



## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO NA DINÂMICA DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO<sup>1</sup>**

*The Influence of Management on the dynamic of pleasure and suffering at work*

GONÇALVES, Fernanda Cristina<sup>2</sup>

VIEIRA JUNIOR, Niltom<sup>3</sup>

### **RESUMO**

O trabalho pode ser fonte de prazer ou de sofrimento. Esses sentimentos não dependem apenas do querer do sujeito, mas das condições e da dinâmica do trabalho que a organização disponibiliza. Todavia, em não raras vezes duas ou mais unidades de uma mesma instituição, com a mesma estrutura de organização do trabalho, situadas em locais diferentes, oferecem vivências muito diversas para os seus servidores/empregados. Este artigo, portanto, discute as condições que podem justificar essas diferenças, com base em uma investigação qualitativa com servidores efetivos de duas unidades de uma Instituição Federal de Educação Profissional e Tecnológica de Minas Gerais. Foram realizadas entrevistas individuais com servidores de ambas as unidades cujo quantitativo foi definido conforme Thiry-Cherques (2009) e submetidas à análise de conteúdo conforme Bardin (2011). Os resultados apontam que essa dinâmica é extremamente influenciada pelo(s) gestor(es) e de fatores interpessoais a ele(s) relacionados. Isso porque uma gestão aberta ao diálogo que permite que o sujeito tenha uma autonomia no trabalho foi decisiva para as diferenças encontradas entre as unidades. As discussões apresentadas se baseiam, além dos resultados da investigação, na teoria da Psicodinâmica do Trabalho, tendo como referência, principalmente, as obras de Christophe Dejours.

**Palavras-chave:** Prazer no trabalho. Sofrimento no trabalho. Organização do trabalho.

### **ABSTRACT**

Work can be a source of pleasure or suffering. These feelings do not depend only on the subject's will, but on the conditions and dynamics of the work that the organization makes available. However, not infrequently, two or more units of the same institution, with the same structure of

---

**1** O artigo não foi apresentado ou publicado, anteriormente, em encontros e/ou outros eventos científicos; a pesquisa passou pela avaliação de Comitê de Ética em Pesquisa (COEP); o artigo é resultado de uma pesquisa de mestrado desenvolvida no IFMG *campus* Ouro Branco intitulada “Construção de um índice de prazer e sofrimento (IPS) no trabalho: análise em uma instituição de educação profissional e tecnológica de Minas Gerais” por Gonçalves (2021). A pesquisa não teve financiamento.

**2** Possui Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG) *campus* Ouro Branco. Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho pelo Centro Universitário de Belo Horizonte. Graduação em Engenharia Mecânica pelo Centro Universitário do Leste de Minas Gerais. Atualmente é engenheira de segurança do trabalho na Universidade Federal de Minas Gerais. E-mail: fernandacg96@hotmail.com

**3** Realizou pós-doutorado em informática pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Campus São Gabriel). Possui doutorado e mestrado pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Campus Ilha Solteira). Especialização em segurança do trabalho, pela Faculdade Venda Nova do Imigrante. Bacharelado em direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Campus Praça da Liberdade). Bacharelado em engenharia pelo Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos. Licenciatura em matemática e física pela Faculdade Capixaba da Serra. É Professor Titular do Instituto Federal de Minas Gerais (Campus Arcos) e, atualmente, ocupa o cargo de Diretor de Programas de Extensão (Reitoria). E-mail: niltom.vieira@ifmg.edu.br

work organization, located in different places, offer very different experiences for their servers/ employees. This article, therefore, discusses the conditions that can justify these differences, based on a qualitative investigation with permanent employees of two units of an Institution of Professional and Technological Education of Minas Gerais. Individual interviews were carried out with servers from both units whose quantity was defined according to Thiry-Cherques (2009) and submitted to content analysis according to Bardin (2011). The results indicate that this dynamic is extremely influenced by the manager(s) and by interpersonal factors related to them. This is because a management open to dialogue that allows the subject to have autonomy at work was decisive for the differences found between the units. The discussions presented are based, in addition to the results of the investigation, on the theory of Psychodynamics of Work, having as reference, mainly, the works of Christophe Dejours.

**Keywords:** Pleasure at work. Suffering at work. Work organization.

## 1. INTRODUÇÃO

Quando se fala de sofrimento no trabalho, pode-se afirmar que ele é inerente à ocupação na sociedade contemporânea, isso porque nenhuma forma de organização do trabalho, (DEJOURS, 2008, p.352), é “por si só, “naturalmente” geradora de saúde ou de prazer no trabalho”, na verdade, ela é desestabilizadora da saúde, uma vez que não é possível conceber uma organização do trabalho sem sofrimento.

Inevitavelmente, durante a execução do trabalho no dia a dia, o sujeito se depara com dificuldades nas atividades prescritas pela organização do trabalho que são intrínsecas ao seu fazer e impossíveis de serem previstas. Dejours (2008) chama essa situação como o confronto com o trabalho real e que se pode denominar como a origem de sofrimento no trabalho. O sofrimento por si só não é essencialmente patogênico, uma vez que o sujeito tende a realizar uma “mobilização subjetiva” para tentar resolver os impasses por ele vivenciados e que lhe causam sofrimento, além de acrescentar um pouco de si mesmo à atividade executada (DEJOURS, 2012; DEJOURS, 2008; MENDES 2007).

Contudo, em virtude de uma repetição de problemas, associada a uma repetição de fracassos nas tentativas de transposição, a situação pode tornar-se insuportável. Portanto, quando o sujeito, apesar de seus esforços, não consegue dar conta do seu trabalho, pode-se dizer que o sofrimento se torna, então, patogênico. Já, quando o sujeito consegue dominar o trabalho por meio da sua inteligência prática, o prazer que o trabalho pode proporcionar emerge (DEJOURS, 2012). Portanto, conforme destacam Machado, Macedo e Machado (2017, p.71) o trabalho pode “possibilita a enunciação e emancipação e/ou alienação e servidão”.

Nesse contexto, este artigo traz para a discussão as vivências de prazer e sofrimento de servidores de uma Instituição Pública de Ensino. De acordo com Vidal e Rodrigues (2016) o setor público é, frequentemente, questionado pelo seu desempenho que, por vezes, é associado à ineficiência decorrente do sistema burocrático e do baixo engajamento de dirigentes e servidores. Para Ribeiro e Mancebo (2012) a categoria dos servidores públicos é, em geral, representada por uma imagem pejorativa.

É comum que haja críticas ao serviço público, contudo os servidores também são influenciados pela dinâmica da organização do trabalho assim como quaisquer outros trabalhadores. O serviço público, em geral, é atrativo e desejado por muitos, dada a alta concorrência dos concursos, em função de aspectos como remuneração, plano de carreira e estabilidade (SANTOS, 2017), todavia, conforme salienta

Traesel e Merlo (2014, p.225), há também no setor público vivências de sofrimento relacionados a “práticas perversas de gestão, competição, falta de reconhecimento, invisibilidade e assédio moral”. De acordo com Aguiar e Santos (2017) os conflitos nas relações sociais ganham destaque na organização do trabalho público, afirmativa que se coaduna com estudos de Amaral, Borges e Juiz (2017) que, por sua vez, identificaram conflitos interpessoais e mal-estar em relação à condução da gestão no trabalho de docentes de uma universidade federal.

O serviço público é amplo e percebe-se que já existem estudos brasileiros voltados para vivências de prazer e sofrimento no trabalho em servidores públicos de diversas áreas como assistente de administração (LOUREIRO, MENDES, SILVA; 2018), técnicos administrativos em geral (LELES, AMARAL; 2018); docentes de universidade federal (AMARAL, BORGES, JUIZ; 2017); escola estadual (BREUNIG, PEREZ; 2018); policiais militares (MARÇAL *et al.*; 2020); agentes penitenciários (TSCHIEDEL, MONTEIRO; 2013); agentes comunitários (LOPES *et al.*; 2012); profissionais da saúde mental em hospital psiquiátrico público (MAGNUS, MERLO; 2012). Esses estudos, em geral, são voltados para identificar e compreender as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, assim como as estratégias defensivas empregadas por esses servidores.

Não obstante, este trabalho busca ampliar a discussão. Conforme Bueno e Macedo (2012), o trabalho pode levar o homem ao sofrimento psíquico em função do ambiente de trabalho do do ambiente de trabalho em que ele se encontrar e de acordo com Dejours (2008) não se pode dizer que não existe organização do trabalho sem sofrimento, na verdade, o que existe são organizações que disponibilizam aos seus trabalhadores condições mais favoráveis à superação desse sofrimento (MENDES, 2007). Portanto, questiona-se quais seriam essas condições de trabalho mais favoráveis.

Essa discussão será baseada em uma investigação realizada em duas unidades de uma mesma instituição federal pública de ensino, no mesmo estado, com a mesma estrutura de organização do trabalho, uma vez que ambas se tratam de campus avançados e com número aproximado de alunos e servidores. Porém, ambas são situadas em cidades diferentes, geridas localmente por pessoas diferentes e possuem vivências de prazer e sofrimento distintas entre os servidores. Argui-se que, apesar de tratar de unidades diferentes, os problemas que emergem tendem a ser semelhantes uma vez que as rotinas de trabalho são, inevitavelmente, similares.

Portanto, buscam-se quais seriam as diferenças subjetivas que explicariam essas distinções nas vivências. Tais respostas tendem a beneficiar não apenas o setor público, mas também o privado, o terceiro setor e instituições com ou não múltiplas unidades pois a compreensão da influência da organização do trabalho na saúde, física ou psicológica, é fundamental para possíveis intervenções nas situações de trabalho (LANCMAN, 2004).

## **2. METODOLOGIA**

Este artigo traz um recorte qualitativo de uma pesquisa de mestrado com uma abordagem mista que buscou compreender as diferenças entre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos servidores de duas unidades distintas de uma mesma Instituição de Educação Profissional e Tecnológica de Minas Gerais. As unidades foram escolhidas em virtude dos resultados obtidos pela aplicação de um

instrumento intitulado Índice de Prazer e Sofrimento no Trabalho (IPS).

O IPS<sup>4</sup> foi construído a partir do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) de Mendes e Ferreira (2007), com base em análises estatísticas realizadas no banco de dados do Observatório de Ribeiro (2019) com servidores da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica de todo o estado de Minas Gerais. Uma análise fatorial permitiu identificar um agrupamento das escalas de prazer e sofrimento, inversamente proporcionais, no trabalho (GONÇALVES, 2021).

Essa pesquisa resultou em uma versão reduzida do ITRA, nomeada como IPS, composta por 34 itens e com uma metodologia de análise que permitisse mensurar e realizar um mapeamento das vivências de prazer e sofrimento. A aplicação do IPS, nas unidades de uma das instituições investigadas por Ribeiro (2019), resultou em 764 respostas e ao submetê-las às análises estatísticas, dentro os resultados obtidos, identificou-se que as diferenças médias entre distintas instituições eram mínimas, contudo, as diferenças dentre as unidades de uma mesma instituição eram estatisticamente significativas (GONÇALVES, 2021). Essa conclusão foi possível em virtude de comparações não paramétricas utilizando, por exemplo, o teste estatístico Kruskal-Wallis,<sup>5</sup> que indicou a existência de diferenças entre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho quando comparados os servidores de uma mesma instituição, porém, lotados em diferentes locais e sob a gestão de diferentes chefias.

Esse resultado levou a escolha e análise pormenorizada de duas unidades de uma instituição, escolhida por conveniência, para identificar aspectos que pudessem justificar essas possíveis diferenças: a primeira, aqui denominada de “A”,<sup>6</sup> apresentou o mais alto resultado nos índices de prazer entre as unidades investigadas e sem nenhuma resposta enquadrada nos índices de sofrimento; e a segunda, aqui denominada de “B”,<sup>7</sup> apresentou o mais alto resultado nos índices de sofrimento (ambas da mesma instituição). As porcentagens obtidas pela aplicação do IPS, em relação aos *scores* de prazer, sofrimento e neutro, em ambas unidades podem ser visualizadas no Figura 1.

---

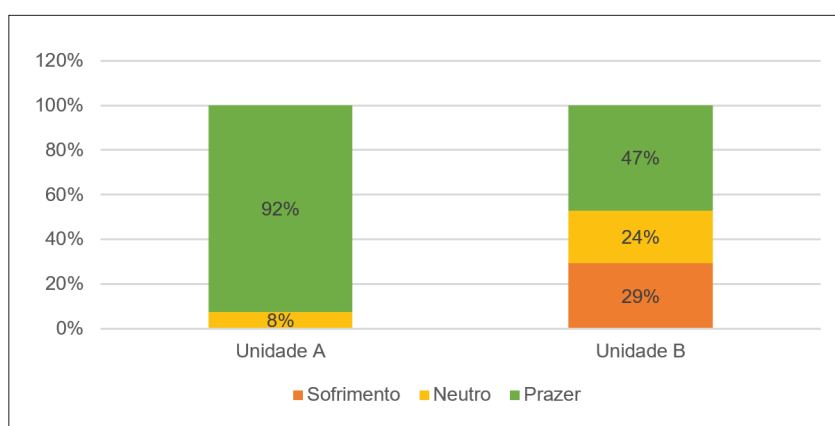
**4** Para consultar todo o processo metodológico da construção e validação do IPS, incluindo as análises estatísticas, recomenda-se Gonçalves (2021).

**5** O detalhamento dos aspectos que levaram a aplicação do teste Kruskal-Wallis, assim como outros testes estatísticos, encontra-se em Gonçalves (2021).

**6** Para este artigo, a unidade foi denominada como unidade A para facilitar a interpretação do leitor. Na dissertação ela é denominada unidade B.

**7** Para este artigo, a unidade foi denominada como unidade B para facilitar a interpretação do leitor. Na dissertação ela é denominada unidade M.

FIGURA 1. PORCENTAGENS DOS SCORES DO IPS NAS UNIDADES A E B



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2021).

Cada unidade da Instituição Federal de Ensino pesquisada possui um diferente contexto histórico, social e político em virtude, principalmente, do seu processo singular de criação,<sup>8</sup> todavia emergem similaridades que justificam uma análise comparativa entre as unidades selecionada na perspectiva de descobrir possíveis razões para as diferenças nos resultados da aplicação do IPS. Apesar de localizadas em cidades diferentes, elas possuem um quantitativo reduzido e aproximado de servidores, apresentam a estrutura de *campus* avançado,<sup>9</sup> são unidades jovens, ou seja, foram criados após a instituição da rede federal em 2008 e ainda se encontram, na prática, na sua primeira gestão.

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas *online*,<sup>10</sup> com algumas perguntas orientadoras sugeridas por Mendes (2007), conforme Quadro 1. A opção por se realizar entrevista semiestruturada se deu pela perspectiva de não seguir um roteiro rígido, mas com apresentação de questões abertas para que o entrevistado respondesse com seus próprios termos a partir de uma reflexão do seu ambiente de trabalho alinhando ao que propõem Ludke e Andre (1986).

A definição do quantitativo de entrevistas deu-se pelo critério de saturação em pesquisa qualitativa apresentado por Thiry-Cherques (2009, p.1). Segundo o autor, o ponto de saturação tende a ser atingido em, no máximo, 15 observações, mas, em geral, não há necessidade de se realizar mais do que 12 e também não poderá ser inferior a 6 observações. Almejava-se um quantitativo de 10 entrevistados de cada unidade, por isso foi enviado convite individual, por meio e-mail, para todos os servidores das unidades selecionadas. Contudo, poucos servidores da unidade B manifestaram a

**8** Os Instituto Federais foram criados em 2008 por meio da Lei 11.891 de 2008 com uma estrutura multicampi e um amplo território de abrangência definido geograficamente. Eles foram criados a partir dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), das escolas agrotécnicas federais e das escolas técnicas vinculadas às universidades que foram reestruturados e transformados nos campi hoje espalhados por todo o país. Posteriormente, novas escolas foram criadas para ampliar a rede. Os cursos nas novas unidades são definidos por meio de audiências públicas e da escuta às representações da sociedade (PACHECO, 2011).

**9** Campus avançado é uma unidade que se caracteriza como a extensão de um campus já existente, sendo o menor modelo de unidade educacional definido atualmente pelo Ministério da Educação.

**10** Por meio de ferramenta gratuita *Google Meet* em virtude da pandemia, além de possibilitar ao servidor realizar no local e horário mais agradável. Todos os entrevistados assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido onde foram informados do objetivo da pesquisa, riscos, sigilo e confidencialidade dos dados da pesquisa.

vontade e segurança para participar. Portanto, os convites foram abertos a servidores redistribuídos e removidos, apenas na unidade B, por se acreditar que suas saídas de lá poderiam estar relacionadas ao objeto da investigação. Ao final, obteve-se um quantitativo de 12 entrevistas, sendo 6 entrevistados de cada unidade.

QUADRO 1. QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Quais as suas experiências profissionais até o momento? Onde você já trabalhou? O que fazia? (iniciar o diálogo e conhecer as experiências profissionais).
Fale-me sobre sua rotina de trabalho, como é o seu trabalho (para avaliar o contexto do trabalho).
Fale-me sobre os sentimentos em relação ao seu trabalho (explorar os sentimentos do servidor em relação ao trabalho), quais situações, no trabalho, trazem sentimentos positivos e quais trazem sentimentos negativos.
Como faz para lidar/enfrentar o seu dia a dia de trabalho (como faz para enfrentar a organização do trabalho)
Como o trabalho tem afetado seu comportamento e sua saúde? (avaliar possíveis consequências do trabalho no servidor);
Como são as relações entre os servidores? Entre os servidores e os gestores? (avaliar as relações entre os colegas de trabalho e chefias);
Se pudesse resumir em um sentimento o seu trabalho, qual seria?

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2021).

A análise de conteúdo, com base em Bardin (2011) e orientações de Franco (2005), foi a técnica de análise de dados selecionada para estudar as falas dos servidores. A primeira fase, pré-análise, foi baseada no processo de organização dos documentos, por isso as entrevistas foram transcritas para a leitura “flutuante” conforme propõe Bardin (2011).

A análise das entrevistas foi direcionada para identificar, nas falas dos entrevistados, possíveis aspectos das unidades que poderiam diferenciá-las, por isso foi escolhido como elemento para análise<sup>11</sup> o “tema” que, conforme Franco (2005, p.39), é “uma pequena asserção sobre determinado assunto” por meio de uma sentença, um conjunto de sentenças ou, inclusive, um parágrafo. Assim, foram definidas as “unidades de registro” com o mesmo conteúdo semântico comparáveis e passíveis de categorização. Posteriormente, foram estabelecidas as categorias que se diferenciaram de acordo com o agrupamento das “unidades de registro”.

Por fim, foram realizados o tratamento, a análise e a interpretação dos resultados dialogando com a corrente teórica adotada, buscando identificar variáveis latentes na base de dados e nas falas dos servidores.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Entre os 12 entrevistados, houve uma paridade com 6 homens e 6 mulheres, faixa etária de 30 a 59 anos, mas com uma predominância de servidores entre 40 a 39 anos.

---

11 Ou unidade de análise conforme denomina Franco (2005).

Em relação aos anos de trabalho nas unidades, variou de 2,1 anos a 15 anos, todavia, prevaleceram servidores com menos de 10 anos por se tratar de unidades mais novas na instituição. Todas essas informações estão presentes nas Tabelas 1 e 2.

TABELA 1. DADOS DOS ENTREVISTADOS UNIDADE A<sup>12</sup>

Entrevistado	Sexo	Faixa Etária	Faixa anos na Instituição
Entrevistado 1 <sup>a</sup>	Masculino	50 a 59	10 a 15 anos
Entrevistado 2 <sup>a</sup>	Masculino	40 a 49	5,1 a 10 anos
Entrevistado 3 <sup>a</sup>	Feminino	30 a 39	2,1 a 5 anos
Entrevistado 4 <sup>a</sup>	Masculino	30 a 39	2,1 a 5 anos
Entrevistado 5 <sup>a</sup>	Feminino	40 a 49	2,1 a 5 anos
Entrevistado 6 <sup>a</sup>	Feminino	40 a 49	5,1 a 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

TABELA 2. DADOS DOS ENTREVISTADOS UNIDADE B

Entrevistado	Sexo	Faixa Etária	Faixa anos na Instituição
Entrevistado 1B	Feminino	40 a 49	2,1 a 5 anos
Entrevistado 2B	Masculino	30 a 39	5,1 a 10 anos
Entrevistado 3B	Feminino	40 a 49	5,1 a 10 anos
Entrevistado 4B	Feminino	20 a 29	2,1 a 5 anos
Entrevistado 5B	Masculino	40 a 49	5,1 a 10 anos
Entrevistado 6B	Masculino	50 a 59	5,1 a 10 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

As análises das entrevistas, dialogando com a corrente teórica adotada, permitiram a proposição das seis categorias descritas no Quadro 2.

QUADRO 2. CATEGORIAS

Organização do trabalho	Discute a organização do trabalho de cada unidade
Sofrimento no trabalho	Mostra os aspectos do trabalho que promovem sofrimento aos servidores
Prazer no trabalho	Mostra os aspectos do trabalho que promovem prazer aos servidores
Sentimentos em relação ao trabalho	Traz os sentimentos dos servidores em relação ao seu trabalho
Estratégias defensivas	Identifica estratégias defensivas utilizadas pelos servidores
Adoecimento no trabalho	Levanta possíveis indícios de adoecimento no trabalho

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2021).

<sup>12</sup> Informações mais detalhadas dos entrevistados foram omitidas em função do compromisso de não identificar os servidores.

Serão apresentadas as três categorias consideradas mais relevantes para a comparação entre as unidades, considerando o escopo da discussão deste artigo: organização do trabalho, sofrimento no trabalho e prazer no trabalho. As categorias foram estruturadas comparando as unidades por meio das falas dos entrevistados.

### 3.1 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Dejours e Abdoucheli (1994) caracterizam a organização do trabalho nas dimensões de “divisão do trabalho” e “divisão dos homens”. A divisão do trabalho se baseia nas tarefas entre os operadores, repetição, cadência, modo operatório prescrito e outros aspectos inerentes. Já a divisão dos homens é representada pela repartição de responsabilidades, hierarquia, comando, controle e outros aspectos relacionados. Porém, são nos aspectos da divisão dos homens que emergem as principais diferenças entre as unidades investigadas.

Na unidade A, os servidores, ao falarem sobre o trabalho, relataram aspectos relevantes para o sentimento de pertencimento como, por exemplo:

- Participação dos processos decisórios: “A participação aqui no *campus* né, ela é muito aberta, sabe. Todas as decisões que impactam de forma geral o *campus*, há uma participação de forma geral, são convidados os técnicos, os professores, todo mundo é convidado a participar [...]” (ENTREVISTADO 2A UNIDADE A, 2021);
- Autonomia: “A gente tem bastante autonomia, acaba que a gente assume mesmo né. Nós sabemos o que a gente tem que fazer e acaba que a gente sabe mais do que eles.” (ENTREVISTADO 3A UNIDADE A, 2021);
- Liberdade para discussão com a gestão e colegas de trabalho: “E assim, lá, gente tem mais que tem bastante liberdade para opinar, para trabalhar, discutir com a chefia e os pares né, os discentes né, acho que a relação também é excelente e o ambiente de trabalho no campo” (ENTREVISTADO 4A UNIDADE A, 2021).

Silva (2019) caracteriza esses aspectos como fatores protetivos à saúde mental no trabalho, em especial em organizações públicas onde se preza por uma participação mais democrática. Percebe-se que esses aspectos vêm associados ao perfil da gestão da unidade que permite ao servidor se envolver com o trabalho, concede autonomia necessária para resolver os problemas e adaptar o trabalho às suas necessidades, além de fornecer apoio quando necessário e ouvir os servidores. Ainda, ao fomentar espaços de deliberação abertos à discussão e participação de todos, técnicos administrativos e docentes, o servidor se sente reconhecido, participante ativo e parte importante da estrutura organizacional.

A cooperação e integração no trabalho entre os servidores da unidade A também se destacaram. Percebe-se que existe apoio e ajuda mútua para objetivos comuns, eles se sentem úteis e reconhecem a importância do seu trabalho para o coletivo do trabalho:

Na minha visão geral a relação é boa, há uma cooperação mútua ali, de trabalho, respeito, como o *campus* é pequeno, isso tem que se fortalecer, porque senão não funciona (ENTREVISTADO 2A UNIDADE A, 2021).

A gente trabalha muito, mas a gente consegue se entender sabe, todo mundo se ajudar, todo mundo no comprometimento de fazer o negócio acontecer diferente (ENTREVISTADO 3A UNIDADE A, 2021).



Já, na unidade B, o contexto de trabalho da unidade, por meio dos aspectos que emergiram nas falas dos servidores entrevistados, é distinto da unidade A. Os servidores enfrentam:

- Autonomia restrita: “Eu não tenho essa autonomia” (quando servidor foi indagado sobre a autonomia que possui em seu trabalho) (ENTREVISTADO 1B UNIDADE B, 2021);
- Centralização de processos decisórios na gestão: “Aqui eu só obedeco ordens...” (ENTREVISTADO 3B UNIDADE B, 2021);
- Pouca flexibilidade no trabalho: “Você quer trocar esse horário, porque fica melhor para mim, para você, a gente se organizava, mas ele não, ele pegava uma hora, tá aqui, não pode mudar nada” (ENTREVISTADO 6B UNIDADE B, 2021).

As reuniões não se mostram verdadeiros espaços de deliberação, os servidores não possuem liberdade para proposições divergentes da gestão em função do risco de adquirir um aspecto político, gerar desentendimentos e futuras retaliações. Quando essas divergências ocorrem, as reuniões se tornam longas e desgastantes, inclusive com discussões “acaloradas”. Ainda, ao final, apesar da exposição de ideias, sempre prevalece o posicionamento da gestão, conjuntura que desestimula a participação dos servidores. Todo esse contexto pode ser exemplificado nos relatos a seguir:

Foi uma luta, [...] ele [...], praticamente, brigou com todo mundo na reunião (ENTREVISTADO 1B UNIDADE B, 2021).

Então, tinha reunião praticamente toda, toda semana, e aquele desgaste, era aquele suar frio, era aquela coisa. Só de lembrar me sinto desconfortável sabe, então assim, eu às vezes eu prefiro nem lembrar porque vem o sentimento ruim, do calor do momento, de você ser atacado (ENTREVISTADO 3B UNIDADE B, 2021).

Você pode falar tudo que você quiser, dar sua opinião, tentar dialogar, mas no final é o que ele quer. O que ele não quer, ele vai arrumar briga. Ele sob o tom de voz, começa a arrumar confusão, é assim que acontece, sempre ele vai prevalecer (ENTREVISTADO 6B UNIDADE B, 2021).

O trabalho exige, no dia a dia, negociação entre os sujeitos e a gestão, que deve se realizar por meio de um espaço público de diálogo. Esse é o momento em que os sujeitos podem emitir sua opinião e também ouvir os outros, assim como opiniões divergentes podem ser formuladas e declaradas para negociação (DEJOURS, ABOUCHELI, 1994; MENDES, 2007; DEJOURS, 2016). Porém, em oposição a esse espaço de negociação, alguns gestores usam de instrumentos existentes no serviço público, como avaliação de estágio probatório e abertura de processo administrativo, para assediar servidores, garantindo que eles acatem suas decisões:

Porque tudo aqui é assim, o diretor já fala que vai abrir um processo administrativo na justiça (ENTREVISTADO 1B UNIDADE B, 2021).

[...] Por que é tudo na base encaminhamento administrativo. [...] Então alguns colegas realmente estão tendo encaminhamento administrativo, como por exemplo recusar de comissão né, então recentemente eu fui colocada numa portaria que eu não fui consultada, eu só recebi a portaria, aí também não respondi. [...] (ENTREVISTADO 3B UNIDADE B, 2021).

Uma vez, uma reunião lá que a gente tava batendo boca lá, ele falou assim que eu devo lembrar você que você tá sendo avaliado ainda, você não acabou seu estágio probatório [...] Aí fica na reunião, ficou jogando indiretinha, porque se acontecer isso, eu posso jogar o processo administrativo (ENTREVISTADO 6B UNIDADE B, 2021).

Conforme Dejours (2011), para existir cooperação é necessária uma relação de confiança entre os pares, confiança nos subordinados e confiança nos chefes e dirigentes. Não se percebe, na unidade B, um espaço de integração e cooperação por meio de um coletivo de trabalho:

No início parece que essa coisa meio política não existia ainda não, existia uma integração muito legal entre os professores como todo. Depois parece que as coisas, não sei explicar da onde, que surgiu uma pressão sabe, uma coisa mais interna (ENTREVISTADO 2B UNIDADE B, 2021).

Eu vi que os próprios colegas meus mesmos não falavam nada. Então, ou seja, eu já tava apanhando sozinho né (ENTREVISTADO 5B UNIDADE B, 2021).

Viu, ficava tão ruim, que é aquele negócio assim, eu não era de ficar, se for sair pra algum barzinho, alguma coisa assim, eu não era de ficar querendo falar de trabalho para discutir sobre isso. Mas ai já ficava uma situação assim, que até para encontrar um ao outro, para conversar essas coisas, já tava um clima bem para baixo (ENTREVISTADO 6B UNIDADE B, 2021).

De acordo com Dejours (2011), uma organização do trabalho coerciva e dessubjetivante pode influenciar nos espaços de cooperação, visto que a ausência de diálogo inviabiliza a construção coletiva para proposição de soluções, impede a criação dos vínculos de confiança entre os pares, gera os conflitos e o distanciamento. Ramos (2016), em sua tese, identificou problemas similares, em uma Instituição Federal de Ensino Superior, pois os servidores também não contavam com espaço de fala, tinham que executar as tarefas do modo que o gestor impunha, além de problemas nos espaços de cooperação.

Portanto, ainda que a organização institucional seja, em alguma medida, padronizada, a dinâmica do trabalho de cada unidade pode se efetivar de modo bem diferente, especialmente pelo perfil dos gestores locais. No caso em análise, por se tratar de uma instituição de ensino, tais problemas se tornaram ainda mais evidentes durante a implementação do ensino remoto emergencial, em virtude da pandemia da COVID-19. Quando as aulas foram suspensas em março de 2020, houve posicionamentos diferentes nas distintas unidades da Instituição pesquisada. Enquanto algumas optaram por interromper e esperar uma orientação hierárquica superior, outras, por decisão local, deram continuidade imediatamente ao trabalho, já aderindo ao ensino *online*.

A unidade A optou por interromper o ensino. Posteriormente, quando o Ministério da Educação (MEC) e a própria Reitoria da Instituição pesquisada emitiram diretrizes para o ensino remoto emergencial, a unidade criou uma comissão composta por docentes e técnicos administrativos que se voluntariaram para o planejamento desse novo contexto de ensino. Nessa comissão, foram criados subgrupos de trabalho que trataram de assuntos como ferramentas tecnológicas, acolhimento ao aluno e adequação do calendário com base em trabalhos que já estavam sendo executados em outras unidades. Também foi providenciada capacitação dos servidores, além do envolvimento de pais e discentes no processo conforme relatado pelo Entrevistado 2A:

Em março de 2020, ficamos naquela apreensão se ia suspender as aulas ou não, ai até que as aulas foram suspensas, o momento foi tenso. Ficamos sem aula durante 3 meses, aproximadamente, a Reitoria autorizou o ensino remoto. Ai a gestão do *campus* constituiu uma comissão envolvendo os docentes e técnicos. Quem quis participar o diretor colocou na comissão. Quase todos os servidores participaram. Foi pego documentos de outros *campus* e institutos, as normas do MEC. E dividiu esse grupo de

trabalho em outros subgrupos com relação ao Moodle, acolhimento do aluno, horário de aula. Um movimento intenso para construir ... e paralelo a isso foi buscado no *campus* [...] um servidor [...], ele entende muito de ensino a distância. E esse servidor nos deu um treinamento no Moodle. Participaram os docentes e o servidor que trabalha na TI. Depois de tudo isso feito, os alunos e pais também participaram e aí foi feito a reunião com todos eles (ENTREVISTADO 2A UNIDADE A, 2021).

Já na unidade B, o posicionamento foi diferente. Após a interrupção das aulas pela administração central, na semana seguinte, foi imediatamente solicitado aos docentes a continuidade das aulas *online*. Porém, essa continuidade dos trabalhos veio sem nenhum planejamento ou capacitação dos professores, o que causou desgaste e descontentamento aos docentes e alunos, consoantes as suas exposições:

E aí começou a falar e falar, a gente não vai parar, a gente tem que mostrar serviço e tal, tal, tal. Os professores começaram a perguntar: Nossa, mas como que a gente vai fazer? Você não acha que tem que ter um tempo para a gente ficar para se capacitar? Né, não, e aí ele saiu na sala e mandou e-mail assim: Na segunda-feira eu quero todo mundo já dando aula e quem não fizer isso vai responder um processo administrativo. Foi esse o e-mail dele e aí a gente começou né. Então vamos neh! (ENTREVISTADO 4B UNIDADE B, 2021).

### 3.2 SOFRIMENTO NO TRABALHO

O sofrimento, conforme Dejours e Aboucheli (1994, p.13), “é inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo sujeito, sem exceção. Ele repercute no teatro do trabalho, ao entrar numa relação cuja complexidade já vimos, com a organização do trabalho”. A existência do sofrimento é inevitável, mas não significa, necessariamente, que haverá o desenvolvimento de patologias (CONDE, CARDOSO, KLIPAN; 2019). Por isso, torna-se necessário diferenciar esse sofrimento de acordo com a divisão proposta pela Psicodinâmica: sofrimento criativo e sofrimento patológico.

O sofrimento surge da relação entre o sujeito e a organização do trabalho. Todavia, quando o sujeito consegue, por meio da criatividade, transformar os aspectos do trabalho que lhe causam sofrimento, o trabalho traz benefícios para a identidade e aumenta a resistência ao risco de desestabilização psíquica ou somática. Por isso, é importante que a organização do trabalho ofereça oportunidades por meio da liberdade de expressão pela fala e ação na realidade para permitir o prazer e emancipação do sujeito. Esse sofrimento em que o sujeito consegue ressignificá-lo é chamado de sofrimento criativo (MENDES, 2007; DEJOURS, 2011).

Na unidade A, as insatisfações que emergiram não se relacionam diretamente à organização do trabalho local da unidade, mas envolvem questões como o contexto social, político e institucional. Assim, houve apontamentos referentes ao estigma do servidor público, ao cenário político e às limitações financeiras e de servidores da unidade em virtude do tamanho reduzido da unidade. Isso não significa que a organização do trabalho interna da unidade não cause sofrimento aos servidores desta unidade, uma vez que ele é inerente ao trabalho, mas conjectura-se que sua gestão ofereça condições para sua ressignificação.

Essa ressignificação ocorre quando o sujeito consegue, conforme Mendes (2007), desenvolver três ações: mobilização da inteligência prática, espaço de fala e da cooperação. Os aspectos do trabalho na unidade A, tais como autonomia, flexibilidade no trabalho e gestão participativa, permitem inferir que realmente o contexto de trabalho pode ser favorável ao desenvolvimento dessas ações.

Na unidade B, as condições não são favoráveis para que o sujeito transforme esse sofrimento que pode emergir no trabalho. Quando o trabalhador utilizou todos os seus recursos intelectuais dar conta da atividade e quando percebe que nada pode fazer para se adaptar e/ou transformar o trabalho, o sofrimento pode se tornar patogênico e propiciar a desenvolvimento de patologias (LANCMAN, UCHIDA, 2003). A relação entre gestão e servidores encontra-se bloqueada, é frequente a ocorrência de conflitos, conforme exposições a seguir, que geram mal estar aos servidores e surgem como a principal fonte de sofrimento:

É muito desgastante mesmo, viver nesse conflito, conflito de pessoas que não se entendem, não se respeitam e ter esses conflitos da direção com as outras pessoas [...] Tenho colegas que estão afastados por saúde. Tem uma colega que já vai completar dois anos que ela está afastada, em maio, é uma situação muito difícil (E ENTREVISTADO 1B UNIDADE B, 2021).

[...] quando a gente sai de dentro de sala de aula e vai para a sala de professores acabou o dia! Não só meu, mas de vários professores, acabou o dia! (ENTREVISTADO 5B UNIDADE B, 2021).

Já tava estressado já, não tava aguentando mais. Qualquer lugar para mim sair isso aí, já era, eu não tava aguentando aquela questão de gestão, qualquer coisinha era uma implicação. Qualquer coisa aí, esse negócio de conflito, fica brigando por qualquer coisa, a pessoa não sabe conversar, só sabe resolver nos gritos, autoritário demais, não conversa (ENTREVISTADO 6B UNIDADE B, 2021).

Ainda, soma-se aos conflitos, o sofrimento de viver sob a vigilância da gestão conforme expresso pelos entrevistados:

Relação de extra sala, saiu da sala e já pairava aquele sentimento, estou sendo vigiado qualquer coisa, qualquer hora chega uma bomba aqui no meu e-mail, era mais nesse sentido sabe (ENTREVISTADO 2B UNIDADE B, 2021).

[...] então esse sentimento assim de vigilância, de não ter um trabalho sendo acreditado, no seu trabalho. Os alunos acreditam no meu trabalho, meus colegas acreditam no meu trabalho. Então para mim, ser muito importante né. Isso para mim basta, mas todo esse desgaste aí me gerou um sentimento, assim de que eu não quero ficar aqui mais, que eu não consigo ser feliz aqui mais (ENTREVISTADO 3B UNIDADE B, 2021).

Ficava, de vez em quando, ele até sentado lá perto da porta lá, para ver como é que tá você nas aulas (ENTREVISTADO 6B UNIDADE B, 2021).

É no julgamento do trabalho pelos colegas, superiores hierárquicos, subordinados e usuários que o sujeito consegue obter o reconhecimento pelo trabalho (DEJOURS, 2011). Ainda, por meio desse reconhecimento, conforme Lancman (2011), é que ocorre o desenvolvimento da identidade e transformação do sofrimento em prazer. Se esse reconhecimento não existe, somado a uma conseqüente desvalorização, é a identidade do sujeito que é atacada. O comportamento de vigilância da gestão põe em dúvida a qualidade do trabalho prestado, impede a criação de vínculos de confiança, assim como o reconhecimento profissional pela hierarquia.

### **3.3 PRAZER NO TRABALHO**

Se o trabalho representa algo para o sujeito e permite, dentro das limitações da realidade, uma margem de liberdade para contribuição, há uma retribuição moral e afetiva que insurge o prazer que o trabalho pode proporcionar (DEJOURS, 2011).

Na unidade A, em virtude da autonomia, flexibilidade no trabalho, liberdade para discussão com a gestão sobre as demandas e participação dos processos decisórios, a organização do trabalho gera um contexto de trabalho favorável ao prazer que o trabalho pode proporcionar. Esse prazer emerge, principalmente, pela satisfação na execução do trabalho aliada a um ótimo clima organizacional, resultante das relações interpessoais estabelecidas entre os pares e gestão conforme relatos do Entrevistado 2A e Entrevistado 3A, na unidade A a seguir. Esse contexto reflete ainda um sentimento de “construção coletiva e democrática” da unidade conforme exposto pelo Entrevistado 4A.

Então como eu tenho várias formações, leciono nos diversos cursos. Então assim, meu trabalho é bem dinâmico, não tem uma rotina fixa e acabo leciono diversas matérias e é algo que eu gosto, utilizo da engenharia, do direito, da filosofia. Eu acho bem divertido o jeito que acontece, eu tenho essa flexibilidade de lecionar diversas matérias. Desde as disciplinas de mestrado, também acabo envolvendo engenharia quanto mestrado, envolvendo direito, então assim bem dinâmico e bem divertido, acho legal (ENTREVISTADO 2A UNIDADE A, 2021).

E aqui é outro clima é um *campus* pequeno [...], temos uma relação ótima entre todo mundo apesar de trabalhar muito, porque são poucos técnicos, é pouco. A gente trabalha muito, mas a gente consegue se entender, sabe todo mundo se ajudar, todo mundo no comprometimento de fazer o negócio acontecer diferente (ENTREVISTADO 3A UNIDADE A, 2021).

Nós construímos o *campus* em conjunto né, então, assim ele foi moldado de acordo com essa construção coletiva e democrática, as pessoas, a gente se conhecia desde o início né, da entrada, o eu acho que se foi importante. [...] Eu como docente hoje, se, enfim, eu quiser tirar os meus horários, de aula 7 horas às 11 horas da manhã eu não vou trabalhar, eu preciso trabalhar de 23 horas às 5 horas da manhã posso fazer isso né, tenho minha autonomia. Isso é algo que eu acho o meu bem agradável a tendência natural que as coisas né (ENTREVISTADO 4A UNIDADE A, 2021).

Na unidade B, a insatisfação não se refere ao tipo de trabalho desempenhado, o desgosto, decepção ou frustração emergem em relação à organização do trabalho e não ao trabalho em si. Assim, percebe-se que eles se identificam com o trabalho, a motivação e o senso de responsabilidade ainda continuam fortes. Quando eles se manifestam sobre o trabalho ou a relação com os alunos, percebe-se claramente um amor à profissão.

Então assim eu me apaixonei pelo trabalho de [...], e comecei a gostar muito (ENTREVISTADO 1B UNIDADE B, 2021).

A relação com o meu trabalho não mudou, o que mudou foi meu sentimento de ter essa relação com a gestão né, assim que eu gosto muito do que eu faço de tanto de lecionar. Eu acho que tem uma coisa diferenciada como grande parte dos alunos em cidade pequena, é aquela coisa da simplicidade do pessoal, tem aquele agradecimento muito grande com relação ao que estão aprendendo também, é muito gostoso de ver os alunos adorava, era muito legal (ENTREVISTADO 2B UNIDADE B, 2021).

Então, eu tô focando tentando focar no que é bom né, que é os meus alunos, é o momento que eu tô com eles em sala de aula mesmo, que é virtual, é isso, serve para esse significado que eu tô tentando agora (ENTREVISTADO 3B UNIDADE B, 2021).

Eles neh, a gente, o sorriso nosso é com eles, é com os alunos, então o nosso momento como professor, se fosse no presencial também, era lá na sala de aula (ENTREVISTADO 5B UNIDADE B, 2021).

Desse modo, percebe-se que o trabalho possui um sentido para esses servidores e não se trata apenas de uma retribuição pecuniária. As experiências em sala de

aula, por exemplo, proporcionam prazer no trabalho, em virtude do compromisso de contribuir para formação de outros indivíduos, se mostrar um local de reconhecimento e valorização do trabalho pelo retorno dos alunos, além de provocar estímulo para a construção do próprio conhecimento. Costa (2016), em sua pesquisa com docentes universitários, também identificou que o ato de ensinar e contribuir para a formação de indivíduos é extremamente gratificante.

Na unidade B, ela amplifica seu potencial e se mostra como o espaço em que os servidores ainda têm uma autonomia no trabalho. O retorno positivo dos alunos, ou seja, reconhecimento é amplamente gratificante conforme Entrevistado 3B unidade B (2021): “[...] os alunos acreditam no meu trabalho, meus colegas acreditam no meu trabalho, então para mim ser muito importante né”, e emerge como uma fonte de prazer que ajudar a resistir diante da realidade conforme Entrevistado 6B unidade B (2021): “Frustração, frustração não com relação ao aluno que eu acho que é o que ainda me sustenta [...]”.

#### 4. CONCLUSÃO

Diante dos problemas decorrentes do sofrimento no trabalho, o sujeito tende a se mobilizar para buscar a sua solução, contudo, essa ação vai depender da autonomia que a organização oferece ao sujeito. Em virtude dessa mobilização, o indivíduo espera ser retribuído pela contribuição que leva à organização do trabalho. A retribuição não se vincula especificamente a uma retribuição financeira, mas uma a retribuição simbólica por meio do reconhecimento ou de que suas iniciativas e vontades não sejam frustradas, sendo considerado um mero executante (DEJOURS, 2008).

Tratam-se de duas unidades diferentes, entretanto, por meio das falas dos entrevistados percebe-se que os empecilhos que emergem são semelhantes, uma vez que, inevitavelmente, são unidades com rotinas de trabalho similares. Contudo, a forma que cada gestão atua mostra-se antagônica.

De acordo com Goulart Júnior e Lipp (2011) existem três estilos de líder - autoritário, democrático e liberal - que se diferenciam conforme as suas características de atuação. A liderança autoritária se caracterizase, basicamente, por meio da centralização do poder e da determinação de políticas em torno dele sem a participação da equipe. Já, em relação à democrática, considerada a antítese da autocrática, possui como principal característica a descentralização do poder, ou seja, as decisões são tomadas coletivamente pela equipe de trabalho. Por fim, liderança liberal se faz, principalmente por sua omissão aos transferir sua autoridade para a equipe ao lhes conferir poder para tomar decisões.

Portanto, imputa-se à unidade A um perfil de liderança democrática de seus gestores, enquanto na unidade B uma liderança autoritária. Conjectura-se, com base nas entrevistas realizadas, que essa seja a principal justificativa dos resultados da aplicação do IPS que indicaram diferenças nas vivências de prazer e sofrimento entre os servidores de ambas unidades.

O fato é que, visivelmente na unidade A, percebe-se um convívio harmonioso, enquanto na unidade B, as relações entre os servidores e a gestão da unidade são conflituosas. Há uma forma de gestão que impossibilita o diálogo e intimida os servidores. Conforme Lacman (2004), a organização do trabalho deve se fazer por meio de um compromisso negociado entre quem a organiza e quem o faz.

Trata-se de uma situação paradoxal, em uma instituição federal, servidores viverem com o sofrimento no trabalho, em virtude de uma gestão opressora, enquanto possuem como proposta a formação de cidadão para o mundo do trabalho, que participarão da construção de uma nova sociedade fundada na igualdade política, econômica e social, que façam parte da comunidade, conforme apresenta Pacheco (2015).

As falas dos servidores da unidade B permitiram compreender o contexto do trabalho, mas não se mostraram suficientes para compreensão das raízes dos problemas. Não se sabe as razões que levaram a gestão adotar o atual perfil, conjectura-se que, talvez, o próprio gestor também adote estratégias para proteger a própria saúde, o que causa uma distorção da realidade e o impede da realização de julgamentos coerentes.

Na unidade A, por sua vez, percebeu-se o funcionamento da estrutura proposta por Dejours (2008). Há uma gestão aberta ao diálogo e, apesar das adversidades do serviço público, os problemas têm sido superados. Nas falas de todos os entrevistados dessa unidade, transparece uma satisfação em relação ao trabalho, principalmente, em função dos seguintes aspectos:

- Reconhecimento do seu trabalho pela comunidade escolar;
- Autonomia e flexibilidade no trabalho;
- Participação nos processos decisórios da unidade;
- Cooperação entre os servidores para realização dos trabalhos; e,
- Relações de trabalho saudáveis e positivas entre servidores e gestão.

Entende-se, portanto, que tais fatores conjugados com uma gestão humana e empática foram decisivos para os resultados obtidos. Destaca-se ainda uma relação de respeito e sentimento de gratidão em virtude dos esforços para conquistar os recursos e (infra)estrutura de que a unidade dispõe. Portanto, espera-se que casos positivos como este sejam estudados e divulgados, na perspectiva de disseminar boas práticas que permitam uma relação de prazer com o trabalho.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Rafaela Gomes; SANTOS, Ana Cristina Batista dos. Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [S. l.], p. 157–184, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/15111>. Acesso em: 11 dez. 2022.

AMARAL, Grazielle Alves; BORGES, Amanda Leal; JUIZ, Ana Paulo de Melo. Organização do trabalho, prazer e sofrimento de docentes públicos federais. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 15-28, 2017. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172017000100002&lng=es&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172017000100002&lng=es&nrm=iso). Acesso em: 11 de dez. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo/Laurence Bardin**. Tradução Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BREUNIG, Yohanna; PEREZ, Karine Vanessa. A grande questão para ser professor é saber criar mecanismos para não adoecer: prazer e sofrimento no trabalho e as estratégias elaboradas por docentes de escolas estaduais. **Trabalho (En)Cena**, [S. l.], v.3, n3, p. 76-99, 2018. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/encena/article/view/5491/14485>. Acesso em: 10 dez. 2022.

CONDE, Ana Flávia Cicero; CARDOSO, Jorge Manoel Mendes; KLIPAN, Marcos Leandro. Panorama da psicodinâmica do trabalho no Brasil entre os anos de 2005 e 2015. **Gerais, Revista**

**Interinstitucional de Psicologia**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 19-36, 2019. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202019000100003&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202019000100003&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso: em 10 dez. 2022.

COSTA, Danielle Loren. **Análise da relação entre saúde mental e trabalho de docentes universitários**. Mestrado (Saúde Coletiva) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elisabeth. **Psicodinâmica do Trabalho. Contribuições da Escola Djouriana à Análise da Relação Prazer e Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

DEJOURS, Christophe. **CHRISTOPHE DEJOURS Da Psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2008.

DEJOURS, Christophe. **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Org. LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2011.

DEJOURS, Christophe; GERNET, Isabelle. **Psicopatologia do trabalho**. 2. ed. Paris: Elsevier Masson, 2016.

DEJOURS, Christophe; MELLO NETO, Gustavo A. Ramos. **Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. Psicologia em Estudo**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/?lang=pt>. Acesso em: 11 dez. 2022.

MACHADO, Lúcio de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa; MACHADO Michele Rílany Rodrigues. **Diagnóstico de pesquisas internacionais em psicodinâmica do trabalho no brasil. Psicologia, Saúde e Doenças**, Lisboa, v. 18, n. 1, p. 69-84, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36250481006>. Acesso em: 11 dez. 2022.

ENTREVISTADO 2A UNIDADE A. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 3A UNIDADE A. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 4A UNIDADE A. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 1B UNIDADE B. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 2B UNIDADE B. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 3B UNIDADE B. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 4B UNIDADE B. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

ENTREVISTADO 5B UNIDADE B. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.



ENTREVISTADO 6B UNIDADE B. **Entrevista escrita** [mar. 2021]. Entrevistador: Fernanda Cristina Gonçalves. Google Meets, 2021. Entrevista anônima. Entrevista concedida para a presente pesquisa.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de Conteúdo**. 2.ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

GONÇALVES, Fernanda Cristina. **Construção de um índice de prazer e sofrimento (IPS) no trabalho**: análise em uma instituição de educação profissional e tecnológica de Minas Gerais. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) – Instituto Federal de Minas Gerais. Campus Ouro Branco, 2021.

GOULART JUNIOR, Edward; LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. Estilo de liderança e stress: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, [S. l.], v. 27, n. 2, 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/24773>. Acesso em: 11 dez. 2022.

LANCMAN, Selma; JARDIM, Tatiana Andrade. O impacto da organização do trabalho na saúde mental: um estudo em psicodinâmica do trabalho. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 82-89, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rto/article/view/13943>. Acesso em: 11 dez. 2022.

LANCMAN, Selma. Apresentação. In DEJOURS, Christophe, **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Org. LANCMAN, Selma; SZNELWAR, Laerte Idal. 2.ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2011.

LANCMAN, Selma; UCHIDA, Seiji. Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. **Caderno Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 79-90, dez. 2003. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172003000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 dez. 2022.

LELES, Letícia Cabral; AMARAL, Grazielle Alves. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **Revista Laborativa**, [S. l.] v. 7, n. 1, p. 53-73, 2018. Disponível em: <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1926>. Acesso em: 11 dez. 2022.

LOPES, Denise Maria Quatrin; BECK, Carmem Lúcia Colomé; PRESTES, Francine Cassol; WEILER, Teresinha Heck; COLOMÉ, Juliana Silveira; SILVA, Gilson Mafacioli da. Agentes Comunitários de Saúde e as vivências de prazer - sofrimento no trabalho: estudo qualitativo. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [online], v. 46, n. 3, p. 633-640, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0080-62342012000300015>. Acesso em: 11 de dez. 2022.

LOUREIRO, Thiago; MENDES, Glauco Henrique de Sousa; SILVA, Eduardo Pinto e. Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. **Trabalho, Educação e Saúde**, [online], v. 16, n. 2, p. 703-728, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00111>. Acesso em: 11 dez. 2022.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli Elza Damazo Afonso de. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACÊDO, Kátia Barbosa; BUENO, Marcos. A Clínica psicodinâmica do trabalho: de Dejours às pesquisas brasileiras. **Estudos Contemporâneos da Atualidade**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 306-318, 2012. Disponível em: <https://www.periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/1010>. Acesso em: 11 dez. 2022.

MAGNUS, Claudia de Negreiros; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. Sofrimento-Prazer: Dinâmica do Trabalho de Profissionais de Saúde Mental de um Hospital Psiquiátrico Público. **Psico**, [S. l.], v. 43, n. 2, 2012. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/11695>. Acesso em: 8 dez. 2022.

MARCAL, Hanna Izabel Ferreira; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel; BARBOSA, Edcarlos Alfaia Galeno; SILVA, Mariana Oliveira da. Vivências de prazer-sofrimento na organização do trabalho dos policiais militares da Região Norte. **Caderno Psicologia Social do Trabalho**, São

Paulo, v. 23, n. 2, p. 203-217, 2020. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-37172020000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172020000200007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 11 dez. 2022.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra. (Org). **Psicodinâmica do Trabalho: Teoria, Método e Pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

PACHECO, Eliezer. **Fundamentos político-pedagógicos dos Institutos Federais: diretrizes para uma educação profissional e tecnológica transformadora**. Natal: IFRN, 2015. Disponível em: <https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/1018/Fundamentos%20Poli%CC%81tico-Pedago%CC%81gicos%20dos%20Institutos%20Federais%20-%20Ebook.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 04 abr. 2020.

RAMOS, Lila De Fatima de Carvalho. **O Trabalho e a Saúde Mental dos Servidores de Uma IFES, Usuários do Programa Saudavelmente: Uma Análise Psicodinâmica**. 2016. Doutorado (Psicologia Instituição de Ensino) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. 2016.

RIBEIRO, Alan do Nascimento. **Seminário Cefet-Observatório** [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por [Fernanda.goncalves@ifmg.edu.br](mailto:Fernanda.goncalves@ifmg.edu.br) 25 nov. 2019.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [online], v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SANTOS, Aleksandra Pereira. Comprometimento e entrincheiramento em carreiras do setor público: estudo exploratório e confirmatório. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 22, n. 73, 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/56434>. Acesso em: 11 dez. 2022.

SILVA, Milena Garcia da. **Fatores psicossociais protetivos e de risco no trabalho e saúde mental de servidores públicos de um Instituto Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Mestrado Profissional (Saúde mental e atenção psicossocial Instituição de Ensino) - Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista brasileira de pesquisas de marketing, opinião e mídia**, São Paulo, n. 3, p. 20-27, 2009. Disponível em: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_003\\_02.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf). Acesso em: 07 jun. 2021.

TRAESEL, Elisete Soares; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. “Somos sobreviventes”: vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v.17, n. 2, p. 224-238, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/112344>. Acesso em: 11 dez. 2022.

TSCHIEDEL, Rubia Minuzzi; MONTEIRO, Janine Kieling. Prazer e sofrimento no trabalho das agentes de segurança penitenciária. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 18, n. 3, p. 527-535, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2013000300013>. Acesso em: 11 dez. 2022.

VIDAL, Deivid Nivaldo; RODRIGUES, Ana Paula Grillo Rodrigues. Vínculos organizacionais: estudo de caso no 13º batalhão de bombeiros militar. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 17, n. 1, p. 4-18, 2016. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3347>. Acesso em 11 dez. 2022.

**Data da submissão: 08/09/2022**

**Data da aprovação: 28/01/2023**