

**PSICODINÂMICA DO TRABALHO DE SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO E DA  
EDUCAÇÃO DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DE MINAS GERAIS**

**DENIS ANISIO SOCORRO CARVALHO**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

**LUIZ CARLOS HONÓRIO**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

# PSICODINÂMICA DO TRABALHO DE SERVIDORES DA ADMINISTRAÇÃO E DA EDUCAÇÃO DE UMA PREFEITURA DO INTERIOR DE MINAS GERAIS

## RESUMO

Esta pesquisa qualitativa descreve e analisa a Psicodinâmica do Trabalho de 22 servidores públicos atuantes nas Secretarias de Administração e Educação de uma Prefeitura mineira. Os resultados revelaram elementos comuns e distintos de prazer e sofrimento nas atividades realizadas pelos entrevistados. O sentido do trabalho para os servidores, de um modo geral, ficou evidenciado pela identificação com a função, a utilidade do serviço prestado, o envolvimento com a profissão, a independência financeira e a estabilidade no emprego. Já o contexto do trabalho, de modo indistinto, caracterizou-se pelo excesso de burocracia organizacional, pela sobrecarga de trabalho, pelo ritmo intenso de trabalho, porém quanto ao relacionamento interpessoal revelou especificidades entre as secretarias. Como vivências de prazer, em geral, destacaram-se a realização profissional, o reconhecimento institucional, o crescimento pessoal e a ética profissional e, singularidades nas duas secretarias quanto a autonomia no trabalho. No tocante às vivências de sofrimento, de modo comum, apareceram a falta de reconhecimento da sociedade, a pressão por resultados, a insegurança profissional e o esgotamento no trabalho, ficando a falta de reconhecimento da família um elemento exclusivo vivenciado pelos servidores da Educação. O envolvimento com atividades religiosas configurou-se no principal mecanismo para lidar com sofrimento no trabalho. Os achados evidenciam itens da organização do trabalho predispondo os servidores a pedidos de afastamento de suas atividades ocupacionais.

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

## 1. INTRODUÇÃO

O trabalho é condição essencial para garantir a sobrevivência humana. É o meio pelo qual o homem interage com a natureza, promove as mudanças necessárias, se autorreproduz e autorrealiza, criando valores de uso e garantindo a manutenção da própria vida (LUKÁCS, 1976; ANTUNES, 2009). Depura-se daí o trabalho como algo fundante, central e realizador das atividades humanas (ANTUNES, 2009; DEJOURS; DERANTY, 2010). Na percepção de Dejours e Deranty (2010), para que o trabalho seja central e se torne um mecanismo na construção da identidade, precisa ser realizado a partir da capacidade que o trabalhador tem de inventar. E, para agir de forma inventiva, o trabalhador precisa de liberdade para trabalhar e expressar-se como sujeito. Por essa razão, o trabalho pode ser considerado uma categoria dinâmica que envolve a relação entre subjetividade, trabalho e ação (LANCMAN; SZNELWAR, 2011), podendo ser estruturante ou patológico a depender da forma como está organizado (DEJOURS, 2014).

A Psicodinâmica do Trabalho identifica que os principais elementos organizacionais que podem impactar a saúde física e mental dos trabalhadores, são: ausência de reconhecimento, pouca liberdade criativa, divisão e padronização de tarefas, rigidez hierárquica, baixo envolvimento na tomada de decisão e subutilização da competência técnica entre outros. Assim, se a organização oferece condições favoráveis para os trabalhadores, tal realidade pode levá-los ao prazer, e, se as condições forem desfavoráveis, eles podem experimentar o sofrimento (DEJOURS, 2001; MENDES; MULLER, 2013).

Reconhece-se que as vivências de prazer e sofrimento podem ser sentidas por qualquer categoria profissional. No entanto, há aquelas categorias que podem ser mais suscetíveis ao sofrimento no trabalho, como é o caso dos servidores públicos. Sabe-se que a função do servidor público exige um vínculo afetivo e emocional com o cidadão. Entretanto, esse

vínculo pode ser prejudicado pelo modelo de gestão com elevada hierarquização e racionalização burocrática e, como consequência, conduzir o servidor a afastamentos em razão da possibilidade iminente de adoecimento no trabalho (NUNES; LINS, 2009).

O estado vem tentando transformar o modelo burocrático vigente em gerencialista, e, para isso acontecer, implementando ferramentas usualmente utilizadas pelas empresas privadas, com foco em eficiência, agilidade e eficácia. Tal fato, somado ao dever de servir e a realidade das práticas diárias vivenciadas pelos servidores públicos, têm gerado grandes conflitos entre os interesses individuais e os interesses das organizações em que atuam. Esses conflitos podem resultar em sofrimento e, conseqüentemente, em pedidos afastamentos do trabalho (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Na Prefeitura em estudo, as iniciativas de mudança parecem caminhar nesta direção. No ano de 2013, o poder executivo iniciou um processo de reestruturação com foco na delegação de responsabilidades, na redução da hierarquia, na mudança da carga horária, passando de seis para oito horas de trabalho, e na remuneração por resultados. O processo gerou grandes conflitos entre os interesses da Instituição e dos servidores, redundando em um elevado número de afastamentos do trabalho. Segundo informações preliminares obtidas na instituição, os servidores da Secretaria de Administração e Educação foram os mais afetados. Ambas as secretarias apresentam o maior número de pedidos de afastamento, causados pelos transtornos depressivos recorrentes, o mesmo acontecendo com a Secretaria de Saúde, porém a grande maioria dos seus servidores são contratados e, por essa razão, tendem a ficar por tempo determinado na instituição. O que tem levado os servidores a essa realidade?

Estudo realizado por Costa *et al.* (2009) apontou que os principais elementos que conduzem ao afastamento de servidores públicos do trabalho são a burocracia excessiva, a pressão por resultados, o espaço físico do ambiente de trabalho inadequado, as rotinas estressantes e as mudanças sem planejamento. Em razão da proposta de reestruturação da Gestão Municipal, apurou-se a presença desses elementos na rotina dos servidores da organização participante deste artigo, em maior ou menor grau de especificidade. Na Secretaria de Educação, por exemplo, os espaços físicos foram adequados para atender às demandas, entretanto as cobranças por melhoria na qualidade do ensino e pelo cumprimento de metas aumentaram. Tratam-se de elementos que evidenciam como a organização do trabalho pode prejudicar a manutenção do equilíbrio psíquico (DEJOURS, 2012) da mesma forma que impedir a realização do trabalho como se deseja e, por consequência, instaurar o sentimento de impedimento, insignificância ou incapacidade (CLOT, 2017).

Além disto, nas conversas prévias com representantes da instituição pesquisada percebeu-se que os servidores das secretarias de Administração e Educação, mesmo atuando em áreas diferentes, estavam sob a égide de um contexto geral de trabalho e dependiam um do outro para exercerem as suas funções. Assim, sem as ações da Secretaria de Administração, como é o caso de compras e licitações, transporte de alunos, os servidores da Educação teriam dificuldades de realizar suas atividades. E mais, o número de servidores nessa secretaria é muito maior e, em essência, pressiona os servidores da Administração para que as suas demandas, materiais ou subjetivas, sejam atendidas. Não obstante os servidores dessas secretarias trabalhem sob contextos ocupacionais semelhantes, pressupõe-se que especificidades psicodinâmicas se façam presentes nas suas rotinas de trabalho. Tendo em mente a problemática delineada, o artigo tem por objetivo comparar a Psicodinâmica do Trabalho de servidores administrativos e educacionais de uma prefeitura, buscando descrever e analisar o sentido que atribuem ao trabalho, o contexto em que as suas funções são executadas e as vivências de prazer e sofrimento que experimentam no ambiente ocupacional. Com o este objetivo traçado, o artigo pretende preencher uma lacuna empírica uma vez ter se constatado nas bases SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) e Spell (*Scientific Periodicals Electronic Library*) inexistência de estudos na realidade brasileira que

comparassem categorias ocupacionais em uma mesma organização pública na esfera da Psicodinâmica do Trabalho.

## **2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO: PRAZER, SOFRIMENTO E MECANISMOS DE DEFESA**

A Psicodinâmica do Trabalho tem a função compreender os trabalhadores como sujeitos do pensar e agir, capazes de dar sentido ao trabalho e, a partir dele, construir identidades. Vale dizer que o sentido do trabalho ultrapassa as barreiras do individual e envolve o espaço social coletivo, fundamental para os indivíduos aprenderem o respeito pelo outro, a confiança, a convivência, a solidariedade, elementos fundamentais para o envolvimento e o compromisso com o trabalho (DEJOURS *et al.*, 1994; DEJOURS, 2001). Dessa forma, a Psicodinâmica do Trabalho estuda os processos psíquicos do trabalhador e suas relações com a organização. A abordagem considera os trabalhadores como indivíduos únicos, carregados por uma história de vida particular e dotados de desejos. Quando esses indivíduos interagem com o trabalho prescrito pelas organizações, pode acontecer o confronto com a sua realidade e história de vida, gerando prazer ou sofrimento, contentamento ou descontentamento, satisfação ou insatisfação (DEJOURS *et al.*, 1994; GAULEJAC, 2008; DEJOURS, 2014).

O ponto central da abordagem reside na relação entre o indivíduo dotado de subjetividade e a organização do trabalho, compreendida como aquela que prescreve as atividades, delega responsabilidades e tem poder hierárquico de comando e controle (DEJOURS *et al.*, 1994). Contudo, segundo comenta Dejours (2014), o trabalho realizado por um indivíduo não está associado apenas àquilo que as organizações colocam a disposição dos trabalhadores, seja de forma verbal ou escrita, para que as tarefas sejam executadas. Este tipo de trabalho, chamado de prescrito, é normatizado e regulado pela organização que determina o que deve ou não ser feito pelo trabalhador. Porém, o autor argumenta ser quase impossível a execução do trabalho da forma como prescrito em sua essência. Para evitar que a prescrição engesse a capacidade que o trabalhador tem de criar, usualmente ele faz adaptações no que foi determinado para que as atividades aconteçam. Esse tipo de trabalho, chamado de real, é caracterizado pelas ações cotidianas executadas pelos trabalhadores, de forma inventiva e espontânea, para preencherem o espaço observado entre o trabalho prescrito e o real. Fazendo assim, o trabalhador estaria aumentando a sua capacidade de criar e inserir sua subjetividade como elemento fundamental para a manutenção do equilíbrio psíquico (FREITAS; FACAS, 2013).

Comentam Dejours *et al.* (1994) que quanto maior o distanciamento entre o trabalho prescrito e o real, maior será o sofrimento do trabalhador. Afirmam ainda que, quanto menor for a liberdade de adaptação do trabalho prescrito para o trabalho real, maior também será o sofrimento. E quanto maior a liberdade, maiores serão as condições para o trabalho ser prazeroso. Assim, o prazer é considerado um motivador para que os trabalhadores entrem em ação e busquem a gratificação pelo trabalho realizado, a liberdade, a valorização e o reconhecimento de ser útil. A gratificação é uma forma de os trabalhadores se sentirem reconhecidos enquanto que a liberdade está associada com a autonomia, a possibilidade de o indivíduo expressar sua individualidade; pensar; falar; e agir. A valorização é a percepção do indivíduo de que o trabalho tem sentido e utilidade para a organização e a sociedade (MENDES, 2007; DEJOURS, 2012; MENDES; MULLER, 2013; SIMÕES, 2016).

O processo de reconhecimento acontece quando a organização do trabalho possibilita que os trabalhadores ajustem a realidade do trabalho aos seus desejos e necessidades. Nesse caso, ocorre a estruturação psíquica, a manifestação da subjetividade e a construção da identidade dos indivíduos. Uma parte significativa do reconhecimento do trabalhador vai além do ato de receber salários, pois demonstra gratidão dos superiores hierárquicos, o que é uma

forma simbólica de gratificação por um engajamento ou ação realizada pelo sujeito, a partir de sua subjetividade colocada no trabalho. Observa-se que essa gratificação não é gratuita. O trabalhador passa pelo julgamento dos superiores hierárquicos, dos pares e até da sociedade para conseguir o reconhecimento. Quando o trabalhador é avaliado pela qualidade do serviço que presta à organização do trabalho, esse julgamento é chamado de utilitário, quando é avaliado pela beleza da sua ação, esse julgamento é denominado por estético. Ambos são importantes para que o trabalhador transforme o sofrimento em prazer, movimento que impacta diretamente na formação da identidade individual (DEJOURS, 2012).

Para Dejours (2011), o prazer e o sofrimento não estão dissociados, um não exclui o outro. Ao contrário do que se pensa, ambos são evocados em uma mobilização subjetiva diante dos constrangimentos causados pela organização do trabalho, de sorte que o sofrimento possa ser ressignificado e tal realidade resulte em equilíbrio psíquico (MENDES; MULLER, 2013). Portanto, o prazer deve ser considerado uma forma de o trabalhador realizar uma descarga de energia psíquica decorrente da tarefa que executa, de modo que, se for permitido ocorrer uma diminuição dessa carga, o trabalho se torna equilibrante e proporciona prazer. A inviabilidade de se vivenciar essa realidade pode conduzir um indivíduo a não perceber significado no que realiza (Dejours, 2012) e, em agravante, experimentar sofrimento, riscos psicossociais (Lascar, 2014) e descompensações psicopatológicas, por exemplo, desordens sexuais, solidão e assédio (Gernet, 2016).

O sofrimento ocorre quando o sujeito tem sua liberdade impedida e percebe esgotadas as suas possibilidades de negociação com a organização do trabalho para satisfazer seus desejos e necessidades, bem como expressar sua subjetividade (DEJOURS, 2007), ficando neste caso impedido de perceber sentido no que realiza (CLOT, 2017). O estado de sofrimento pode levar o indivíduo ainda à depressão, à desestabilização, sentimentos que provocam uma crise de identidade e dúvidas quanto a sua capacidade e competência para agir profissionalmente. Esses elementos levam o sujeito a se sentir um fracassado, e, quando esse fracasso persiste por muito tempo, pode comprometer a saúde, e até levá-lo ao adoecimento físico e psíquico (DEJOURS, 2007; CLOT, 2017).

As novas modalidades de sofrimento, associadas às atuais formas de organização do trabalho, são compreendidas como a sobrecarga do trabalho, a ameaça constante da demissão, o cumprimento de metas, a pressão por resultados, as cobranças constantes por atualização do conhecimento e a retirada de direitos (GERNET, 2016). Os substantivos mais relevantes que explicam tais modalidades são a reprovação e a falta de cooperação. A reprovação ocorre quando o trabalhador se sujeita a péssimas condições de trabalho e julga que tal sentimento não passa por uma questão moral, social, ou de culpa do superego, mas por uma traição ao próprio eu, ação que pode levá-lo ao sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2001). Ocorre também a incitação da competitividade pelas empresas, ato que pode levar à falta de cooperação entre os trabalhadores. Se por um lado este feito impossibilita a ajuda mútua entre os indivíduos, por outro lado traz grandes resultados para as organizações, que conseguem extrair o máximo da capacidade do sujeito, deixando-o estressado, cansado, sem qualidade de vida e, muitas vezes, adoecido (DEJOURS *et al.*, 1994; MENDES; SILVA, 2006, DEJOURS, 2012). O ato da falta de cooperação incitado pelas empresas também leva os sujeitos ao individualismo, enfraquecendo o ser social e diminuindo o reconhecimento dos pares e os espaços de convívio. Essa ação deixa os trabalhadores cada vez mais isolados e solitários, o que intensifica o sofrimento e contribui para a sobrecarga de trabalho e o surgimento de doenças ocupacionais (DEJOURS, 2012; MORAES, 2013).

Para lidar com as pressões advindas da organização do trabalho, o indivíduo faz uso de mecanismos de defesa que visam amenizar os perigos impostos à integridade psíquica. Eles surgem da dificuldade de o indivíduo elaborar certos registros no inconsciente, necessários para o enfrentamento ou a mediação do sofrimento. Portanto, os mecanismos de defesa

cuidam da proteção do ego, sendo assim mobilizados de forma inconsciente (DEJOURS *et al.*, 1994; CANÇADO; SANT'ANNA, 2013; MORAES, 2013).

Segundo Moraes (2013), os mecanismos de defesa mais usados pelos indivíduos são a negação e a racionalização. A negação é identificada pela submissão dos sujeitos aos desejos da organização do trabalho e pela rejeição do sofrimento, tendo como característica os comportamentos de isolamento, desconfiança e individualismo dos sujeitos. Nesse caso, pode-se afirmar que o indivíduo se sente responsável pelos problemas que vivencia, evitando a percepção de aspectos dolorosos da realidade, negando dados sensoriais, abolindo a realidade externa e não considerando a organização como fonte do sofrimento. Já a racionalização é entendida como a apresentação e explicação racional traduzidas em uma tentativa de o sujeito justificar atitudes, crenças ou comportamentos que podem, de outro modo, ser inaceitáveis. Outros mecanismos de defesa encontrados na literatura são o deslocamento, a anulação, a atuação, a denegação, a formação reativa, a idealização, a intelectualização, a projeção, o recalque e a regressão (CANÇADO; SANT'ANNA, 2013).

Os mecanismos descritos anteriormente espelham estratégias de defesa, também chamadas de regulação, construídas conscientemente pelo trabalhador para atenuar os elementos que porventura estejam resultando em sofrimento ocupacional. Elas podem ser individuais ou coletivas. As estratégias individuais são intrínsecas ao sujeito, só ele pode exprimir e experimentar. Já as estratégias de defesa coletivas dependem de condições externas ao sujeito, geralmente são as regras definidas pelos grupos a partir de um consenso, criadas de forma intencional ou não, para a estruturação do coletivo de trabalho ou para lidar com as divergências advindas do trabalho. Elas contribuem para a união e o fortalecimento do coletivo de trabalho, evitando a desestabilização do grupo (DEJOURS, 2006).

Traduzindo em um exemplo a diferença entre mecanismos e estratégias de defesa, a ação consciente de praticar esportes em um determinado clube para se desligar de um problema vivenciado no trabalho pode suscitar o entendimento de que essa estratégia mobiliza o mecanismo inconsciente chamado de “deslocamento”, ou seja, a transferência de emoção associada a um objeto (organização) para outro (clube esportivo), de modo que tal sentimento possa ser expressado sem colocar em risco a relação estabelecida pelo indivíduo com o objeto. Ou seja, trata-se de uma estratégia que ameniza momentaneamente os impactos do sofrimento causado por uma organização, mas que não implica uma mobilização capaz de transformar da realidade provocadora do sofrimento. Portanto, o trabalhador continua alienado, sem condições de se emancipar daquilo que o faz sofrer (MORAES, 2013).

### **3. METODOLOGIA**

A pesquisa realizada é de natureza descritiva e de abordagem qualitativa, recorrendo ao método do estudo de caso para descrever em profundidade as manifestações de prazer e sofrimento dos servidores públicos das Secretarias de Administração e de Educação pertencentes a uma prefeitura localizada no interior de Minas Gerais. Participaram da pesquisa 22 servidores efetivos, contratados e sem nenhum pedido de afastamento do trabalho, sendo 10 da Secretaria de Administração e 12 da Secretaria de Educação.

O roteiro estruturado de entrevista continha 20 questões que abordavam temas relativos ao sentido do trabalho, ao contexto do trabalho, às vivências de prazer e de sofrimento ocupacional e às estratégias utilizadas para lidar com o sofrimento no trabalho. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos servidores em uma sala preparada para este fim, tendo todos eles assinado um termo de consentimento para a participação do levantamento dos dados da pesquisa.

Uma vez ter-se optado pela análise de conteúdo para tratar os dados levantados, os temas mencionados no parágrafo anterior foram utilizados como unidades de registro (OLIVEIRA *et al.*, 2003) definidos *a priori* a partir da teoria sobre Psicodinâmica do

Trabalho. A partir dos depoimentos colhidos nas entrevistas emergiram as categorias, observando-se o critério de repetição e relevância no discurso dos entrevistados (FRANCO, 2008), entre as quais se destacaram aquelas com frequência superior a 60% do total de respondentes, reconhecendo-se que tal quantidade revelava características comuns para a maior parte dos participantes da pesquisa.

Algumas categorias se apresentaram nas duas Secretarias pesquisadas, outras, em apenas uma delas. Portanto, em determinadas situações nas análises, aparecem conteúdos de apenas uma Secretaria, por se tratar de questões peculiares às atividades daquele grupo de servidores. Para enriquecimento e detalhamento da apresentação da análise do conteúdo, em alguns momentos da descrição dos resultados foram colocados trechos dos depoimentos coletados com os servidores, adiantando-se que devem ser considerados como uma representação individual de um coletivo de entrevistados e não como provas absolutas da realidade investigada (MINAYO; SANCHES, 1993).

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os principais dados do perfil demográfico e ocupacional dos servidores públicos municipais são apresentados no quadro 1:

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Vínculo	Tempo de trabalho (anos)	Carga horária	Secretaria
S1	F	41	Divorciada	Especialista	Contratada	4	40	Administração
S2	M	34	Casado	Ensino médio	Efetivo	9	40	Administração
S3	M	33	Solteiro	Ensino médio	Efetivo	1	40	Administração
S4	F	49	Casada	Ensino médio	Efetivo	9	40	Administração
S5	F	33	Casada	Ensino médio	Efetivo	9	40	Administração
S6	F	56	Casada	Ensino médio	Efetivo	12	40	Administração
S7	F	61	Casada	Superior	Efetivo	36	40	Administração
S8	F	23	Solteira	Superior	Efetivo	2	40	Administração
S9	M	29	Solteiro	Superior	Contratado	1	40	Administração
S10	F	50	Solteira	Ensino médio	Efetivo	10	40	Administração
S11	F	30	Casada	Especialista	Efetivo	7	50	Educação
S12	F	31	Casada	Superior	Efetivo	4	50	Educação
S13	F	53	Viúva	Superior	Efetivo	21	50	Educação
S14	F	53	Casada	Superior	Efetivo	9	50	Educação
S15	F	49	Solteira	Superior	Efetivo	6	25	Educação
S16	F	43	Casada	Especialista	Efetivo	21	50	Educação
S17	F	41	Casada	Superior	Efetivo	2	50	Educação
S18	F	45	Casada	Superior	Contratada	10	25	Educação
S19	F	67	Solteira	Superior	Efetivo	13	25	Educação
S20	F	57	Casada	Superior	Efetivo	25	25	Educação
S21	F	55	Solteira	Especialista	Efetivo	24	25	Educação
S22	F	53	Viúva	Superior	Efetivo	13	25	Educação

**Fonte:** dados da pesquisa.

O Quadro 1 revela que a maioria dos pesquisados é do sexo feminino, sendo que, na Secretaria de Administração, aparecem três do sexo masculino e sete do sexo feminino, enquanto na Secretaria de Educação, todos os pesquisados são do sexo feminino uma vez que

nessa instância predominam maciçamente servidores desse gênero. Quanto à idade, na Secretaria de Administração varia de 23 a 61 anos, enquanto que na Secretaria de Educação varia de 30 a 67 anos. Em relação ao estado civil, em ambas as secretarias predominam os servidores casados. No que se refere à escolaridade, na Secretaria da Educação prevalece o curso superior, ao passo que na Secretaria de Administração, o ensino médio. Deve ser ressaltado que nenhum dos entrevistados havia pedido afastamento do trabalho, uma vez que a percepção de servidores nesta condição poderia contaminar o interesse central da pesquisa de avaliar os elementos da organização do trabalho predisponentes de riscos de adoecimento no trabalho.

O ingresso dos servidores na prefeitura se deu por meio de concurso público para 19 entrevistados, estes mantêm um vínculo efetivo com a instituição, e para três se deu por meio de processo seletivo simplificado, cujo vínculo de trabalho é firmado por meio de contrato temporário. O quadro mostra que uma das contratadas tem vínculo de 10 anos com a prefeitura, enquanto o tempo na função dos demais servidores contratados varia de 1 a 4 anos. No tocante ao tempo de vínculo dos servidores efetivos, a grande maioria possui 9 anos ou mais de vínculo ocupacional. A carga horária praticada pelos servidores da Secretaria de Educação supera a dos servidores da Administração, perfazendo 50 horas semanais contra 40. Foi investigado ainda se os entrevistados desenvolviam outras atividades fora da prefeitura e percebeu-se que os servidores da Secretaria de Administração não possuem outros vínculos, enquanto na Educação, todas desenvolvem outras atividades.

#### 4.1 Descrição e análise qualitativa dos dados

O Quadro a seguir exhibe as unidades de registro e suas respectivas categorias de análise.

**Quadro 2:** Unidades de registro e categorias de análise

<b>Unidades de registro</b>	<b>Categorias</b>
<b>Sentido do trabalho</b>	Identificação com o trabalho
	Utilidade do trabalho
	Envolvimento profissional
	Independência financeira
	Estabilidade no emprego
<b>Contexto do trabalho</b>	Burocracia organizacional
	Relacionamento interpessoal
	Organização do trabalho
	Ambiente físico
	Ritmo de trabalho
	Sobrecarga de trabalho
<b>Vivências de prazer</b>	Realização profissional
	Reconhecimento institucional
	Ética profissional
<b>Vivências de sofrimento</b>	Reconhecimento da sociedade
	Pressão por resultados
	Esgotamento físico e mental
	Interface casa e trabalho
	Insegurança profissional
<b>Estratégias para lidar com o sofrimento</b>	Crenças religiosas, atividades recreativas, apoio familiar, diálogo, enfrentamento do problema e atividades físicas

**Fonte:** Dados da pesquisa



Nas seções a seguir, analisa-se o conteúdo das narrativas dos entrevistados, com base nas unidades de registro, nas categorias reveladas e no referencial teórico elaborado.

#### **4.1.1 Sentido do trabalho**

Os pesquisados evidenciaram como principais elementos dessa unidade de registro as categorias: identificação com o trabalho, utilidade do trabalho, envolvimento profissional, independência financeira e estabilidade no emprego.

Quanto à categoria identificação com o trabalho, tanto os membros da Secretaria de Administração quanto os da Educação foram unânimes ao confirmarem a importância do trabalho em suas vidas. Destacaram que não é possível viver sem o trabalho, que ele permite um equilíbrio psíquico, traz um sentimento de engrandecimento, proporciona momentos de relacionamento e convívio social, mostra o valor que o ser humano tem, além de garantir a manutenção da vida e a independência financeira. Apresentaram elementos que mostram ser o trabalho prazeroso quando permite a compreensão de que são úteis a alguém e, por assim acreditarem, se envolvem e comprometem com o que executam. Percebe-se, por meio dos depoimentos, que o trabalho é fundamental para a manutenção da vida humana (ANTUNES, 2009), corroborando também estudos que afirmam ser o trabalho uma via para o indivíduo construir relacionamentos, interagir com o meio, criar valor de troca, identificar-se como sujeito e dar sentido à vida (HACKMAN; OLDHAM, 1975; DEJOURS, 2001; MORIN, 2001; LUKÁCS, 2003).

Os entrevistados de ambas as secretarias manifestaram concordância quanto ao fato de o trabalho que realizam ser útil, seja por meio do ensino ou da prestação de um serviço para atender as necessidades da sociedade. Estudos revelaram que as pessoas, mesmo que tivessem condições de viver o resto da vida sem trabalhar, continuariam atuando, pois o ato faz parte de um propósito, um sustento, um meio de se relacionar com outros, de se sentir útil e de ser parte integrante de um grupo ou sociedade (MOW, 1987; MORIN, 2001; TOLFO; PICCININI, 2007). Na categoria envolvimento profissional, percebeu-se que, independente da secretaria de lotação, os entrevistados se envolvem e se comprometem com o trabalho, ações que os levam a perceber sentido no que realizam (MORIN, 2001). Eles disseram que desenvolvem o trabalho por prazer, sem pensar no salário ou esperar por reconhecimento imediato. É algo natural que faz parte da identificação que têm com o trabalho e do sentimento de serem úteis ajudando alguém. Essa percepção contribui para a desmistificação dos ditos populares e da generalização de que servidores públicos não trabalham, não são comprometidos e não se envolvem com a instituição em que atuam.

O sentido do trabalho também ficou perceptível a partir da categoria relativa a independência financeira. Os servidores veem o trabalho como algo que permite às pessoas serem honestas e dignas; a independência de outras pessoas; e a aquisição de coisas (MORIN *et al.*, 2007). Quanto à categoria estabilidade no emprego, percebeu-se que o sentido não muda em razão da secretaria em que os servidores trabalham, mas se modifica em relação ao tipo de vínculo mantido com a instituição, independentemente do tempo em que se encontram trabalhando na instituição. Os servidores contratados sentem-se inseguros, fragilizados e com medo de serem demitidos, vivências que reforçam o argumento de que o ambiente ocupacional da atualidade está marcado pela descontinuidade e instabilidade dos profissionais, intranquilizando e gerando insegurança aos trabalhadores (BENDASSOLLI, 2011). Por outro lado, os servidores efetivos possuem uma visão diferente sobre a estabilidade no emprego, vinculando essa categoria à escolha da profissão e ao direito que conquistaram de se manterem em um emprego.

#### 4.1.2 Contexto do trabalho

Quanto ao contexto do trabalho, as entrevistas e análises revelaram que os principais elementos desta unidade de registro são definidos pelas categorias: burocracia organizacional, relacionamento interpessoal, organização do trabalho, ambiente físico, ritmo de trabalho e sobrecarga de trabalho.

Os servidores consideram que a burocracia organizacional é algo que está intrínseco ao serviço público. Uma característica desse item é a quantidade de leis, regras e normas que, segundo afirmaram, chegam a ser em excesso, pois são tantas que é impossível cumpri-las em sua totalidade. Os servidores de ambas as secretarias se queixaram da burocracia como um elemento que pressiona, impede a realização do trabalho, engessa e dificulta o atendimento dos cidadãos. Indignação e impotência foram sentimentos relatados pelos entrevistados a esse respeito. A lógica burocrática deve ser acompanhada de conhecimento técnico, racionalidade e impessoalidade, enfim ser instrumento capaz de garantir a eficiência administrativa, conferindo padronização e igualdade no tratamento das demandas organizacionais (WEBER, 1971), o que não parece acontecer nas secretarias pesquisadas, tendo em vista que a burocracia é percebida pelos servidores entrevistados como disfuncional. Embora tenha sido criada para ser funcional, ela não garante agilidade, qualidade, custo baixo e muito menos eficiência dos processos, sendo, na verdade, pessoal, lenta e de alto custo (KLIKSBURG, 1992). Além de se constituir como uma limitadora do atendimento das demandas dos cidadãos, se credencia a ser uma fonte de sofrimento e adoecimento no trabalho, já que mantém os servidores presos à prescrição do trabalho (DEJOURS, 2007).

Muito próximo da categoria burocracia organizacional, está o relacionamento interpessoal, categoria que evidenciou sentimentos diferentes nas secretarias estudadas. Para os servidores administrativos o relacionamento com a chefia é bom, demarcado pelo incentivo da liberdade de expressão e de iniciativas para o crescimento pessoal e profissional. Já a metade dos servidores educacionais afirmou que a chefia faz ameaças de punição, vigia o trabalho realizado constantemente e dispense tratamento diferenciado aos subordinados. O relacionamento com os pares segue a mesma proporção, com o pessoal da Secretaria de Educação se queixando da falta de cooperação e reconhecimento por parte dos colegas e da falta de acesso às autoridades. Uma servidora a esse respeito disse “tive depressão, acho que foi em razão de tanta contrariedade, pela falta de companheirismo e reconhecimento, fiz tratamento um tempão”. Pedidos de atestado são um meio utilizado pelas servidoras da Educação para aliviar a tensão e descansar. Ora, aspectos de cooperação e companheirismo, base do trabalho coletivo, são vitais para ajudar a lidar com as dificuldades do trabalho e evitar o adoecimento. É a partir do consenso que os trabalhadores se mostram capazes de unir forças para transformar a realidade causadora do sofrimento ocupacional e ressignificá-lo para uma vertente mais criativa e emancipadora (DEJOURS, 1993).

Quanto à organização do trabalho, foi possível observar que os pesquisados das duas Secretarias têm conhecimento de que não conseguem atender a todas as prescrições feitas pela prefeitura. Segundo eles, há uma imposição para cumprir o que está prescrito e, na impossibilidade de isso acontecer, surgem a desmotivação, a insatisfação, o sofrimento e até o adoecimento. Para Dejours (2012), a introdução de novas estratégias e novos métodos de organização do trabalho não favorecem o coletivo do trabalho, mas sim o isolamento e a solidão. O autor afirma que o aumento das cobranças aos trabalhadores pode consequentemente aumentar as patologias mentais ligadas ao trabalho. É o que se percebe nos relatos dos membros da Educação ao comentarem que, apesar de receberem boas condições de trabalho, não estão satisfeitos, se sentem pressionados para realizar as tarefas, estão sem motivação e com características de sofrimento no trabalho. No caso dos servidores da Secretaria de Administração, observa-se que há relatos de más condições de trabalho, entretanto os sintomas de sofrimento com a organização do trabalho são menores do que na

Educação. Uma explicação para tal insatisfação pode estar relacionada ao fato de os servidores se considerarem impedidos de realizar o trabalho como desejam (CLOT, 2017), sentimento esse sustentado pela burocracia que impera no serviço público.

No tocante ao ambiente físico do trabalho, foram observadas duas situações distintas. Para os servidores da Secretaria de Administração, o ambiente físico é considerado inadequado, isto é, os espaços de trabalho são precários, os prédios são muito antigos, malcheirosos e sem ventilação. Para as pesquisadas da Secretaria de Educação, o ambiente físico está ideal. Chegam a dizer que estão no “céu”, pois todas as escolas foram reformadas, os móveis foram trocados, criaram-se espaços para as crianças brincarem e não faltam equipamentos e material de trabalho. A literatura é clara ao apontar que adequações estruturais são necessárias para conferir sentido ao trabalho e proporcionar vivências de prazer (GLANZNER *et al.* 2011; DEJOURS, 2012; MENDES; MULLER, 2013; SIMÕES, 2016).

Por fim, dos depoimentos emergiram as categorias ritmo e sobrecarga de trabalho, uma parecendo relacionar-se com a outra. Com relação ao ritmo de trabalho, os relatos evidenciaram que é intenso e acelerado nas duas secretarias, e que, com isso, existe uma perda na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e aos alunos. Deixaram entender que o ritmo também está ligado a sobrecarga de trabalho, pois, além de fazerem tudo de forma corrida, acabam levando trabalho para casa, ficam cansados, estressados e prejudicados em termos da saúde e das relações que estabelecem com a família. Ainda a respeito da sobrecarga de trabalho, os pesquisados das duas secretarias afirmam categoricamente que existem poucos funcionários para realizar as tarefas, pontuando que precisam executar várias atividades ao mesmo tempo, situação que os conduzem ao pânico e à depressão. Na Educação ainda há um grande número de alunos nas salas de aula, realidade que conduzem as servidoras à exaustão profissional. Ficou também latente nos relatos das servidoras educacionais que, em razão dos baixos salários, precisam trabalhar em dois ou três empregos, o que dá uma carga de até 65 horas semanais. A intensificação do ritmo de trabalho decorre da redução de empregados, da busca pelo aumento de produtividade e lucros, das pressões constantes para o cumprimento de metas, das exigências de qualificação e do gerencialismo estimulador da competitividade (ANTUNES, 2011). Portanto, inadequações no ritmo de trabalho podem acarretar sobrecarga de atividades, gerando desgaste físico e mental ao trabalhador e, assim, conduzi-lo a riscos de adoecimento ocupacional (MENDES, 2007), o que de fato acontece na instituição pesquisada uma vez serem rotineiros nas duas secretarias os pedidos de afastamento do trabalho causados por transtornos depressivos recorrentes.

#### **4.1.3 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho**

As vivências de prazer que emergiram dos depoimentos dos servidores foram a realização profissional, o reconhecimento institucional e a ética profissional, ao passo que as vivências de sofrimento se relacionaram ao reconhecimento da família e da sociedade, à pressão por resultados, ao esgotamento mental e físico, à interface casa e trabalho e à insegurança profissional.

Iniciando a discussão pelas categorias de prazer identificou-se que as servidoras da Secretaria de Educação, sejam elas efetivas ou contratadas, têm a sensação de serem úteis e necessárias às crianças, consideram o trabalho de educar como uma missão de vida, ou seja, o trabalho é uma via para a realização profissional. Para os servidores da Secretaria de Administração, a realização profissional implica emoção, paixão e amor pelo que fazem, mesmo que a comunidade da qual fazem parte não reconheça devidamente o esforço dispendido nessa direção. Percebe-se que, para todos os pesquisados, a realização profissional tem um vínculo com o êxito e o resultado final do trabalho. Segundo Glanzner *et al.* (2011), quando o trabalho permite a realização profissional, os indivíduos de certa forma constroem

sua identidade, sentem-se valorizados, reconhecidos e gratificados pelo resultado que o trabalho produz. Assim, são capazes de experimentar o prazer e manter o equilíbrio psíquico.

Na categoria reconhecimento institucional verificou-se que os servidores da Secretaria de Administração e a maioria dos membros da Secretaria de Educação conseguem vislumbrar o reconhecimento institucional, representado pela figura do prefeito. Para o grupo da Secretaria de Educação, o reconhecimento é manifestado a partir das melhorias que foram feitas em termos de infraestrutura; dos meios dispendidos para a publicação dos trabalhos desenvolvidos pelos servidores, avaliados como uma via fundamental de a sociedade conhecer e reconhecer o trabalho executado; da pontualidade nos pagamentos. A intensificação do trabalho, o aumento de responsabilidades, as exigências de adaptação às novas tecnologias e a individualização conduzem o trabalhador a julgamentos constantes por agentes internos (chefia e pares) e externos (sociedade) à organização. Tais julgamentos, segundo comenta Dejours (2012) são essenciais para que o trabalhador transforme o sofrimento em prazer. Portanto, a comunicação do reconhecimento é fundamental para este processo de ressignificação, ficando evidenciado pelas falas dos entrevistados que esta ação é bem patrocinada pela instituição em que trabalham.

Em um ambiente em que se experimenta a realização profissional e o reconhecimento institucional, não causou surpresa que no discurso dos entrevistados de ambas as secretarias a ética profissional tenha sido colocada como algo que propicia prazer. Observou-se unanimidade nos depoimentos, tendo em vista que o país vem passando por uma grave crise institucional, o sentimento de que a administração da prefeitura estudada se diferencia por ter um gestor honesto, que mantém a honra, o caráter e o respeito, fatores que estão associados as suas condutas pessoais na gestão da prefeitura.

Não obstante os servidores pesquisados manifestarem que se sentem realizados profissionalmente e são conduzidos por um gestor (prefeito) que reconhece os esforços pessoais e atua de forma ética, isso não significa que tais elementos estejam dissociados do sofrimento que também experimentam no cotidiano de trabalho (DEJOURS, 2011). O reconhecimento da sociedade está entre as categorias de sofrimento que emergiram do discurso dos entrevistados, aqui representada pelos cidadãos de um modo geral e pelos pais de alunos. A falta de reconhecimento da comunidade se revelou igualitária para os pesquisados das duas secretarias. Para os entrevistados, a população é injusta, não reconhece o trabalho realizado, faz críticas destrutivas, reclama muito, trata os servidores com indiferença e com falta de respeito.

A falta de reconhecimento dos pais de alunos está relacionada, obviamente, às servidoras da Secretaria de Educação. As pesquisadas que a vivenciam declaram ser as famílias não reconhecedoras do trabalho do professor e passam a responsabilidade de educar os filhos para as escolas. Apontaram que o Centro Municipal de Educação Infantil – CEMEI tornou-se um “depósito” de crianças, onde as mães colocam os filhos para se livrarem dos problemas. Uma das servidoras comentou que uma determinada mãe entregou a criança na portaria da escola e falou assim “toma conta desse menino, que eu não dou conta dele, eu preciso voltar para terminar de dormir”. Segundo todas as pesquisadas, a formação das crianças está comprometida, pois os professores precisam fazer o papel de educadores e de pais, e isso se torna impossível com as salas cheias e sem o apoio familiar. Diante dessa situação, avaliam que o trabalho passou a ser exaustivo, estressante e sofrido. É notável a percepção do servidor de duvidar da sua capacidade e competência para tratar dessa questão, parecendo se sentir tolhido duplamente. Primeiro, pela organização do trabalho que não deixa (ou não pode deixar) de absorver alunos considerados problemáticos. Segundo, por si próprio ao perceber esgotadas as possibilidades de negociar elementos suficientes para transformar essa prescrição do trabalho. Clot (2017, p. 122) argumenta que realidades ocupacionais assim escondem um paradoxo que tem efeito direto sobre a saúde mental, isto é, de um lado

objetivos individuais alcançados que perdem o seu sentido e, de outro lado, objetivos que se desejam alcançar “desacreditados aos olhos de muitos trabalhadores como se fossem quimeras”. É a lógica do impedimento fazendo com que muitos trabalhadores duvidem de sua capacidade, sofram e adoçam. Os pedidos constantes de afastamento no trabalho pelos servidores educacionais atestam esta situação.

No que se refere à pressão por resultados, foi identificado em ambas as secretarias que a prefeitura tem se preocupado mais com a produtividade do que com a saúde dos servidores. Eles registram que, mesmo doentes e debilitados para executarem as atividades, são pressionados a entregarem resultados, situação que converge para as categorias relacionadas ao esgotamento físico e mental e a insegurança profissional. A respeito do esgotamento físico uma servidora administrativa disse “estou sentindo muita dor, fiz mais de 20 sessões de fisioterapia e mesmo assim sou cobrada e pressionada para entregar resultados, às vezes ainda me chamam de preguiçosa”. Quanto ao esgotamento mental, destaca-se no caso das servidoras educacionais o vínculo afetivo que estabelecem com as crianças no momento em que elas levam os problemas familiares para dentro de sala de aula, sugerindo que além do trabalho de educadoras deveriam atuar como psicólogas. Como não possuem competência para agir nesta direção, a descompensação emocional se instaura provocando a autculpa pelo insucesso no trabalho (AGUIAR, 2014) e os sentimentos de impedimento e/ou incompetência (CLOT, 2017). No tange à insegurança profissional, o medo de ser demitido se faz singular aos servidores contratados que atuam nas duas secretarias. As eleições a cada período de tempo, o contrato temporário, o período do estágio probatório e o controle dos órgãos reguladores externos estão entre os elementos que deixam vulneráveis os servidores que trabalham neste tipo de contrato. O conjunto desses elementos, conforme aponta a literatura, causa dor, angústia, medo e insegurança, geralmente provenientes de conflitos existentes entre a organização do trabalho e os desejos dos trabalhadores (DEJOURS *et al*, 1994; FERREIRA; MENDES, 2001; DEJOURS, 2012)

No que tange à categoria interface casa e trabalho, os depoimentos revelaram que entrevistados das duas secretarias convivem com esse elemento, sendo que os registros foram feitos apenas pelos pesquisados do sexo feminino. Elas pontuaram que ficam muito tempo envolvidas com o trabalho, chegam em casa depois do horário e deixam de sair nos finais de semana. Completaram dizendo que a família sempre fica em segundo plano, abrindo espaço para a geração de conflitos, culminando em dois casos com o divórcio. Os depoimentos a esse respeito revelam que o espaço pessoal de vida dos servidores vem sendo tomado pela esfera do trabalho, significando dizer que o tempo e a energia direcionados para o desenvolvimento do trabalho impedem que estas qualidades sejam dedicadas à vida privada, impossibilitando o trabalhador criar coletivos (BENDASSOLLI, 2011). Trata-se de um sequestro, uma invasão patrocinada pelo tempo de trabalho sobre os espaços pessoais de vida, por exemplo, aqueles relativos ao da família e do lazer (ENRIQUEZ, 1997; PERISTA *et al.*, 2000; BENDASSOLLI, 2011).

#### **4.1.4 Estratégias para lidar com o sofrimento no trabalho**

Os servidores participantes do estudo fazem uso de diferentes estratégias para se defenderem das pressões que vivenciam no trabalho, entre elas: crenças religiosas, atividades recreativas, apoio familiar, diálogo, enfrentamento do problema e atividades físicas. Destacam-se nesta pesquisa as categorias associadas às práticas religiosas. A igreja é tida pelos servidores, de um modo geral, como um lugar para desabafar, chorar, agradecer, enfim, exercer a espiritualidade para fins de manutenção do equilíbrio psíquico e de alívio do sofrimento.

Reconhece-se que a quantidade de estratégias utilizadas pelos servidores revela o preço que estão pagando para poderem trabalhar e garantir a estabilidade no emprego.

Denota-se daí que determinados elementos da organização do trabalho dos servidores, por um lado, tornam precário o contexto em que atuam e, por outro, passam a impedir que o estado de normalidade prevaleça ao do adoecimento no trabalho. Dejours (2011) deixa claro que normalidade não necessariamente significa saúde, podendo-se deduzir disso que as estratégias de defesa quando não mais surtem o efeito desejado, acabam instaurando o fracasso e o sofrimento patogênico e, por consequência, o adoecimento do indivíduo.

Além disso, a grande maioria das estratégias de defesa utilizada pelos servidores pesquisados é de cunho individual. Elas são importantes para a adaptação do indivíduo ao sofrimento ocupacional, conforme apontado pela literatura (DEJOURS *et al*, 1994; MENDES, 2007; DEJOURS, 2011; MORAES, 2013; GERNET, 2016), mas não se mostram efetivas para atuar sobre os elementos da organização do trabalho que, porventura, provocam o problema. As estratégias coletivas são mais eficientes nesse sentido, pois se baseiam no consenso de um grupo de trabalhadores, contribuindo para a união e o fortalecimento grupal (DEJOURS, 2006). O diálogo, uma das estratégias utilizadas pelos entrevistados, poderia ser útil nesse caso. Finalmente boa parte das estratégias utilizadas pelos servidores (religião, recreação, apoio familiar e atividades físicas) parece se assentar no mecanismo de defesa chamado de deslocamento em que o trabalhador, inconscientemente, transfere a emoção, associada a um objeto (a organização) para outra instância (algo fora da organização) de modo que possa ser manifestada sem risco para o psiquismo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Foi possível identificar que a prefeitura em estudo tem exigido um servidor competente, polivalente, criativo, inovador e empreendedor, mas nem sempre fornece condições e facilita a organização do trabalho, de forma que o profissional possa expressar seus talentos e a subjetividade. Diante dessa situação, é visível a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real desenvolvido pelos servidores. Na análise, foi possível observar que os servidores de ambas as secretarias vivenciam prazer e sofrimento no trabalho que realizam, corroborando a literatura sobre a Psicodinâmica do Trabalho. O estudo também evidencia especificidades entre os elementos que caracterizam a dinâmica de seus trabalhos. Entretanto ficou manifesto que determinados elementos da organização do trabalho, por exemplo, a burocracia excessiva, tornam os servidores pesquisados, indistintamente, impedidos de realizar o trabalho como se deseja e, por consequência, questionadores da qualidade do que produzem. Tais elementos podem conduzir a uma vida profissional cheia de contrariedades, queda no desempenho e pedidos de afastamentos como uma tentativa de manter a saúde, normalizar o trabalho ou se esquivar dos obstáculos.

Os servidores da Administração se queixam das condições físicas do ambiente de trabalho e da falta de autonomia e, igualmente ao que se passa com os servidores da Educação, reclamam da sobrecarga de trabalho, da pressão por resultados e do ritmo ocupacional intenso. Todavia, eles destacam o modelo ético que o prefeito representa em suas vidas e o relacionamento que estabelecem com autoridades, chefia e pares, considerado prazeroso e estimulador do desenvolvimento profissional.

Já os servidores da Educação reconhecem e elogiam as condições estruturais de trabalho que lhes são oferecidas. Entretanto são conscientes de que a forma como o trabalho está organizado, com o número excessivo de alunos em sala, a sobrecarga de trabalho, o excesso de burocracia, as responsabilidades excessivas, a pressão por resultados, o ritmo acelerado, a falta de espaço para expor suas ideias, a dificuldade de relacionamento com a chefia imediata e com as autoridades e a falta de reconhecimento têm sido os principais problemas provocadores do sofrimento e do adoecimento no trabalho. Ficou evidente no estudo que, para as servidoras da Educação, a carga de trabalho é maior e que há acúmulo de atividades no exercício da profissão, forçando-as a levar trabalhos para casa. E por serem

mulheres, ainda têm que administrar os afazeres de casa, fato que gera jornada tripla e até quádrupla, ocasionando uma sobrecarga de trabalho e prejudicando a vida pessoal, a família, o descanso e o lazer. Foi possível identificar que as servidoras reconhecem a importância do papel das autoridades na tomada de iniciativas para tratar dos casos de adoecimento no trabalho. Questionam, entretanto, a falta de ações organizacionais concretas para prevenir ou impedir que os servidores corram riscos de adoecer no trabalho. Nesse cenário, os resultados confirmam os estudos da Psicodinâmica do Trabalho que apontam a organização do trabalho como a principal fonte de provocação do sofrimento e do adoecimento no trabalho.

Esta pesquisa contribuiu de forma acadêmica para os estudos na área da administração pública e da Psicodinâmica do Trabalho, com foco em servidores administrativos e da Educação, acrescentando subsídios aos estudos já realizados no que diz respeito às vivências de prazer e sofrimento dos servidores municipais, sendo esses sujeitos de pesquisa ainda pouco explorados por meio de estudos em uma perspectiva qualitativa. Só por meio desse tipo de abordagem é possível alcançar em profundidade as particularidades a respeito dos elementos preconizados pela psicodinâmica a respeito da subjetividade.

Em termos de sugestões para a instituição, sugere-se a implantação de ações que possam proporcionar a melhoria da saúde física e mental dos servidores. Para as autoridades, recomenda-se maior aproximação e abertura para ouvir os profissionais, desmistificando a visão do autoritarismo e do fechamento à escuta, seja da chefia imediata ou da alta administração. Nesse sentido, cabe aos secretários, gerentes e diretores a implantação de políticas que favoreçam a saúde no trabalho, de modo a contribuir para evitar o sofrimento e melhorar a qualidade de vida dos servidores. Sugere-se ainda a criação de espaços para que os trabalhadores possam discutir no coletivo novas regras de trabalho e de convivência, que permitam amenizar as pressões advindas do contexto ocupacional em que atuam.

Finalmente, ressalta-se que o estudo realizado ficou limitado a duas secretarias, embora tenha sido critério metodológico escolher aquelas que apresentavam maior índice de pedidos de afastamento do trabalho. Tal limitação impossibilita generalizações dos resultados obtidos para outras secretarias, órgãos ou instituições, o que é uma característica do método de estudo utilizado pela pesquisa. Propõe-se, para pesquisas futuras, dar continuidade em estudos qualitativos, fundamentados na Psicodinâmica do Trabalho, de modo a permitir a investigação dos servidores de outras secretarias da instituição estudada, assim como a ampliação de estudos com servidores de outras instituições públicas, tanto em nível regional quanto nacional. Crê-se que a saúde física e psíquica desses profissionais deva ser compreendida, considerando a importância social do trabalho público em prol da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, R. M. R. **Violência na escola e sofrimento psíquico de professores: uma análise das práticas profissionais, de orientação psicanalítica.** 2014. 185 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2014.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.** 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ANTUNES, R. Os modos de ser da informalidade: rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho? **Serviço Social e Sociedade**, v. 107. p. 405-419, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F. Mal estar no trabalho: do sofrimento ao poder de agir. **Revista Mal Estar e Subjetividade**, v. 11, n. 1, p 65-99, 2011.
- CANÇADO, V. L.; SANT'ANNA, A. S. Mecanismos de defesa. In: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013.

- COSTA, N. M.; VILAS BOAS, A. A.; CASTRO J.; PEREIRA, J. L.; OLIVEIRA, E. R. Mudanças na qualificação dos servidores públicos em cargos de confiança do estado de Minas Gerais: ações, tensões e dificuldades. *In: XV Colóquio Internacional sobre Poder Local, Gestão Social e Espaços Territoriais*, 2009, Salvador, **Anais...** Salvador, Bahia. 2009.
- CLOT, Y. O higienismo contra o trabalho de qualidade? **Horizontes Interdisciplinares da Gestão – HIG**, v. 1, n. 1, p. 114-124, novembro 2017.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. **Revue Prévenir**, v. 20, n. 1, p. 21-38, 1990.
- DEJOURS, C. Coopération et construction d'identité en situation du travail. **Futur Antérieur**, Paris, n. 16, p. 41-52, 1993.
- DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações: a banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- DEJOURS, C. Subjectivity, work, and action. **Critical Horizons**, v. 7, n. 1, p. 45-62, 2006.
- DEJOURS C. Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). **L'Information psychiatrique**, v. 83, n. 4. p. 269-275, avril 2007.
- DEJOURS, C. Trajetória teórico conceitual. *In: LANCMAM, S., ZNELWAR, L. I. (Orgs.). Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.
- DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 3, p. 363-371, jul./set. 2012.
- DEJOURS, C. Work and self-development: the point of view of the psychodynamics of work. **Critical Horizons**, v. 15, n. 2, p. 115-130, 2014.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C.; DERANTY, J. P. The centrality of work. **Critical Horizons**, v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor: atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Revista Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro, 2008.
- FREITAS, L. G.; FACAS, E. M. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**. Rio de Janeiro. v.13, n.1, novembro 2013.
- GAULEJAC, V. Approche socioclinique de la souffrance au travail. **International Review of Sociology**, v. 18, n. 3, p. 433-441, 2008.
- GERNET, I. Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. **Annales Médico-Psychologiques**, v. 174, n. 7, p. 602-605, 2016.
- GLANZNER, C.H.; OLSCHOWSKY, A.; KANTORSKI L.P.; O trabalho como fonte de prazer: avaliação da equipe de um centro de atenção psicossocial. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 3, p. 716-721, jun. 2011.
- HACKMAN, J. R.; OLDFHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, n. 2, p. 159-170, abril 1975.
- KLIKSBERG, B. **Como transformar o estado para além de mitos e dogmas**. Brasília: ENAP, 1992.
- LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.
- LASCAR, P. Souffrance et risques psychosociaux au travail. **European Psychiatry**, v. 29, n. 8, p. 628-629, 2014.



- LÉPINE, V. La reconnaissance au travail par la construction d'une relation agissante, **Revue Communication et Organisation**, n. 36, p. 96-107, 2009.
- LUKÁCS, G. **Per l'ontologia dell'essere sociale**. Roma: Riuniti, 1976.
- LUKÁCS, G. **História e consciência de classe**. Estudos sobre a dialética marxista. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM – MOW. **The meaning of working**. New York: Academic Press, 1987.
- MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. *In*: Mendes, A. M. (Org). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.
- MENDES, A. M.; MULLER, T. C. Prazer no trabalho. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p.289-292.
- MENDES, A. M.; SILVA, R. R. Prazer e sofrimento no trabalho dos líderes religiosos numa organização protestante neopentecostal e noutra tradicional. **Psico-USF**, Itatiba, v. 11, n. 1, p. 103-112, jan./jun. 2006.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.
- MORAES, R. D. R. Estratégias defensivas. *In*: VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013.
- MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001.
- MORIN, E. M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v.19, p. 47-56, edição especial 1, 2007.
- NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 9, n. 1, p. 51-67. jan./jun., 2009.
- OLIVEIRA, E.; ENS, R. T.; ANDRADE, D. B. S. F.; MUSSIS, C. R. Análise de conteúdo e pesquisa na área da educação. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 9, p. 11-27, maio/ago. 2003.
- PERISTA, H.; MAXIMIANO, S.; FREITAS, F. Família, gênero e trajetórias de vida: uma questão de (usos do) tempo. IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra, Portugal. **Anais...** Coimbra, 2011.
- RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.
- SIMÕES, D. A. P. **Prazer e sofrimento no trabalho de médicos oncologistas que atuam em unidades hospitalares mineiras**. 2016. 110f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte, 2016.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 38-46, Edição Especial, 2007.
- WEBER, M. (1864-1920). **Economie et société**. Paris: Plon, 1971.