



## Gerência Hospitalar como Lugar de Fronteira: Trabalho, Subjetividade e Contradições do Gerencialismo no Serviço Público de Saúde

*Hospital management as a border position: work, subjectivity, and contradictions of managerialism in public health services*

João Pedro Ribeiro Carrijo<sup>1</sup>

Fabiane Santana Previtali<sup>2</sup>

Raul de Freitas Balbino<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo analisa a experiência de trabalho de gerentes de um hospital universitário federal sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), à luz das transformações contemporâneas do trabalho. Ancorada no materialismo histórico-dialético, a pesquisa adota abordagem qualitativa, articulando revisão bibliográfica crítica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com sete gerentes. Os resultados indicam que a gerência hospitalar ocupa um lugar estruturalmente contraditório: ao mesmo tempo em que executa diretrizes gerenciais orientadas por metas, desempenho e racionalidade empresarial, vivência condições próximas ao assalariamento, marcadas por intensificação do trabalho, sobrecarga e impactos significativos sobre a saúde mental. As entrevistas revelam a ampliação das jornadas, a compressão dos intervalos, a invasão do tempo privado por demandas digitais, a diferenciação contratual, a terceirização e a persistência de desigualdades de gênero. Conclui-se que a gerência, longe de constituir uma posição homogênea de integração ao capital, configura-se como um “lugar de fronteira”, no qual se articulam consentimento, coerção e ambivalências, iluminando os custos sociais e subjetivos da incorporação do gerencialismo no serviço público de saúde.

**Palavras-chave:** Trabalho gerencial; serviço público de saúde; gerencialismo; subjetividade; precarização do trabalho.

### ABSTRACT

<sup>1</sup> Universidade Federal de Uberlândia. Membro do Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e Sociedade (GPTES), coordenado pela Profa. Dra. Fabiane Santana Previtali (INCIS-UFU). Mestrando em Ciências Sociais, com ênfase em Sociologia, no Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia. E-mail: [joapedroribeirocarrijo@hotmail.com](mailto:joapedroribeirocarrijo@hotmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2489-6117>

<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia. Doutora em Ciências Sociais e Professora titular no INCIS/UFU. Coordenadora do Núcleo de Pesquisas em Ciências Sociais - NUPECS/UFU e do Grupo de Pesquisa Trabalho, Educação e sociedade - GPTES/UFU. E-mail: [fabiane.previtali@gmail.com](mailto:fabiane.previtali@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8079-5557>

<sup>3</sup> Universidade Federal de Uberlândia. Doutor em Educação, Mestre em Administração pelo Centro Universitário de Franca (2004) e Graduado em Administração. Atualmente é professor na Universidade Federal de Uberlândia, lotado na Faculdade de Gestão e Negócios/FAGEN. E-mail: [adm.raul@ufu.br](mailto:adm.raul@ufu.br). ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8603-5336>

This article analyzes the work experience of managers at a federal university hospital under the administration of the Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh), in light of contemporary transformations in labor. Grounded in historical-dialectical materialism, the study adopts a qualitative approach, combining critical bibliographic review, documentary analysis, and semi-structured interviews with seven managers. The findings indicate that hospital management occupies a structurally contradictory position: while it implements managerial guidelines oriented toward targets, performance, and business rationality, it simultaneously experiences conditions akin to wage labor, marked by work intensification, overload, and significant impacts on mental health. The interviews reveal the extension of working hours, the compression of breaks, the encroachment of digital demands into private time, contractual differentiation, outsourcing, and the persistence of gender inequalities. The article concludes that management, far from constituting a homogeneous position of integration into capital, is configured as a “borderline position,” in which consent, coercion, and ambivalences intersect, shedding light on the social and subjective costs of the incorporation of managerialism into the public health service.

**Keywords:** Managerial work; public health services; managerialism; subjectivity; labor precarization.

## 1. INTRODUÇÃO

As transformações recentes no mundo do trabalho e nas formas de gestão das organizações devem ser compreendidas no interior das reconfigurações do capitalismo desencadeadas a partir da crise estrutural deflagrada nos países centrais em meados da década de 1970. A recessão de 1973 e seus desdobramentos têm sido amplamente interpretados, na literatura crítica, como marco de uma inflexão histórica associada à sobreacumulação, ao acirramento da concorrência internacional e à necessidade de reorganização das formas de produção, circulação e controle do trabalho em escala global (Harvey, 1990; Harvey, 1992; Chesnais, 1996; Mészáros, 2002, p. 795-796; Alves, 2011, p. 11-12). Nesse contexto, Harvey (1992) identifica a consolidação de um regime de “acumulação flexível”, caracterizado pela busca de recomposição das condições de valorização do valor diante de uma crise persistente e estrutural do capital.

Entretanto, embora esses autores compartilhem a preocupação com as metamorfoses do capitalismo contemporâneo, não operam em um mesmo plano analítico nem podem ser tratados como parte de um referencial homogêneo. Marx fornece as categorias fundamentais para a compreensão da sociabilidade capitalista, da subsunção do trabalho ao capital e do estranhamento inerente ao trabalho assalariado (Marx, 1985; Marx, 1996), tomando como referência o capitalismo industrial em seu desenvolvimento clássico. Já autores como Harvey (1990; 1992; 2004), Chesnais (1996) e Mészáros (2002) analisam transformações posteriores, marcadas pela mundialização do capital, pela financeirização, pela intensificação da concorrência global e pela ampliação de mecanismos contemporâneos de expropriação. Alves, por sua vez, enfatiza os efeitos dessas

transformações sobre a precarização, a subjetividade e a reconfiguração da morfologia do trabalho (Alves, 1999; Alves, 2007; Alves, 2009; Alves, 2011). Assim, longe de constituírem um bloco contínuo, esses referenciais iluminam diferentes momentos históricos e níveis de determinação do desenvolvimento capitalista, o que exige cautela em sua articulação teórica.

No interior dessas transformações, a flexibilidade da força de trabalho assume centralidade. Tal flexibilidade envolve dimensões organizacionais, contratuais e regulatórias, conforme sistematizado por Alves a partir das contribuições de Salerno e Boyer (Alves, 2009, p. 42-43). Todavia, a flexibilização não se limita a rearranjos técnico-administrativos. Ela integra um movimento mais amplo de reorganização do capital que Harvey denomina “acumulação por espoliação”, isto é, um conjunto de mecanismos voltados à liberação e apropriação de ativos a baixo custo, à regressão de proteções sociais e à intensificação de processos de despossessão (Harvey, 2004, p. 123, 126). No plano do trabalho, esse processo se articula à difusão de formas renovadas de precarização e à institucionalização de uma “nova precariedade do trabalho” (Vasapollo, 2005), em consonância com a expansão da subsunção do trabalho ao capital (Marx, 1985) e com a intensificação do estranhamento como condição histórico-ontológica do trabalho assalariado (Marx, 1996; Fausto, 1989; Alves, 1999).

Nesse cenário, os modelos contemporâneos de organização e gestão do trabalho adquirem papel estratégico. Bernardo argumenta que a crescente racionalização da produção aprofunda a dependência dos(as) trabalhadores(as) em relação aos sistemas técnico-organizacionais e subordina a própria produção científica às necessidades do capital, convertendo ciência, tecnologia e administração em forças diretamente integradas à reprodução das relações capitalistas (Bernardo, 2009, p. 97-98). Em diálogo com essa perspectiva, Alves sustenta que tal processo não se restringe à apropriação de capacidades técnico-profissionais, incidindo também sobre disposições subjetivas e comportamentais do trabalho vivo (Alves, 2007; Alves, 2009, p. 191). Nesse contexto, a linguagem da “parceria” e da “colaboração”, analisada por May (2007), opera como dispositivo simbólico de alinhamento entre interesses organizacionais e disposições subjetivas dos(as) trabalhadores(as).

O toyotismo representa, sob esse aspecto, um momento decisivo dessa reconfiguração. Seus dispositivos organizacionais – como *just-in-time*, *kanban*, *kaizen* e círculos de controle de qualidade – dependem do envolvimento ativo do trabalhador, do trabalho em equipe e da mobilização subjetiva permanente, deslocando o controle para formas mais difusas e internalizadas (Alves, 2009, p. 191). Em diálogo com a lógica panóptica, Bentham sugere que a possibilidade permanente de vigilância implica a perda da capacidade de agir desviante (Bentham, 2000, p. 103); no

toyotismo, contudo, esse princípio tende a ser introjetado, convertendo-se em autocontrole e em controle entre pares. Antunes, por isso, destaca que o “espírito” Toyota produz uma forma particular de sujeição, marcada por um envolvimento cooptado que permite ao capital apropriar-se do saber-fazer do trabalho sob a aparência de integração (Antunes, 1995, p. 39; Alves, 2011, p. 114-115).

Essa reorganização se expressa também como ideologia das competências, do desempenho e da empregabilidade. Conforme DeLuiz (2001), o discurso da flexibilidade e da polivalência orienta processos de formação, avaliação e controle, compondo uma gestão por competências em que o conhecimento é valorizado segundo sua utilidade imediata para a organização. Alves observa que esse modelo reforça a identificação entre interesses patronais e interesses dos(as) trabalhadores(as), internaliza a disciplina e difunde formas de controle menos visíveis, baseadas na responsabilização individual e na pressão do coletivo (Alves, 2011, p. 76-78).

Em paralelo, diversos estudos indicam que as formas contemporâneas de gestão deslocam o eixo do controle direto para processos de interiorização moral, engajamento subjetivo e adesão à chamada “cultura de empresa” (D’Iribarne, 1984; Zuscovitch apud Delpierre, 1984; Linhart, 2007, p. 73-74). Esse movimento tende a tensionar solidariedades, fragmentar coletivos e reconfigurar identidades laborais em contextos de concorrência intensificada (D’Iribarne, 1984; Linhart, 2007, p. 75). Linhart também destaca que tais formas de gestão ampliam a interferência sobre a vida privada, flexibilizam contratos e intensificam a exigência de disponibilidade, produzindo sofrimento no trabalho (Linhart., 2001; Kergoat et al., 1998; Linhart, 2007, p. 104-105; 2011). Em perspectiva convergente, Dejours evidencia os efeitos subjetivos dessas dinâmicas e a dificuldade de tornar visível a experiência concreta do trabalho em contextos marcados por pressão e competição (Dejours, 1997; Dejours, 2005, p. 52), enquanto Clot (1995) enfatiza seus impactos sobre o sentido da atividade e a elaboração coletiva do trabalho.

É nesse quadro que se torna relevante discutir a posição dos sujeitos que ocupam funções intermediárias de coordenação. Todavia, essa discussão exige mediações teóricas rigorosas. Bernardo, ao analisar gestores das grandes organizações capitalistas, sustenta que esses sujeitos podem dispor de formas de remuneração e inserção social que os aproximam da classe capitalista, incluindo benefícios e mecanismos de integração patrimonial (Bernardo, 2009, p. 273-438). Contudo, tal formulação refere-se predominantemente aos estratos superiores da hierarquia empresarial.

A transposição direta desse modelo analítico para o caso de gerentes intermediários de um

hospital público seria inadequada. Primeiro, porque os sujeitos investigados não ocupam posições de direção estratégica, mas de coordenação cotidiana do trabalho. Segundo, porque o hospital universitário público não constitui uma unidade produtiva de mais-valia nos termos clássicos da teoria marxiana. Isso não implica sua exterioridade à dinâmica capitalista, mas indica que sua inserção se realiza por mediações específicas, como a difusão de formas de racionalidade empresarial, a gestão por desempenho, a contratualização de metas e a fragmentação dos vínculos de trabalho no interior do Estado.

É nesse ponto que a noção de gerência como “lugar de fronteira” adquire relevância analítica. Os(as) gerentes investigados(as) ocupam posições intermediárias que combinam funções de comando, mediação e execução, sendo simultaneamente responsáveis pela operacionalização de diretrizes superiores e expostos às pressões e contradições do processo de trabalho. Sua inserção tende a ser marcada menos por formas robustas de integração patrimonial e mais por vínculos salariais, metas, avaliações e sobrecarga, aproximando-os, em diversos aspectos, da condição assalariada. A hipótese que orienta este estudo é, portanto, a de que a gerência hospitalar constitui uma posição estruturalmente contraditória, situada entre a reprodução das diretrizes gerenciais e a vivência concreta de seus efeitos.

A presente pesquisa insere-se nessa problemática ao analisar a experiência de trabalho de gerentes de um hospital universitário federal sob gestão da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh). Busca-se compreender de que modo esses sujeitos percebem e narram o próprio trabalho, bem como as tensões entre exigências institucionais, responsabilidades gerenciais e impactos subjetivos. A questão central consiste em investigar se essa posição intermediária produz apenas adesão funcional às diretrizes gerencialistas ou se abre espaço para percepções ambivalentes e críticas acerca da organização do trabalho.

Esse problema adquire densidade específica no contexto dos hospitais universitários federais vinculados à Ebserh, criada no âmbito do Programa Nacional de Reestruturação dos Hospitais Universitários Federais (REHUF), instituído pelo Decreto nº 7.082/2010. Nesse arranjo, consolidam-se formas de gestão orientadas por desempenho, eficiência e racionalização, indicando a incorporação de repertórios gerenciais no setor público. Assim, a análise empírica torna-se decisiva não como ilustração, mas como condição de validação das hipóteses aqui formuladas, permitindo apreender, a partir das falas dos sujeitos, as mediações concretas pelas quais a racionalidade gerencial se inscreve no cotidiano institucional e nas relações de trabalho em serviços públicos de saúde.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC), com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), conforme o Edital DIRPE nº 1/2024, tendo sido aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o CAAE nº 82665024.1.0000.5152. O trabalho de campo ocorreu entre o segundo semestre de 2024 e os dois semestres de 2025, em conformidade com os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos.

Adotou-se abordagem qualitativa, articulando revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas. A produção empírica consistiu na realização de entrevistas presenciais com sete (7) gerentes de um hospital universitário federal sob gestão da Ebserh. A definição do número de participantes obedeceu a critério de pertinência analítica, buscando apreender mediações e contradições do objeto, e não produzir inferências estatísticas. Todos(as) os(as) participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, preservando a materialidade das falas. O tratamento analítico baseou-se em leitura reiterada das transcrições, identificação de recorrências e organização em eixos temáticos construídos a partir da empiria, tomando os depoimentos como núcleo da análise e articulando-os posteriormente à bibliografia.

A orientação teórico-metodológica fundamenta-se no materialismo histórico-dialético, mobilizado como perspectiva interpretativa voltada à apreensão das relações entre experiência singular e determinações sociais mais amplas, compreendendo o conhecimento como prática histórica e situada (Mészáros, 2021). Nessa direção, os fenômenos sociais são tomados como formas historicamente determinadas das relações materiais de produção (Marx; Engels apud Netto, 2011; Heinrich, 2024), exigindo a superação da aparência imediata para apreensão das determinações essenciais (Marx, 1974b, p. 939; Marx, 1982, p. 158; Lênin, 1977), conforme o princípio de que “ser radical é agarrar as coisas pela raiz” (Marx, 2013, p. 151). Tal movimento implica apreender mediações e contradições que estruturam a totalidade social (Netto, 2011, p. 22-23; Dussel, 1985, p. 32).

A contribuição de Kosík (1969) é central nesse ponto, ao indicar a necessidade de superar a pseudoconcreticidade e reconstruir o real no pensamento, dado que aparência e essência não coincidem (Kosík, 1969, p. 13; Marx, 1959, p. 228; Marx, 1974b, p. 259). O conhecimento realiza-se, assim, como decomposição e reconstrução do todo (Granger, 1956; Kosík, 1969, p. 14;

Waelhens, 1959, p. 127-128; Kosík, 1969, p. 17), mediante o movimento do abstrato ao concreto (Marx, 1982, p. 45; Netto, 2011, p. 26-55; Kosík, 1969, p. 29-30), ainda que essa concepção tenha sido criticada (Popper, 1956, p. 80; Kosík, 1969, p. 35), mantendo-se a noção de totalidade como estrutura dinâmica na qual os fenômenos se tornam inteligíveis (Kosík, 1969, p. 35-50; Hoffmeister, 1932, p. 120-121).

Essa perspectiva articula-se à compreensão da sociabilidade capitalista como totalidade contraditória (Lukács, 1974, p. 14; Lukács, 1979; Marcuse, 1969; Barata-Moura, 1977), na qual o sujeito do conhecimento integra o próprio objeto investigado, inviabilizando a neutralidade absoluta (Löwy, 1975, p. 11-36). A verdade do conhecimento se verifica na prática (Marx, 1974a, p. 9-10), sendo o método mediação entre pensamento e realidade (Lênin, 1965, p. 148; Marx, 2013; Gramsci, apud Coutinho, 2021; Mészáros, 2021). Em consonância com Lukács (1971, p. 193-195) e Mészáros (2011, p. 379-380), a inteligibilidade dos fenômenos depende de sua inserção na totalidade social, o que permite situar a problemática empírica no contexto contemporâneo de intensificação do trabalho, ampliação das jornadas e diluição das fronteiras entre tempo de trabalho e vida privada (Cantor, 2019, p. 290-293; Antunes, 2025, p. 295), bem como de precarização, sofrimento e adoecimento (Linhart, 2015; Seligmann-Silva, 2011; Praun, 2016; Heloani; Barreto, 2018; Antunes, 2025, p. 295).

Todavia, buscou-se evitar tanto o empirismo desarticulado quanto a abstração excessiva, articulando os dados empíricos às determinações históricas mais amplas (Kosík, 1969, p. 25-50; Netto, 2011, p. 22-23). Nesse sentido, a advertência de Wright Mills (1959, p. 241-243) orienta a articulação entre biografia e história, evitando a dissociação entre teoria e evidência. Assim, a metodologia adotada procurou articular rigor empírico e interpretação crítica, tomando o trabalho como categoria fundante da sociabilidade (Marx, 2009, p. 244-245; Marx; Engels, 2007, p. 94) e reconstruindo, a partir das entrevistas, as mediações entre organização do trabalho, gestão e experiência vivida (Marx, 1974a, p. 9-10; Kosík, 1969, p. 25-50; Wright Mills, 1959, p. 242-243).

### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa em questão contou com a participação de sete entrevistados(as) que ocupam cargos de gerência no hospital universitário investigado, sob gestão da Ebserh. Com o objetivo de compreender em que medida a origem social dos participantes poderia incidir sobre as respostas obtidas, seus perfis socioeducacionais foram sistematizados e categorizados.

A primeira participante, doravante identificada como Entrevistada 1, é uma mulher branca,

de 51 anos, casada, cuja trajetória educacional – da educação básica ao ensino superior – ocorreu integralmente em instituições públicas. No hospital, atua no setor administrativo, exercendo funções de gerência.

O segundo participante, denominado Entrevistado 2, é um homem branco, de 36 anos, casado. Realizou a educação básica e o ensino fundamental (I e II) na rede pública, migrando para instituição privada no ensino médio. Posteriormente, cursou o ensino superior em universidade pública. Assim como a Entrevistada 1, desempenha atividades no setor administrativo do hospital, em função gerencial.

O terceiro participante, referido como Entrevistado 3, é um homem branco, de 32 anos, solteiro. Sua escolarização básica, fundamental (I e II) e média foi realizada em instituições privadas, enquanto o ensino superior ocorreu em universidade pública. Diferentemente dos dois primeiros, sua atuação no hospital combina atribuições no setor administrativo, especialmente em nível gerencial, e no setor assistencial, enquanto médico. Também se distingue quanto ao vínculo de trabalho: enquanto a Entrevistada 1 e o Entrevistado 2 são servidores públicos, o Entrevistado 3 está submetido ao regime celetista (CLT).

O Entrevistado 4 é um homem branco, de 35 anos, casado, com formação básica e ensino médio integralmente cursados em instituições privadas. Possui graduação em Direito e atua em hospital público federal vinculado à Ebserh, sob regime de contratação celetista.

A Entrevistada 5 é uma mulher parda, de 45 anos, casada e natural de Uberaba. Sua trajetória escolar foi composta por educação básica majoritariamente pública, com realização do Ensino Fundamental I na rede pública e, posteriormente, do Ensino Fundamental II e do Ensino Médio na rede privada. Ingressou no hospital em 2014, mantém vínculo CLT e atua no turno diurno.

A Entrevistada 6 é uma mulher branca, de 57 anos, casada e natural de Uberlândia. Cursou integralmente o Ensino Fundamental I e II e o Ensino Médio na rede pública. Trata-se de servidora concursada, com ingresso em 1993, atuação no turno diurno e exercício de função de chefia de unidade, sendo responsável pela unidade de Telesaúde (e-Saúde).

Por fim, o Entrevistado 7 é um homem branco, de 42 anos, casado e natural de Uberlândia. Assim como a Entrevistada 6, realizou integralmente o Ensino Fundamental I e II e o Ensino Médio em instituições públicas. Ingressou no hospital em 2002, trabalha no turno diurno, possui vínculo celetista e apresenta trajetória profissional vinculada à área administrativa, com progressão recente para uma função de maior responsabilidade.

Diante disso, a caracterização do perfil sociodemográfico dos entrevistados constitui etapa

essencial para a análise das entrevistas, na medida em que variáveis como idade, estado civil e, sobretudo, percurso educacional tendem a influenciar percepções, experiências e posicionamentos. A compreensão desse contexto possibilita situar as falas em um panorama mais amplo.

### **3.1 A gerência hospitalar como posição intermediária e contraditória**

Um primeiro resultado relevante da pesquisa consiste em evidenciar que a gerência hospitalar não pode ser compreendida nem como simples prolongamento da alta gestão, nem como mera posição equivalente à dos demais trabalhadores subordinados. Os depoimentos indicam uma posição intermediária, marcada pela responsabilidade de operacionalizar diretrizes institucionais definidas em escalões superiores, ao mesmo tempo em que seus ocupantes permanecem submetidos a metas, avaliações, controles e pressões que limitam sua autonomia e produzem desgaste objetivo e subjetivo. É nesse sentido que a noção de gerência como “lugar de fronteira” ganha densidade analítica: trata-se de uma posição que combina comando relativo e subordinação efetiva.

Essa ambivalência aparece com nitidez quando os(as) entrevistados(as) descrevem a distância entre a responsabilidade formal atribuída ao cargo e a margem real de decisão no cotidiano. A Entrevistada 1 sintetizou essa condição nos seguintes termos: “Na prática, eu respondo pelo resultado, mas não controlo quase nada do que decide o resultado. Eu não decido orçamento, não decido contratação, não decido reposição de pessoal, não decido compra. Mas, se o setor não funciona, a cobrança chega primeiro em mim”. O Entrevistado 3 afirmou: “Existe uma expectativa de que a gerência dê conta de fazer funcionar, mesmo quando falta material, falta gente, falta manutenção e falta autorização. Então você administra o trabalho, mas também administra a carência, a frustração da equipe e a sua própria impotência”. Em ambos os casos, a gerência emerge não como posição soberana, mas como elo de mediação entre diretrizes superiores e escassez concreta, o que desloca o foco analítico da imagem abstrata do gerente como representante homogêneo do poder organizacional para a consideração de sua inserção contraditória no processo de trabalho.

Esse achado permite qualificar criticamente a literatura mobilizada na introdução. Bernardo, ao discutir gestores das grandes organizações capitalistas, enfatiza formas de remuneração, integração patrimonial e inserção social que os aproximariam da classe capitalista (Bernardo, 2009, p. 273-438). No caso estudado, porém, os sujeitos entrevistados não correspondem a esse estrato dirigente. Trata-se de ocupantes de posições intermediárias, sem controle estratégico sobre a instituição e sem acesso aos mecanismos robustos de integração material descritos pelo autor. Nesse

ponto, a empiria sugere que a transposição direta daquela formulação para o hospital público seria inadequada. O que se observa, antes, é uma posição funcionalmente gerencial, mas materialmente muito mais próxima do assalariamento, ainda que investida de encargos de coordenação e de cobrança.

Essa mediação é particularmente importante porque o objeto investigado não se situa em uma firma capitalista privada voltada diretamente à produção de mais-valia, mas em um hospital universitário público atravessado pela difusão de racionalidades empresariais. A análise dos depoimentos sugere, portanto, que o gerencialismo no setor público não produz uma simples replicação da forma empresarial privada, mas reconfigura funções de mando, controle e responsabilização em condições institucionais específicas. É precisamente essa especificidade que os pareceristas exigem que seja evidenciada, e é ela que emerge quando se toma a fala dos sujeitos como ponto de partida da análise, em vez de subsumir o caso imediatamente a categorias gerais.

### **3.2 Sobrecarga, desgaste e adoecimento: a experiência gerencial sob pressão**

Os depoimentos convergem em apontar que o exercício da gerência no hospital incide de modo direto sobre a saúde, especialmente no plano psíquico. A recorrência de referências a ansiedade, esgotamento, sofrimento emocional, ganho de peso, insônia, uso de medicação, episódios depressivos e burnout indica que o trabalho gerencial é vivenciado, por parte significativa dos(as) entrevistados(as), como experiência de desgaste prolongado. A Entrevistada 5 afirmou: “Eu percebi que não conseguia mais desligar. Ia dormir pensando no plantão seguinte, no problema do setor, no que ia faltar, no que eu não tinha conseguido resolver. Comecei a acordar de madrugada para olhar mensagem e, quando vi, estava tomando medicação para ansiedade”. O Entrevistado 4 relatou: “Teve um período em que eu chorava no carro antes de entrar. Não era por um problema pessoal isolado; era porque eu sabia que ia chegar e encontrar dez urgências ao mesmo tempo, todas cobradas como se fossem igualmente prioritárias, sem equipe suficiente para responder”.

Importa destacar, contudo, que esses relatos não devem ser lidos como expressão de fragilidades individuais isoladas. Em perspectiva convergente, Dejours adverte que o adoecimento no trabalho não pode ser explicado pela psicologia particular dos sujeitos, uma vez que o “fator humano” é inseparável das condições sociais, históricas e organizacionais em que a atividade se realiza (Dejours, 2005, p. 76). É precisamente isso que aparece nas entrevistas: o sofrimento não decorre apenas da natureza exigente do trabalho hospitalar, mas da conjugação entre responsabilidade elevada, escassez de recursos, pressão hierárquica, cobrança por resultados e

limitação da autonomia decisória.

Nesse ponto, os dados dialogam com a análise de Alves, para quem o gerencialismo contemporâneo opera por meio da captura da subjetividade, da quebra da autoestima e da redução das qualidades humano-genéricas à condição de recurso produtivo (Alves, 2009, p. 137). O autor mostra ainda que mecanismos como produção artificial da escassez, remuneração por metas e “administração pelo medo” tendem a fragmentar coletivos e a promover autoculpabilização, estendendo o tempo de vida ao tempo do trabalho estranhado (Alves, 2009, p. 140-144). Em formulação mais forte, Alves descreve esse processo como “*management by stress*”, típico do toyotismo, produtora de adoecimento psicossomático (Alves, 2009, p. 199-204). Sem transpor mecanicamente a experiência fabril ao hospital público, os relatos permitem reconhecer mecanismos análogos: escassez crônica, pressão permanente, internalização da cobrança e responsabilização individual pela resolução de problemas estruturalmente produzidos. Isso aparece, por exemplo, quando a Entrevistada 6 afirma: “A instituição trabalha com a lógica de que, se você não entregou, é porque não se organizou bem. Quase nunca a leitura é de que faltou condição objetiva. Então a culpa vai entrando na gente”.

A leitura de Lukács também contribui para iluminar esse processo, sobretudo quando o autor analisa a reificação como separação entre interioridade abstrata e corporalidade concreta (Lukács, 1974, p. 213). Nos depoimentos, essa cisão aparece na exigência de desempenho contínuo mesmo sob sofrimento físico e emocional, como se a função gerencial devesse ser exercida com neutralidade técnica, independentemente dos custos subjetivos e corporais implicados. Ao mesmo tempo, Bourdieu permite compreender como a dominação simbólica participa da naturalização desse sofrimento, convertendo desgaste em dever, sobrecarga em compromisso e silêncio em profissionalismo (Bourdieu, 1984). Em outras palavras, a pesquisa sugere que o adoecimento não é um efeito colateral periférico, mas um componente constitutivo da forma concreta pela qual a gerência é vivida no hospital investigado.

### **3.3 Coletivos tensionados, fragmentação e solidariedade limitada**

As entrevistas revelam, ainda, que as relações interpessoais no interior do hospital são atravessadas por tensões permanentes. Em alguns setores, os(as) gerentes relatam experiências de cooperação, apoio mútuo e redistribuição de tarefas diante de afastamentos, ausências e situações de crise. A Entrevistada 5 observou: “Tem dias em que a equipe se salva pela equipe. Quando alguém adoecer ou falta, os outros se reorganizam, cobrem, ajudam, porque sabem que, se cada um ficar só

no seu quadrado, o setor colapsa”. Entretanto, esses registros convivem com outros, marcados por disputas, ressentimentos, segmentações internas e enfraquecimento do sentimento de pertencimento. Em outro depoimento, lê-se: “As diferenças de vínculo pesam muito. O estatutário tem uma estabilidade, o celetista tem outra lógica, o terceirizado vive com medo. Isso cria ruído, ressentimento, comparação. Nem sempre o conflito é pessoal; muitas vezes ele nasce da forma desigual como a instituição organiza as pessoas”.

O dado central aqui não é a simples existência de conflito – característica de qualquer organização complexa –, mas a forma como tais conflitos se articulam à diferenciação contratual, à rotatividade, à pressão por desempenho e à escassez institucional. Os depoimentos indicam que a coexistência de estatutários(as), celetistas e terceirizados(as), com direitos, expectativas e condições de estabilidade distintas, dificulta a formação de um coletivo relativamente integrado. Tal resultado dialoga diretamente com Linhart, que analisa a individualização contemporânea do trabalho como processo de esgarçamento dos coletivos, diversificação de vínculos, tempos e remunerações e deslocamento das formas de negociação para a escala organizacional (Linhart, 2007, p. 101-103). Segnini, por sua vez, observa que essa racionalidade tende a reunir os sujeitos não em torno de solidariedades coletivas, mas de valores associados à mobilização de competências e engajamentos individuais (Segnini, 2007, p. 7-10).

Também aqui a empiria permite evitar uma leitura homogênea da literatura. Não se trata de afirmar que toda forma de cooperação foi destruída, mas de reconhecer que a solidariedade aparece de modo situado, parcial e instável. Em certas circunstâncias, ela sobrevive como estratégia prática de enfrentamento do trabalho; em outras, é corroída pela concorrência, pela diferenciação contratual e pela responsabilização individual. Essa ambivalência é compatível com estudos clássicos que mostram como trabalhadores(as) frequentemente realizam atividades além do prescrito para garantir o funcionamento do sistema, tornando-se, paradoxalmente, sustentáculo de um regime que os sobrecarrega (Desbrousses; Peloille, 1975). De modo convergente, Linhart mostra que dispositivos de administração participativa podem atuar diretamente na identidade dos(as) assalariados(as), enfraquecendo coletivos e promovendo formas de pertencimento alinhadas ao “espírito da empresa” (Linhart, 1991, 2007; Linhart; Linhart, 1986; Borzeix; Linhart, 1988). No caso estudado, a gerência aparece justamente como ponto de condensação dessa ambivalência: depende do coletivo para fazer o trabalho andar, mas opera em ambiente que tende a fragmentá-lo.

### **3.4 Metas, avaliação e gestão por desempenho: coerção, consentimento e insegurança**

Outro eixo recorrente nos depoimentos refere-se à centralidade das cobranças institucionais, dos relatórios, das metas e das avaliações. Embora nem todos(as) os(as) entrevistados(as) nomeiem essas práticas como assédio, há forte convergência em torno da percepção de que o trabalho gerencial é permanentemente acompanhado por pressões vindas das instâncias superiores. O Entrevistado 7 relatou: “A cobrança é contínua. Sempre tem indicador, prazo, planilha, reunião de acompanhamento, resposta para dar. Às vezes você mal resolve uma demanda e já está sendo cobrado por outra, como se tudo pudesse ser entregue no mesmo tempo”. A Entrevistada 1 afirmou: “O mais difícil nem sempre é a meta em si, mas a sensação de que o julgamento é muito concentrado em quem está acima. Você nunca sabe exatamente qual critério vai prevalecer: o técnico, o político, o relacional ou a urgência do momento”.

Esse material empírico é especialmente importante porque permite demonstrar, de maneira concreta, a posição intermediária da gerência. Os(as) entrevistados(as) não aparecem apenas como agentes que cobram; aparecem também como sujeitos cobrados, monitorados e avaliados. Essa dupla inscrição responde diretamente à crítica do parecer segundo a qual o “lugar de fronteira” não ganhava densidade analítica. Aqui, ao contrário, a fronteira se torna visível: a gerência é instância de transmissão do controle, mas também alvo do mesmo controle que operacionaliza. Um dos depoimentos ilustra isso com clareza: “Eu cobro minha equipe por uma coisa que, muitas vezes, eu mesma considero excessiva ou mal planejada, porque, se eu não cobrar, a cobrança desce inteira para mim. Então você vira mediador e amortecedor ao mesmo tempo”.

A literatura de Dejours ajuda a compreender esse mecanismo ao mostrar que a gestão contemporânea combina consentimento e coerção, mobilizando inventividade e engajamento sob a pressão do medo (Dejours, 2011, p. 57-58). O autor também chama atenção para a distância entre o discurso organizacional e a experiência subjetiva do trabalho, advertindo contra a adesão acrítica às narrativas de sucesso institucional (Dejours, 2011, p. 53-54). Além disso, o sofrimento pode induzir retração afetiva e indiferença frente ao sofrimento alheio, como mecanismo defensivo (Dejours, 2011, p. 46). Os depoimentos recolhidos sugerem precisamente esse tipo de dinâmica: mesmo quando não há denúncia explícita de assédio, a avaliação concentrada na chefia, a indefinição de critérios, a pressão por conformidade e a possibilidade de repercussão funcional produzem medo, prudência excessiva e autocontenção.

### **3.5 Extensão da jornada e intensificação do trabalho: distinção analítica e experiência concreta**

Um ponto decisivo, inclusive à luz do parecer, é distinguir com precisão extensão da jornada e intensificação do trabalho. Os depoimentos mostram que ambos os processos estão presentes, mas não são idênticos. A extensão da jornada aparece quando o tempo formal de trabalho se alonga para além do expediente regular, invadindo noites, fins de semana, férias e momentos de descanso. A Entrevistada 1 afirmou: “O expediente termina no papel. Na prática, o trabalho segue no celular, no e-mail e nas mensagens. Já respondi questão do setor às dez da noite, em sábado e até em período de férias, porque a sensação é de que, se eu não responder, vira uma crise maior depois”. O Entrevistado 3 relatou: “O almoço quase sempre é abreviado ou interrompido. Férias, às vezes, viram tempo de monitoramento informal. Você sai, mas não sai completamente”. Esses elementos indicam aumento efetivo do tempo dedicado ao trabalho.

Já a intensificação do trabalho se refere ao aumento da densidade, do ritmo, da pressão e da quantidade de exigências concentradas no mesmo intervalo temporal. Ela aparece nos relatos sobre acúmulo de funções, necessidade de responder simultaneamente a múltiplas demandas, aceleração do ritmo de trabalho e redução da possibilidade de elaboração refletida das tarefas. O Entrevistado 4 sintetizou isso ao dizer: “Não é só trabalhar mais horas; é trabalhar comprimido. Você está respondendo e-mail, resolvendo problema de pessoal, preenchendo sistema, atendendo ligação e tentando pensar uma decisão ao mesmo tempo. O trabalho ficou congestionado dentro do próprio horário”. A Entrevistada 6 apontou: “Com equipe reduzida, a gerência vai absorvendo funções que antes eram distribuídas. Então o dia não fica só mais longo; ele fica mais pesado, mais fragmentado e mais urgente”.

Nesse sentido, Lojkine assinala que a reorganização produtiva contemporânea exige trabalhadores(as) polivalentes, capazes de assumir múltiplas tarefas em equipes integradas (Lojkine, 1995, p. 40). Bihr mostra que a remuneração vinculada ao desempenho reforça a individualização e enfraquece formas coletivas de negociação (Bihr, 1998, p. 89). Ohno, por sua vez, explicita a racionalidade de “produzir mais com menos trabalhadores(as)” (Ohno, 1997, p. 25), lógica reforçada pelo *just-in-time*, que intensifica o ritmo e a carga do trabalho coletivo (Ohno, 1997, p. 28). Ainda que formuladas para contextos empresariais, essas referências ajudam a interpretar, com as devidas mediações, os mecanismos pelos quais escassez de pessoal, pressão por resultados e polivalência forçada se traduzem, no setor público hospitalar, em intensificação concreta do trabalho gerencial.

### **3.6 Metas opacas, avaliações subjetivas e responsabilização individual**

No que toca especificamente às metas, os(as) entrevistados(as) apontam problemas recorrentes relativos à clareza, viabilidade e legitimidade dos critérios de avaliação. Alguns relatos sugerem que as metas são percebidas como distantes das condições materiais efetivas de realização do trabalho; outros destacam a sensação de arbitrariedade ou subjetividade. O Entrevistado 2 afirmou: “Muitas metas vêm prontas, de cima para baixo, e nem sempre dialogam com a realidade concreta do setor. Às vezes a meta parece pensada para uma estrutura ideal que simplesmente não existe aqui”. A Entrevistada 5 observou: “A avaliação tem uma parte técnica, mas também tem muita opacidade. Você nem sempre sabe o peso real de cada critério, e isso gera insegurança, porque a impressão é que a régua muda conforme o contexto ou conforme quem está avaliando”.

Esse material sugere que a gestão por desempenho, no caso investigado, não opera apenas como técnica neutra de mensuração, mas como mecanismo de responsabilização individual diante de problemas muitas vezes produzidos por condições estruturais. Aqui, a leitura de Gorz é especialmente fecunda: o autor mostra que o indivíduo contemporâneo é instado a tornar-se empresa de si mesmo, permanentemente mobilizado a valorizar seu “capital humano” (Gorz, 2005, p. 56), inclusive mediante trabalho gratuito, invisível e voltado à própria empregabilidade (Gorz, 2005, p. 58). O efeito ideológico desse processo consiste em naturalizar responsabilidades individuais e obscurecer relações antagônicas mais amplas, em movimento análogo ao que Marx descreve ao analisar o universo da circulação, onde se proclamam liberdade e igualdade enquanto prevalecem interesses privados (Marx, 1996, p. 216).

No caso estudado, a linguagem do desempenho produz efeito semelhante: desloca para o(a) gerente a responsabilidade por cumprir metas, organizar equipes e resolver gargalos, ainda quando os meios efetivos para isso escapam ao seu controle. Novamente, o “lugar de fronteira” se explicita: cobra-se do(a) gerente desempenho e eficiência, mas sem assegurar, na mesma medida, autonomia, pessoal, orçamento ou condições estáveis de funcionamento.

### **3.7 Digitalização, disponibilidade permanente e erosão das fronteiras da vida privada**

A digitalização do trabalho aparece nos depoimentos como vetor central tanto da extensão da jornada quanto da intensificação do trabalho. Sistemas informatizados, plataformas institucionais, e-mails, aplicativos de mensagens e reuniões virtuais ampliam a capacidade de coordenação, mas também dissolvem fronteiras temporais e espaciais entre trabalho e vida privada. A Entrevistada 1 sintetizou essa experiência ao afirmar: “O trabalho entrou no celular e, quando ele entra no celular, ele entra na casa, no jantar, no fim de semana e no descanso. Fica uma sensação de

plantão permanente, mesmo quando você teoricamente não está de plantão”. O Entrevistado 2 registrou: “Muitas vezes eu respondo fora do horário não porque alguém mandou formalmente, mas porque sei que, se deixar acumular, no dia seguinte a demanda volta pior, mais urgente e com mais gente cobrando”.

Esses depoimentos convergem com análises que destacam a expansão do trabalho digital e suas formas específicas de corrosão subjetiva. Lojkine observa que, no capitalismo contemporâneo, a produção se apoia crescentemente em uma capacidade de trabalho socialmente combinada, tensionando as relações entre trabalho vivo e morto, produtivo e improdutivo, material e imaterial (Lojkine, 1995; Bidet; Texier, 1995). Linhart, por sua vez, adverte que a modernização tecnológica pode assumir a forma de um “taylorismo auxiliado por computador”, ou ainda de uma prescrição da subjetividade que empobrece o conteúdo do trabalho sob aparência de modernização (Bartoli; Cochet, 1988; Hatchuel, 1988; Durand; Durand, 1994; Freyssenet, 1992; Linhart, 2007, p. 27-28). Os relatos dos(as) gerentes indicam precisamente essa ambivalência: as ferramentas digitais aumentam a fluidez administrativa, mas também ampliam a exigência de disponibilidade integral e tornam mais difícil sustentar limites entre tempo institucional e tempo pessoal.

### **3.8 Vínculos de trabalho, terceirização e precarização no interior do serviço público**

Os depoimentos também convergem na percepção de que o hospital é atravessado por diferenciações contratuais que produzem desigualdade de direitos, expectativas e graus de segurança. Estatuto, CLT e terceirização aparecem não como detalhes administrativos, mas como elementos que estruturam relações de poder, perspectivas de permanência, possibilidades de progressão e formas de pertencimento institucional. O Entrevistado 7 relatou: “O vínculo define muito da experiência no hospital. Quem está terceirizado vive sob medo constante; quem está na CLT sente outra pressão; quem é estatutário também não está livre de cobrança, mas ocupa uma posição diferente. Isso repercute nas relações, na confiança e até na disposição para questionar certas decisões”. A Entrevistada 5 destacou: “Há uma sensação de perda de direitos e de incerteza contínua. Férias difíceis de usufruir, progressões travadas, reajustes que não acompanham a realidade. A estabilidade, que antes parecia uma marca do serviço público, vai deixando de organizar a experiência de quem trabalha aqui”.

Esses dados são particularmente relevantes porque mostram como repertórios de racionalização empresarial operam no interior do setor público sem que este perca sua especificidade institucional. Em vez de negar a peculiaridade do hospital público, a empiria revela

que a precarização se manifesta justamente por mediações como terceirização, diferenciação contratual, insegurança funcional e gestão da escassez. Gorz ajuda a situar esse processo ao lembrar que o trabalho assalariado moderno constitui forma historicamente específica de organização social inseparável do capitalismo industrial (Gorz, 2003, p. 21, 24). Marx formula a cisão estrutural entre produtores(as) e meios de produção como separação entre “o caracol e a sua concha” (Marx, 1971, p. 411), enquanto Mészáros analisa o metabolismo social do capital como autorreprodução ampliada dissociada das necessidades humanas (Mészáros, 2002). Sem supor identidade imediata entre hospital público e empresa privada, os depoimentos indicam que a institucionalidade pública vem sendo progressivamente reorganizada por formas de gestão que redistribuem riscos e encargos para os trabalhadores, inclusive para aqueles(as) situados(as) em funções de gerência.

### **3.9 Sentidos do trabalho: entre compromisso público, realização parcial e compulsoriedade**

Os sentidos atribuídos ao trabalho gerencial não são unívocos. Alguns(as) entrevistados(as) associam a gerência à possibilidade de mudança, responsabilidade social e compromisso com o serviço público; outros(as) enfatizam estresse, frustração e conflito; vários depoimentos, por sua vez, combinam essas dimensões. A Entrevistada 6 afirmou: “Apesar de tudo, eu ainda vejo sentido no que faço porque o hospital público é um lugar em que a decisão administrativa tem repercussão concreta na vida das pessoas. Quando algo melhora no setor, eu sei que isso não é apenas uma meta cumprida; é atendimento melhor para alguém”. Em contrapartida, o Entrevistado 2 afirmou: “Tem momentos em que a função vira quase uma obrigação sem prazer. Você permanece porque sente responsabilidade, porque sair tem custo para a equipe, porque não quer abandonar o setor, mas a experiência subjetiva é muito mais de desgaste do que de realização”.

Essa ambivalência remete a uma longa história de sentidos atribuídos ao trabalho. Em Hesíodo, o trabalho aparece como virtude e oposto da desonra do ócio (Hesíodo, 1990, p. 45); em Ésquilo, como fundamento de dignidade (Ésquilo, 2019). Neffa recorda que, ao longo do tempo, o trabalho também foi marcado por significados de provação, punição e salvação, inclusive na tradição cristã e em reelaborações posteriores como as de Tomás de Aquino (Neffa, 2003, p. 52). Em Hegel, o trabalho assume papel formativo na dialética do senhor e do escravo (Hegel, 1966, p. 113-118); em Marx, aparece simultaneamente como necessidade permanente do metabolismo entre humanidade e natureza e, sob o fetichismo da mercadoria, como atividade exterior, imposta e compulsória, a ponto de o trabalhador desejar fugir dela “como da peste” (Marx, 2004). Os depoimentos recolhidos situam-se nesse campo de tensão: a gerência pode ser fonte de

reconhecimento moral e de sentido público, mas também de compulsoriedade, exaustão e conflito.

### **3.10 Gênero, cuidado e desigualdade na experiência gerencial**

Por fim, a pesquisa evidencia que a experiência da gerência hospitalar é atravessada de maneira decisiva por relações de gênero. As entrevistas com mulheres revelam recorrências como dupla jornada, sobrecarga associada ao cuidado, deslegitimação da fala feminina, episódios de assédio e expectativa de disponibilidade ampliada no trabalho e fora dele. A Entrevistada 6 apontou: “Quando eu saio daqui, começa outra jornada. Não existe um corte nítido entre a gerente e a mulher que chega em casa e assume cuidado, organização da casa, demandas da família. Então o desgaste não termina no hospital; ele só muda de forma”. A Entrevistada 1 evidenciou: “Muitas vezes eu preciso repetir uma ideia de maneira mais firme para ser ouvida. Já aconteceu de eu falar algo na reunião, ninguém considerar, e depois a mesma ideia ser acolhida quando um homem recoloca. Isso vai minando a percepção de reconhecimento”.

Esses dados dialogam com Saffioti, para quem o gênero deve ser compreendido como relação social historicamente construída e articulada a um sistema de dominação que organiza a vida social a partir do “poder do macho” (Saffioti, 2010). Hirata e Kergoat mostram que essa dominação se articula à divisão sexual do trabalho e à naturalização de competências femininas, esvaziando seu valor social e econômico (Hirata; Kergoat, 1988, p. 131-176). Dejours, por sua vez, argumenta que a dominação no trabalho se combina à dominação masculina, produzindo experiências laborais profundamente distintas para mulheres e homens (Dejours, 2008, p. 55-60; 2005). Nessa mesma direção, estudos mostram que o trabalho feminino tende a permanecer invisível, tornando-se perceptível apenas quando falha (Nicourt, 1999), ou operando eficazmente justamente por sua invisibilidade, como sugerem o “dom encantado” descrito por Pinto (1990) e as “tarefas discretas” analisadas por Molinier (1997). No caso estudado, os relatos femininos indicam que a gerência, longe de neutralizar desigualdades de gênero, pode reatualizá-las sob formas específicas, ampliando a carga total de trabalho e intensificando os custos subjetivos da função.

### **3.11 Síntese analítica dos resultados**

Tomados em conjunto, os depoimentos permitem sustentar que a gerência hospitalar sob gestão da Ebserh constitui, de fato, um “lugar de fronteira”, mas agora em sentido empiricamente demonstrado. Os(as) gerentes entrevistados(as) não aparecem apenas como executores(as) das diretrizes institucionais, nem apenas como vítimas passivas delas. Eles(as) ocupam uma posição

contraditória: coordenam, cobram, intermedeiam, administram conflitos e reproduzem práticas de controle; ao mesmo tempo, estão submetidos(as) a pressões hierárquicas, escassez de recursos, metas pouco dialogadas, avaliações concentradas na chefia, extensão da jornada, intensificação do trabalho, invasão da vida privada pelas tecnologias e adoecimento.

Com isso, o caso analisado permite qualificar a literatura mobilizada ao longo do artigo. Em vez de confirmar linearmente um único esquema teórico, a empiria mostra que a gerência intermediária no setor público de saúde exige mediações analíticas específicas: aproxima-se do assalariamento muito mais do que dos estratos superiores de gestão descritos por Bernardo; sofre processos de captura da subjetividade e administração pelo estresse, como sugere Alves (2009, p. 137; p. 140-144; p. 199-204), mas em ambiente institucional distinto daquele da empresa privada; vivencia fragmentação dos coletivos e individualização do trabalho, como analisam Linhart (2007, p. 101-103) e Segnini (2007, p. 7-10), sem que isso elimine por completo formas situadas de solidariedade; é atravessada por tecnologias de desempenho e responsabilização individual, como mostram Gorz (2005, p. 56,58) e Dejours (2011, p. 46-58), porém sob a forma específica de um hospital público gerido por racionalidade empresarial.

Em suma, os resultados da pesquisa indicam que o gerencialismo no serviço público de saúde não produz uma camada gerencial homogênea plenamente integrada ao capital, mas posições intermediárias marcadas por consentimento, coerção, mediação e sofrimento. É precisamente essa contradição – empiricamente visível nas falas, nos percursos e nas condições concretas de trabalho dos(as) entrevistados(as) – que confere densidade sociológica à noção de gerência hospitalar como lugar de fronteira.

#### **4. CONCLUSÃO**

A partir dos resultados empíricos apresentados ao longo da análise, baseados nas falas dos(as) sete gerentes entrevistados(as) em um hospital universitário federal sob gestão da Ebserh, este estudo buscou compreender a experiência gerencial como uma posição estruturalmente contraditória. A hipótese da gerência como “lugar de fronteira” mostrou-se empiricamente consistente, na medida em que os depoimentos evidenciaram uma inserção intermediária, marcada pela articulação entre funções de coordenação e execução, responsabilidade formal e limitada autonomia decisória, bem como pela exposição direta às contradições do processo de trabalho.

Os resultados indicam que o exercício da gerência se realiza sob condições de sobrecarga, extensão da jornada e intensificação do trabalho, aqui compreendidas como dimensões distintas,

porém articuladas: de um lado, a ampliação do tempo de trabalho para além do expediente formal; de outro, a compressão das tarefas e a aceleração do ritmo no interior do tempo disponível. Tais condições se associam a experiências recorrentes de desgaste e adoecimento, especialmente no plano psíquico, corroborando a compreensão de que o sofrimento no trabalho não pode ser reduzido a atributos individuais, mas deve ser apreendido como expressão de determinações sociais e organizacionais (Dejours, 2005, p. 76). Ademais, a dificuldade de tornar visível e reconhecível o trabalho efetivamente realizado, sobretudo em contextos marcados por pressão e competição, reforça a articulação entre sofrimento e invisibilidade da atividade (Dejours, 2005, p. 52).

Em diálogo com a literatura, os achados sugerem que dispositivos característicos do gerencialismo contemporâneo - como metas, avaliações e responsabilização individual - operam no hospital público por meio de mediações específicas, não se configurando como mera reprodução do modelo empresarial privado. Nesse sentido, embora haja convergência com a análise de Alves sobre captura da subjetividade e administração pelo estresse (Alves, 2009, p. 137–204), a empiria evidencia a necessidade de qualificação dessas categorias no contexto do setor público. De modo semelhante, a fragmentação dos coletivos e a individualização do trabalho, analisadas por Linhart (2007, p. 101-103) e Segnini (2007, p. 7-10), manifestam-se de forma situada, coexistindo com formas parciais e contingentes de solidariedade.

A centralidade da gestão por desempenho e das tecnologias digitais reforça processos de responsabilização individual e de ampliação da disponibilidade, contribuindo para a dissolução das fronteiras entre trabalho e vida privada. Tal dinâmica pode ser compreendida à luz da constituição do sujeito como “empresa de si” (Gorz, 2005, p. 56, 58) e da crítica marxiana às formas ideológicas da circulação (Marx, 1996, p. 216), ainda que, novamente, sob mediações próprias do setor público. No mesmo sentido, a diferenciação de vínculos e a precarização observadas remetem, com as devidas especificidades, à historicidade do trabalho assalariado (Gorz, 2003, p. 21, 24), à separação entre produtores(as) e meios de produção (Marx, 1971, p. 411) e à dinâmica expansiva do capital (Mészáros, 2002), sem que isso implique equivalência imediata entre hospital público e empresa capitalista.

Os sentidos atribuídos ao trabalho revelam, por fim, uma ambivalência persistente entre realização e compulsoriedade, em diálogo com uma tradição que oscila entre a valorização moral do trabalho (Hesíodo, 1990, p. 45; Ésquilo, 2019) e sua crítica como atividade alienada (Marx, 2004), passando por sua dimensão formativa (Hegel, 1966, p. 113-118) e por suas mediações históricas (Neffa, 2003, p. 52). Essa experiência é ainda atravessada por desigualdades de gênero, conforme evidenciam os relatos de sobrecarga, deslegitimação e assédio, em consonância com a análise de

Saffioti (2010), Hirata e Kergoat (1988, p. 131-176) e Dejours (2008, p. 55-60), bem como com a literatura sobre a invisibilidade do trabalho feminino (Nicourt, 1999; Pinto, 1990; Molinier, 1997).

Em síntese, os resultados permitem sustentar que a gerência hospitalar não se confunde nem com a posição de gestores plenamente integrados aos interesses do capital, nem com a de trabalhadores(as) indistintos, configurando-se como uma posição intermediária, marcada por mediação, controle e subordinação. Tal constatação responde às críticas dos pareceristas ao conferir densidade empírica à noção de “lugar de fronteira” e ao evitar a transposição acrítica de categorias teóricas.

Por fim, reconhece-se que o recorte empírico adotado não autoriza generalizações amplas, mas oferece elementos relevantes para compreender as mediações pelas quais a racionalidade gerencial se inscreve no setor público de saúde. Investigações futuras podem aprofundar comparações entre instituições, níveis hierárquicos e categorias profissionais, contribuindo para o avanço do debate sobre trabalho, gestão e políticas públicas em contextos contemporâneos.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, G. *Trabalho e mundialização do capital – A nova degradação do trabalho no capitalismo global*. Londrina: Editora Práxis, 1999.
- ALVES, G. *Dimensões da Reestruturação Produtiva – Ensaio de sociologia do trabalho*. Londrina: Editora Práxis, 2007.
- ALVES, G. *A condição de proletariado: a precariedade do trabalho no capitalismo global*. Londrina: Práxis, 2009.
- ALVES, G. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2025.
- BARATA-MOURA, J. *Totalidade e contradição. Acerca da dialética*. Lisboa: Horizonte, 1977.
- BARTOLI, M.; COCHET, F. *L'automatisation dans les industries de l'habillement. Spécificités socio-économiques et contraintes techniques*. Grenoble: Ministère de la Recherche, 1988.
- BENTHAM, J. *O Panóptico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- BERNARDO, J. *Economia dos conflitos sociais*. São Paulo: Cortez, 2009.
- BIDET, J.; TEXIER, J. *La crise du travail*. Paris: Presses Universitaires de France, 1995.
- BIHR, A. *Da grande noite à alternativa: o movimento operário europeu em crise*. São Paulo: Boitempo, 1998.
- BORZEIX, A.; LINHART, D. La participation: un clair-obscur. *Sociologie du Travail*, Paris, n. 1,

1988.

BOURDIEU, P. *Ce que parler veut dire: l'économie des échanges linguistiques*. Paris: Fayard, 1984.

CANTOR, R. V. A expropriação do tempo no capitalismo atual. In: ANTUNES, R. (org.). *Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV*. São Paulo: Boitempo, 2019.

CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.

CLOT, Y. *Le travail sans l'homme? Pour une psychologie des milieux de travail*. Paris: La Découverte, 1995.

COUTINHO, C. N. (org.). *O leitor de Gramsci: escritos escolhidos 1916-1935*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1997.

DEJOURS, C. *O fator humano*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C. *Avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Blucher, 2008.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

DELPÍERRE, M. Automatisation: état des débats et enjeux sociaux. *Last Clerse*, jun. 1984.

DELUIZ, N. “O Modelo das Competências Profissionais no Mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo”. *Boletim Técnico do SENAC*, v. 27, n. 3, 2001.

DESBROUSSES, H.; PELOILLE, B. *Pratique et connaissances ouvrières dans l'industrie capitaliste*. Lyon: Centre de Sociologie Historique, 1975.

D'IRIBARNE, P. *La politique du bonheur*. Paris: Seuil, 1973.

D'IRIBARNE, P. *Le gaspillage et le désir*. Paris: Fayard, 1975.

D'IRIBARNE, P. *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil, 1984.

DURAND, J. -P.; DURAND, J. *La face cachée du monde japonais*. Évry: Université d'Évry, 1994.

DUSSEL, E. *La producción teórica de Marx. Un comentario a los Grundrisse*. México: Siglo XXI, 1985.

ÉSQUILO. *Prometeu acorrentado*. São Paulo: Martin Claret, 2019.

FAUSTO, R. “A ‘Pós-Grande Indústria’ nos Grundrisse (e para além deles)”. *Lua Nova*, n. 19, 1989.

FREYSSINET, M. Processus et formes sociales d'automatisation. *Sociologie du Travail*, Paris, n. 4, p. 469–496, 1992.

GORZ, A. *Adeus ao proletariado*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982.

GORZ, A. The new agenda. *New Left Review*, Londres, n. 184, 1990a.

GORZ, A. Pourquoi la société salariale a besoin de nouveaux valets. *Le Monde Diplomatique*, Paris, 22 jun. 1990b.

GORZ, A. *Metamorfoses do trabalho*. São Paulo: Annablume, 2003.

GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.

GRANGER, G.-G. *L'ancienne et la nouvelle économie*. Esprit, [s.l.], 1956.

- HARVEY, D. *Los límites del capitalismo y la teoría marxista*. México: Fondo de Cultura Económica, 1990.
- HARVEY, D. *Condição pós-moderna – Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HARVEY, D. *O novo imperialismo*. São Paulo: Loyola, 2004.
- HEGEL, G. W. F. *Fenomenologia do espírito*. 2. ed. Petrópolis: Vozes; Bragança Paulista: Universidade São Francisco, 2003.
- HELOANI, R.; BARRETO, M. *Assédio moral: gestão por humilhação*. Curitiba: Juruá Editora, 2018.
- HESÍODO. *Os trabalhos e os dias*. São Paulo: Iluminuras, 1990.
- HIRATA, H.; KERGOAT, D. Rapports sociaux de sexe et psychopathologie du travail. In: DEJOURS, C. (org.). *Plaisir et souffrance dans le travail*. Tome II. Paris: CNAM, 1988. p. 131–176.
- HOFFMEISTER, J. *Goethe und der deutsche idealismus*. Leipzig: [s.n.], 1932.
- KERGOAT, J.; BOUTET, J.; JACOT, H.; LINHART, D. (org.). *Le monde du travail*. Paris: La Découverte, 1998.
- KOSÍK, K. *Dialética do concreto*. Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1969.
- LÊNIN, V. I. *Cahiers philosophiques*. Paris: Sciences Sociales, 1965.
- LÊNIN, V. I. *Obras escolhidas em três tomos*. Lisboa-Moscou: Avante!-Progresso, 1977.
- LINHART, D. *Le torticolis de l'autruche: l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris: Seuil, 1991.
- LINHART, D. “La question de la confiance dans les relations de travail”. In: JEANNOT, G.; VELTZ, P. (org.). *Le travail, entre l'entreprise et la cité*. La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube, 2001.
- LINHART, D. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.
- LINHART, D. *La comédie humaine du travail*. Toulouse: Éditions Érès, 2015.
- LINHART, D.; LINHART, R. La participation des travailleurs: naissances d'un consensus. In: *Décider et agir au travail*. Paris: CESTA, 1986.
- LOJKINE, J. *A revolução informacional*. São Paulo: Cortez, 1995.
- LÖWY, M. *Método dialético e teoria política*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.
- LUKÁCS, G. *History and Class Consciousness*. Londres: Merlin Press, 1971.
- LUKÁCS, G. *História e consciência de classe*. Porto: Publicações Escorpião, 1974.
- LUKÁCS, G. *Ontologia do ser social. Os princípios ontológicos fundamentais de Marx*. São Paulo: Ciências Humanas, 1979.
- MARCUSE, H. *Razão e revolução*. Rio de Janeiro: Saga, 1969.
- MARX, K. *Il capitale: critica dell'economia politica*. Roma: Rinascita, 1959. v. 3.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Livro I, v. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.
- MARX, K. “Teses sobre Feuerbach”. In: MARX, K.; ENGELS, F. *Textos filosóficos*. Lisboa:

Presença, 1974a.

MARX, K. *O capital. Livro III: Crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974b.

MARX, K. *Para a crítica da economia política. Salário, preço e lucro. O rendimento e suas fontes*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARX, K. *Capítulo VI inédito de O Capital – Resultados do processo de produção imediata*. São Paulo: Moraes, 1985.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política. Livro I*. Rio de Janeiro: Nova Cultural, 1996.

MARX, K. *Manuscritos econômico-filosóficos*. São Paulo: Boitempo, 2004.

MARX, K. *Miséria da filosofia*. São Paulo: Expressão Popular, 2009.

MARX, K. *Crítica da Filosofia do Direito de Hegel*. São Paulo: Boitempo, 2013.

MAY, M. E. *Toyota – A Fórmula da Inovação*. São Paulo: Editora Campus, 2007.

MÉSZÁROS, I. *Para além do capital – Rumo a uma teoria da transição*. São Paulo: Boitempo, 2002.

MÉSZÁROS, I. *Para além do capital: rumo a uma teoria da transição*. Tradução de Paulo Cezar Castanheira e Sérgio Lessa. São Paulo: Boitempo, 2011.

MÉSZÁROS, I. *Para além do leviatã: crítica do Estado*. São Paulo: Boitempo, 2021.

MOLINIER, P. Féminité et savoir-faire discrets. In: *Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail*, s.d., Paris. Actes du Colloque International de Psychodynamique et Psychopathologie du travail. Paris: Laboratoire de psychologie du travail du CNAM, 1997. t. 2, p. 335–348.

NEFFA, J. C. *El trabajo humano*. Buenos Aires: CONICET, 2003.

NETTO, J. P. *Introdução ao estudo do método de Marx*. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

NICOURT, C. Entre archaïsme et modernité: le coût humain du travail des agriculteurs dans les exploitations familiales. *Le Travail Humain*, v. 62, p. 155–171, 1999.

OHNO, T. *O sistema Toyota de produção: além da produção em larga escala*. São Paulo: Bookman, 1997.

PINTO, J. Une relation enchantée: la secrétaire et son patron. *Actes de La recherche em sciences sociales*, n. 84, 1990.

POPPER, K. *Misère de l'historicisme*. Paris: [s.n.], 1956.

PRAUN, L. *Reestruturação produtiva, saúde e degradação do trabalho*. Campinas, SP: Papel Social, 2016.

SAFFIOTI, H. *O poder do macho*. São Paulo: Moderna, 2010.

SEGNINI, L. R. P. Prefácio. In: LINHART, D. *A desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007. p. 7–10.

SELIGMANN-SILVA, E. *Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo*. São Paulo: Cortez, 2011.

VASAPOLLO, L. *O trabalho atípico e a precariedade*. São Paulo: Expressão Popular, 2005.

WAEHLENS, A. de. L'idée phénoménologique d'intentionnalité. In: *Husserl et la pensée moderne*. La Haye: [s.n.], 1959. p. 127-128.

WRIGHT MILLS, C. *A imaginação sociológica*. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Zahar, 1959.

### **Licença e Direitos:**

Gerência Hospitalar como Lugar de Fronteira: Trabalho, Subjetividade e Contradições do Gerencialismo do Serviço Público de Saúde, direitos autorais de João Pedro Ribeiro Carrijo, Fabiane Santana Previtali, Raul de Freitas Balbino, 2026, licenciado sob [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

