha pautado apenas pelas suas preferências. A hierarquização dos valores tem como pano de fundo “uma exigência social, levando em conta a maneira como as outras partes envolvidas negociam, elas mesmas, as relações de compatibilidades e de incompatibilidades parciais entre o conteúdo possível dessas noções (SCHWARTZ, 2004, p. 50). Isso acaba por colocar o servidor público – assim como todo trabalhador – em uma situação de uso de si por si, e de si pelos outros. Um debate de normas que redunde em re-singularizações e resignificações da sua atividade de trabalho, como se verifica pela análise feita.

### **Procedimentos metodológicos**

Este estudo se define como qualitativo, de abordagem hermenêutico-fenomenológica (SAMPAIO, 2001), e se utiliza das técnicas da análise de conteúdo para sistematização e interpretação dos dados, uma vez que consistiu em tomar os episódios como relatos, levando-se em conta apenas a sua temática (PENAFRIA, 2009). Especialmente no contexto de estudos organizacionais, a pesquisa qualitativa é adequada para a “compreensão de como o mundo é vivido pelas pessoas, com vistas ao esclarecimento de aspectos referentes à natureza da experiência vivida” (LEITE; GARDINI, 2016, p. 5). Sampaio (2001) acrescenta que “quanto mais próximos dos fenômenos culturais humanos, mais singulares se tornam os fenômenos em Administração e, portanto, mais importante é a compreensão das unidades” (SAMPAIO, 2001,

p. 19). Como este estudo trata da atividade humana nas organizações, considerou-se pertinente o emprego dessa abordagem metodológica para a realização da análise fílmica proposta.

A operacionalização do trabalho consistiu em assistir-se aos 22 episódios da temporada, buscando identificar, à luz da abordagem teórica, os aspectos pertinentes mais recorrentemente retratados, chegando-se a três categorias de análise – “Vamos voltar a ser médicos de novo” – redescobrimo a atividade de trabalho; “Os pacientes antes ou o emprego primeiro?” – entre o mercado e a política; e Quebre as regras, cure o sistema – emergência das renormalizações. A partir das categorias, buscou-se as cenas que melhor retratavam os aspectos da teoria discutida para, como propõe a análise fílmica, decompor seus elementos e interpretá-los sob o olhar das autoras e da abordagem ergológica. Os resultados obtidos são apresentados na sessão seguinte.

## **Análise e discussão dos resultados**

### **1.4 Apresentação da série**

A série *New Amsterdam* é uma produção norte americana da rede de televisão NBC, e baseia-se nas situações reais vivenciadas pelo médico Eric Manheimer nos 15 anos em que foi diretor médico do maior hospital público dos Estados Unidos – Bellevue, em Nova York. Os relatos fazem parte do seu livro, *Twelve Patients: Life and Death at Bellevue Hospital*. Manheimer enfrentou o desafio de ser o gestor da instituição enquanto lutou contra um câncer de garganta, optando por ser tratado no próprio hospital. Sua história é vivida na série pelo Dr. Max Goodwin, interpretado pelo ator Ryan Eggold. Na adaptação para TV, o médico é convidado a assumir o hospital New Amsterdam, que trocou de diretores 5 vezes em 5 anos. A oportunidade de gerir o New Amsterdam chega para o Dr. Max quando, além do câncer, seu casamento está em crise por causa de seu perfil intenso no exercício da medicina. Para completar, sua esposa está passando por uma gestação de risco.

Max justifica ter aceitado o emprego afirmando que o New Amsterdam é o seu Everest, e que ele já tinha escalado o K2 – segunda maior montanha do mundo, quando gerenciou uma clínica em Chinatown. Max também confessa aos médicos, na sua reunião de apresentação como diretor, que ele e sua irmã Luna nasceram naquele hospital, e ela morreu ali 8 anos depois. Portanto, o posto representa para ele um desafio profissional e pessoal. Assim, sente-se confiante o bastante para entrar na aposta proposta por um dos funcionários da limpeza do hospital, de que ele não ficaria por muito tempo no cargo. O homem latino conversava com outros funcionários, que também falavam espanhol, e não sabia que o médico que os ouvia era o novo diretor, e que falava sua língua. Assim começa a história do Dr. Goodwin no hospital,

onde, nos seus primeiros momentos, já deixa clara sua principal preocupação: “Como posso ajudar?”. A série destaca-se entre os dramas médicos por retratar o dia a dia de um hospital público e retratar as dificuldades e escassez de recursos para atender uma população que não tem cobertura de planos de saúde, em um país onde a assistência à saúde não é universalizada. A seguir é apresentada a análise das cenas selecionadas de 4 episódios, à luz da teoria discutida.

### **1.5 “Vamos voltar a ser médicos de novo” – Redescobrimo a atividade de trabalho**

Max chega ao hospital e encontra um ambiente de descrença no Sistema e desmotivação da equipe médica, com situações em que os sujeitos estão mais preocupados em elevar seu faturamento com procedimentos desnecessários do que em exercer a medicina. O Dr. Goodwin começa, então, suas atividades chocando os médicos com os quais tem contato logo no primeiro episódio. Ao conhecer a Dra. Hellen Sharpe, chefe da oncologia, fica evidente o contraste entre o posicionamento dos dois. Enquanto a Dra. Sharpe considera sua principal atividade dar entrevistas e palestras pelo país para arrecadar recursos para o hospital, Max entende que a atividade precípua do médico é estar no hospital e tratar seus pacientes. Isso fica evidente não só pelo diálogo, quando ela pergunta por que ele está com roupa de cirurgia, mas também pela diferença nos trajes dos dois. A resposta de Max à pergunta é simples, mas carregada de sentido: “Porquê eu sou médico”. A perspectiva ergológica considera que o trabalho é mais bem compreendido quando analisado pela perspectiva de quem o executa, ou seja, do trabalhador (SCHWARTZ et. al., 2010a). Assim apreende-se a essência da atividade de trabalho, para além daquilo que é prescrito, quer seja por normas explícitas ou exemplos que ensinam como fazer o trabalho. Ao usar o uniforme de trabalho e destacar que, apesar das demais atribuições, ele era médico, o Dr. Goodwin estava transmitindo a mensagem de que a atividade essencial de todos os médicos naquele hospital, era exercer a medicina. Ele estava demonstrando, pelo exemplo, que era necessário restaurar o sentido do trabalho ali.

A Dra. Sharpe entende o recado e decide ser mais atuante com os pacientes. A mudança de atitude tem impacto na humanização da médica que, ao atender uma mulher com aspecto bem debilitado em seu consultório no segundo episódio, precisa se retirar da sala para se recompor, antes de continuar a consulta. A câmera acompanha o olhar da médica sobre a paciente. Cabelos ralos e finos, lábios secos, pele ressecada, olhos fundos, unhas por fazer. A cena é chocante para um médico que esqueceu como é clinicar. Nesse momento, o inconsciente da médica sobrepõe-se ao consciente e ela não consegue atuar de maneira totalmente racional diante do caso. O corpo-si é convocado (SCHWARTZ et. al., 2010a). Esse contato com a

realidade leva a médica a buscar maneiras de tornar o seu trabalho possível. E ela o faz se aproximando dos pacientes. No fim do episódio Hellen Sharpe vai até a sala de tratamento com um vidro de esmalte e começa a pintar as unhas da sua paciente, trazendo cor para a vida de ambas. Um exemplo de transformação do trabalho promovido pelo exercício da atividade: “fazer de outra forma”, “trabalhar de outra forma” (SCHWARTZ et. al., 2010a, p. 35), para dar conta da realidade que se lhe apresenta.

Ainda no primeiro episódio, Max convoca uma reunião com todos os médicos e faz seu discurso inaugural, no qual já demite todos os médicos cardiologistas, alegando que “Qualquer departamento que coloque o faturamento acima dos cuidados, não importa o quanto ganhem para esse hospital, vai ser desmontado. E isso é sério!”. Diante dos olhares assustados e reações físicas desconfiadas dos que permanecem no auditório – braços cruzados e sobrancelhas soerguidas, o diretor reforça a necessidade de redescobrir a medicina no New Amsterdam: “Trabalho pra vocês pra que trabalhem pros pacientes... em que posso ajudar?”. Coloca-se aqui um importante questionamento: para que trabalhar? A motivação que o novo diretor pretende resgatar nos médicos é aquela que vai além do aspecto monetário – recebimento de salário. Os polos mercantil e político – valores do mercado e valores do bem comum – são aqui colocados em interação, mediados e geridos pela atividade (SCHWARTZ et. al., 2010b).

### **1.6 “Os pacientes antes ou o emprego primeiro?” – entre o mercado e a politéia**

Por se tratar de um hospital público, que não representa prioridade para um governo pautado na lógica de provisão de bens pelo mercado, arrecadar recursos, gastar o mínimo possível e aproveitar oportunidades para o exercício da corrupção parecem ser palavras de ordem. Porém os doutores Goodwin e Reynolds, chefe do recém-criado departamento de cirurgia cardíaca, enfrentam o debate entre os valores de mercado e do bem comum no seu dia a dia de trabalho. Após demitir todos os cardiologistas no primeiro episódio, Max vai ao consultório do Dr. Reynolds e o questiona sobre o fato de não seguir a mesma conduta dos seus colegas, realizando cirurgias desnecessárias, expondo os pacientes a complicações pós-operatórias, como infecções. A resposta de Reynolds é que, apesar de amar realizar cirurgias, sabia que seus pacientes não precisavam dos procedimentos. “E existem outras formas de ajudar as pessoas além de abri-las”. Mesmo sabendo que a avaliação dos seus resultados – número de procedimentos realizados – poderia comprometer seu emprego e ainda lhe garantiria um retorno financeiro menor, Reynolds fez a escolha pelo predomínio do polo político no exercício de sua

atividade, quando se analisa sua postura no contexto do espaço tripolar (SCHWARTZ et. al., 2010b).

Outro exemplo de conflito possível para os servidores oferecido pela série está no sexto episódio da temporada, que retrata o evento beneficente anual para arrecadação de fundos para o hospital. Max é a estrela do evento, pois sua fama já percorreu a cidade de Nova York, e os filantropos querem conhecê-lo. Porém, sua indisposição para comparecer ao evento é nítida, quando ele se coloca frente ao espelho para amarrar a gravata do smoking. Após o que parece ser uma tentativa frustrada de realizar a tarefa, o pró-reitor da universidade à qual o New Amsterdam está vinculado entra no escritório do diretor e o ajuda, enquanto discursa sobre como ele deve se comportar com os doadores durante o evento.

Enquanto, na perspectiva do pró-reitor, Max deve ser bajulador e contar histórias tocantes e de sucesso do hospital para conseguir alcançar a meta de doações, o médico, que justificou a dificuldade em ajustar a gravata pelo fato de que “Eu sou o tipo de cara que prefere jalecos e tênis”, afirma que a fórmula proposta pelo pró-reitor não é o seu “lance”. “Eu prefiro falar dos pacientes”. Após ameaçá-lo de demissão caso não consiga alcançar o objetivo de arrecadações da noite, o pró-reitor aconselha Max a lançar mão dos recursos que puder para fazer da noite um sucesso. Aqui evidencia-se a pressão dos valores mensuráveis sobre o que não se pode mensurar – os cuidados com a saúde da população. Para que os atendimentos no hospital sejam possíveis, há a necessidade de atribuir aos serviços prestados ali um valor, ou seja, elaborar um orçamento e buscar recursos para executá-lo. É “impossível dar realidade a esses valores sem lhes atribuir uma dimensão, sem lhes alocar recursos” (SCHWARTZ et. al., 2010b, p. 249).

Ademais, Max se vê confrontado, assim como Reynolds, com a possibilidade de não se manter no emprego caso não alcance as expectativas da alta gestão. No entanto, diante do conflito entre ser médico apesar das suas demais atribuições e ser estritamente um gestor, o Dr. Goodwin vai ao evento, mas não se distancia do que acontece na área de atendimentos do hospital. Mesmo estando trajado a rigor, em um salão contíguo ao hospital, mas que em nada lembra o cotidiano do lugar, o diretor médico abandona várias vezes o evento para auxiliar seus médicos nos casos da emergência e da ala prisional que atende os detentos da Penitenciária Rikers. O médico diretor – é mais assim que Max se reconhece do que o contrário – corre pelos corredores de cores pálidas com mais emoção do que desfila pelo salão iluminado e de cores vivas, com pinturas artísticas. Enquanto a intenção é criar um ambiente diverso do hospital, Max faz o elo entre a realidade pálida do ambiente hospitalar e o evento nas poucas iniciativas de conversa e discurso que faz, tentando falar sobre os pacientes. Ao contrário de seguir o conselho para ser bajulador e charmoso, o Dr. Goodwin fala de maneira informal e demonstra

pouca preocupação em saber quanto cada pessoa do salão tem em conta, para dar a eles atenção proporcional aos recursos que podem doar. Para sua sorte, a nova fórmula adotada por Max revela-se eficaz e seu estilo não-ortodoxo, chamado por um dos doadores de radical, acaba conquistando-os. A meta de doações é batida e vidas são salvas.

Ao analisar esse fato, pode-se inferir que a proposta do pró-reitor de que o Dr. Goodwin se comportasse de determinada forma era contrária ao seu próprio objetivo, tendo em vista sua afirmação de que a estrela da noite era o novo diretor. Ou seja, as pessoas estavam ali para conhecer Max Goodwin e seu estilo, não aquele utilizado pelos diretores que já haviam passado por ail. Ao optar por fazer o uso de si por si e colocar suas concepções à frente do padrão pré-definido para o comportamento do diretor médico, Goodwin deu aos presentes o que buscavam, e tornou seu trabalho possível – (re)singularizou-o e (re)significou-o (SCHWARTZ et. al., 2010b). Além disso, demonstrou pautar-se pelo que Brulon et. al. (2013) chamam de racionalidade subjetiva, ao demonstrar maior preocupação com os aspectos de impacto do seu trabalho sobre os beneficiários do que com as mensurações quantitativas. Sobre essas renormalizações identificadas na série é que trata o próximo tópico.

### **1.7 Quebre as regras, cure o sistema – emergência das renormalizações**

Diversas vezes os personagens da série se referem ao Sistema como algo que se impõe e os impede de realizar seu trabalho como deveria ser, de acordo com sua percepção. Ou seja, há nos médicos o entendimento de que as normas explícitas e implícitas a eles colocadas como padrão a ser seguido representam um entrave ao exercício da sua atividade. E elas são de ordem econômica, na maioria das vezes. Portanto, a eles, como trabalhadores, aplica-se a realidade do espaço tripolar (SCHWARTZ et. al., 2010b), e sua atuação nesse esquema demonstra as aberturas para mudanças. No primeiro episódio ocorrem duas situações que exemplificam esse movimento. Na reunião inicial com os médicos, Max afirma: “Todo mundo pensa que o sistema é grande demais para ser mudado, mas olha só, nós somos o sistema. E nós precisamos mudar”. Ao pensar assim, o médico corrobora com a proposta de Schwartz et. al. (2010b), quando afirmam que as construções históricas, as transformações, podem partir de qualquer um dos três polos do espaço tripolar, porém mobiliza e impacta todos eles. Outro momento do episódio que remete à necessidade de renormalização é o final da conversa de Max com Reynolds, quando o readmite e o promove a chefe do departamento de cirurgia cardíaca:

Reynolds: “Você sabe que o sistema inteiro é corrupto, não sabe? Eles não vão deixar você vir aqui e sair ajudando as pessoas.”

Max: “Então, vamos ajudar todas elas antes que notem a gente.”

A proposta de Max é agir sobre o Sistema, por fora do Sistema. Esse Sistema pode ser entendido como o a estrutura legal, política e econômica à qual o hospital está sujeito, ou seja, os polos do mercado e político. Quando o Dr. Goodwin propõe ajudar as pessoas antes que eles sejam notados, está sugerindo que as tensões sejam reorientadas, partindo do polo das gestões para o polo do mercado, a fim de dar abertura para que os pacientes possam ser atendidos conforme a necessidade de cada um, mesmo que implique em menor faturamento ou maior custo. Uma transformação, renormalização, a partir do polo das gestões (SCHWARTZ et. al., 2010b), reforçando o discurso inicial do médico diretor. As renormalizações realmente acontecem, e podem ser vistas no episódio 13, quando Max autoriza Reynolds a fazer uma cirurgia exploratória apenas para buscar um diagnóstico em uma paciente, e no episódio 21, quando Max decide fazer propaganda do atendimento gratuito oferecido pelo hospital para a população da cidade de Nova York.

Sofrendo as consequências da quimioterapia agressiva, o diretor conhece um morador de rua que chega ao hospital com uma ferida infeccionada na perna. Questionado sobre porque não procurou o hospital antes, o rapaz responde que não tem plano de saúde, e que ao chegar ao balcão do hospital sem um cartão de seguro saúde, as pessoas são tratadas como invisíveis. Consciente de que o New Amsterdam é um hospital público, que é mantido pelo governo, mesmo que minimamente, para atender a todos que ali chegam, Max mobiliza os funcionários do hospital para fazerem o cadastro de todos os pacientes internados naquele dia em algum plano de saúde. No entanto, esbarra no fato de que o formulário e os planos foram pensados para quem tem endereço fixo, telefone de contato e número de seguro social. Os pacientes que ele procura alcançar não se enquadram nesse modelo. Assim, decide criar um plano específico do hospital, para o qual essas informações não são necessárias, já que não serão geradas cobranças pelos atendimentos, e a maioria deles não têm pessoas para as quais ligar em emergências. Cartões de plano de saúde são impressos para distribuição nas ruas. Mas antes de o plano ser executado a nova pró-reitora confronta o médico e declara:

“Se todo mundo nessa cidade souber que pode entrar aqui sem plano, o sistema todo vai desmoronar.”

“O hospital público só sobrevive porque muita gente não sabe que pode usar o serviço. Se todo mundo começar a vir aqui quando estiver doente, este hospital vai ficar sem dinheiro.”

“Está tentando criar um atendimento hospitalar financiado pelo governo?”

Max expõe seu ponto de vista, e a razão para a renormalização proposta, afirmando que o Sistema irá ganhar – deixar de gastar – se mais pessoas forem atendidas no hospital, sendo ajudadas antes que seu problema de saúde piore e demande procedimentos de custo mais

elevado. Os pacientes seriam atendidos, e o Sistema passaria a atuar de forma preventiva, fazendo cumprir o slogan que se vê no hall do hospital: “Saúde e cura”. Promoção da saúde, em primeiro lugar, e buscar tratar quando eventualmente a doença ou uma fatalidade se manifestar. Uma inversão na forma de se lidar com os complexos problemas da Gestão Pública.

## 2 Considerações finais

O objetivo desse artigo consistiu em discutir, a partir da análise fílmica da série *New Amsterdam*, os conceitos ergológicos aplicados às situações de debates de normas vivenciadas pelos servidores públicos. A análise das cenas selecionadas aponta para a pertinência da aplicação dos conceitos e a validade do espaço tripolar como abordagem para interpretação dos conflitos impostos aos trabalhadores na posição de gestores e agentes públicos. A apropriação dos conceitos de usos de si, valores dimensionáveis e não dimensionáveis, debate de normas e valores de mercado e de bem comum, convergem para o esquema do espaço tripolar elaborado por Schwartz et. al. (2010b). A partir da análise das tensões entre os polos do mercado, político e das gestões, que faz a arbitragem entre os dois primeiros, evocam-se os demais conceitos para sua compreensão e descrição. Essa convergência fica evidente na análise feita, pois, as categorias propostas acabam por remeterem umas às outras.

A análise também demonstrou a pertinência do argumento para o artigo. Ao retratar a realidade de um hospital público nos Estados Unidos – uma nação que não considera a saúde como um direito universal na elaboração de suas políticas públicas – tem-se um bom exemplo da maneira como o conflito entre valores dimensionáveis e valores sem dimensão se confrontam no contexto de governos orientados pelo modelo capitalista. Confirmando a concepção ergológica de sociedades mercantis e sociedades de direito. Também se destacou a tendência a pautar as avaliações de desempenho das políticas públicas pela racionalidade instrumental, em detrimento da valorização de aspectos sociais e éticos defendidos pela racionalidade subjetiva (BRULON et. al., 2013). Por fim, destaca-se a aplicabilidade da abordagem ergológica à análise fílmica nos estudos organizacionais, tendo em vista que se trata de uma perspectiva que analisa as construções sociais e sua dinâmica a partir da atuação dos sujeitos em suas atividades produtivas, dentro das mais diversas organizações da sociedade, incluindo as do setor público.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da Administração Pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-RPEREIRA,

- L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014. p. 173-199.
- BRULON, V. et. al. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 1, p. 01-34, 2013.
- CARMO, L. J. O. et. al. Reflexões sobre o instrumentalismo da gestão: análise fílmica de Gattaca. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v.5 n. 14, p. 1165-1217, 2018.
- ECHEBARRÍA, K.; MENDOZA, X. La Especificidad de la Gestión Pública: El Concepto de Management Público. In: LOSADA I MARRODÁN, Carlos (Ed.). **¿De burócratas a gerentes?** Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Washington, D.C.: BID, p. 15-46, 1999.
- FREITAS, A. D. G. de; LEITE, N. R. P. Linguagem fílmica: uma metáfora de comunicação para a análise dos discursos nas organizações. **Revista de Administração**, v. 50, n. 1, p. 89-104, 2015.
- GOMES, D. C, et. al. Faces da cultura e do jeitinho brasileiro: uma análise dos filmes o auto da compadecida e saneamento básico. **HOLOS**, v. 6, p. 502-519, 2015.
- LEITE, N. R. P. & GARDINI, A. P. S. As diferenças individuais e o discurso pedagógico, à luz de cinco filmes. **Anais dos XIX Seminários em Administração FEA/USP**, São Paulo, 2016.
- LOPEZ, F.; GUEDES, E. Três Décadas de Evolução do Funcionalismo Público no Brasil (1986-2017): atlas do estado brasileiro. IPEA. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017>. Acesso em: 01 abr. 2020.
- METCALFE, L. A gestão pública: da imitação à inovação. LOSADA I MARRODAN, Carlos (org.). **Nova Gestão Pública e o desafio das técnicas gerenciais**. Vitória: ESESP, 2009. p 47-68.
- MIRANDA, U. L., et. al. Nós, Daniel Blake: uma análise dos dispositivos de dominação e controle. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v.5 n. 14, p. 1265-1313, 2018.
- OLTRAMARI, A. P., et. al. “Uma câmera na mão e uma ideia na cabeça”: o cinema e suas possibilidades na formação em Administração. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v.5 n. 14, p. 954-988, 2018.
- PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**. São Paulo: FGV, 2010.
- PENAFRIA, M. Análise de Filmes - conceitos e metodologia(s). In: **VI Congresso SOPCOM**, Lisboa, 2009. Anais eletrônicos. Lisboa, SOPCOM, 2009. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/bocc-penafria-analise.pdf>> Acesso em: 10 fev. 2020.
- REZENDE, F. da C. O ajuste gerencial e seus limites: a falha sequencial em perspectiva comparada. **Revista Sociologia Política**, Curitiba, v. 16, n. supl., p.127-143, ago. 2008.
- SAMPAIO, J. R. A pesquisa qualitativa entre a fenomenologia e o empirismo formal. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 16-24, 2001.
- SCHERDIEN, C., et. al. Relações de trabalho e cinema: uma análise do filme “Que horas ela volta?”. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v.5 n. 12, p. 130-197, 2018.
- SCHWARTZ, Y, et. al. Trabalho e Ergologia. In: Schwartz, Y; Durrive, L. **Trabalho e Ergologia**. Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Eduff, 2010a. p. 26-46.
- \_\_\_\_\_ O Homem, o mercado e a cidade. In: SCHWARZ, Y.; DURRIVE, L (Org.). **Trabalho e Ergologia**. Conversas sobre a atividade humana. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Eduff, 2010b. p. 247-273.

SCHWARTZ, Y. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 35-55, 2004.

VANOYE, F.; GOLLOT-LÉTÉ, A. **Ensaio sobre a análise fílmica**. 5. ed. Campinas: Papyrus, 2008.