



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.  
ISSN: 2594-5688  
secretaria@sbap.org.br  
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**Psicodinâmica do Trabalho Aplicada no Campo da Administração Pública Brasileira - uma Revisão Integrativa da Literatura.**

**Priscila Da Silveira Duarte, Diego Costa Mendes**

**[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público**

# **Psicodinâmica do Trabalho Aplicada no Campo da Administração Pública Brasileira: uma Revisão Integrativa da Literatura**

## **Resumo**

Este estudo buscou identificar como a psicodinâmica do trabalho (PdT) têm sido aplicada nos estudos da administração pública brasileira. Foi realizada uma revisão integrativa da literatura, utilizando o descritor “psicodinâmica do trabalho” nas bases de dados Scielo, Scopus e Spell, entre 2012 e 2022, e obteve-se um *corpus* composto por 42 artigos. Os resultados apontaram para uma expansão da PdT no campo da administração pública, sendo identificados dois principais eixos argumentativos: vivências de prazer e sofrimento e estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho. Observou-se aspectos organizacionais da administração pública associados ao bem e mal-estar psíquico, e constatou-se a vivência de sofrimento na linha patogênica em algumas instituições. No tocante às estratégias de defesa, verificou-se artifícios alienadores e deflagradores de ação frente ao real, possibilitados pela construção dialógica no coletivo, sendo esta a principal deficiência das organizações públicas no combate ao sofrimento no trabalho.

**Palavras-chave:** Psicodinâmica do trabalho. Organizações públicas. Prazer. Sofrimento. Estratégias de defesa.

## **1. Introdução**

Em meados da década de 70, o setor público iniciou o processo de reestruturação produtiva por meio da implementação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que trouxe uma concepção de gestão pública baseada nos princípios da eficiência, eficácia e efetividade (AGUIAR; SANTOS, 2017). Com o propósito de melhorar a qualidade dos serviços públicos ofertados e reduzir os custos de sua manutenção, a gestão das organizações públicas foi direcionada para a lógica produtivista e de resultados (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Embora seja uma exigência legítima da sociedade, o modo de aplicação das práticas desse modelo de gestão levou a transformações no contexto de trabalho público que impactaram a saúde e a subjetividade dos trabalhadores (FARIA; LEITE; SILVA, 2017). De acordo com Mattos e Schlindwein (2015), os trabalhadores passaram a conviver com um trabalho fragmentado, individualizado, além de terem que lidar com as consequências da restrição orçamentária, da terceirização e da precarização das condições de trabalho, decorrentes da mercantilização do serviço público (SOUZA et al., 2017).

Ressalta-se que a psicodinâmica do trabalho (PdT) é uma corrente filosófica crítica a esse modo de trabalho, pois considera que o ofício possui sentidos que vão além da simples realização da tarefa. Entende-se que trabalhar é criar vínculos, é mobilizar a inteligência em sua completude, reagindo a diferentes circunstâncias, é poder sentir, pensar e inventar (DEJOURS, 2011). Assim, ao considerar que as características da nova gestão pública agravam os constrangimentos advindos do trabalho – entendidos como quaisquer restrições físicas, psíquicas ou organizacionais –, é possível reconhecer que o novo cenário da administração pública pode comprometer o sentido do trabalho e impactar a saúde psíquica dos indivíduos (GUÉRIN et al., 2001).

Ao corroborar com essa perspectiva, Dario, Vilela e Lourenço (2021) declaram que há um esforço em compreender os aspectos subjetivos no cotidiano laboral, pois o aumento do número de adoecimento no trabalho está associado a questões emocionais e psíquicas. Cumpre então mencionar, que a psicodinâmica do trabalho se revela uma abordagem científica pertinente para investigar a relação saúde e trabalho, posto que empenha-se em identificar os aspectos psicodinâmicos da organização do trabalho, reconhecendo as contradições laborais potencialmente agressoras à saúde mental e propondo uma ação preventiva (MERLO; MENDES, 2009).

Portanto, diante do contexto de precarização do trabalho nas organizações públicas, do empobrecimento da subjetividade nesses espaços e da relevância da psicodinâmica do trabalho na compreensão da origem das doenças psíquicas no campo laboral, tornou-se oportuno desenvolver este estudo, que tem como objetivo identificar como as discussões sobre psicodinâmica do trabalho têm sido utilizadas no campo da administração pública brasileira.

## **2. Psicodinâmica do Trabalho**

A psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica desenvolvida no ano de 1980 por Christophe Dejours, que visa compreender as vivências subjetivas do cotidiano laboral, e que se propõe a identificar os aspectos organizacionais com potencial de impactar a saúde mental dos trabalhadores (MERLO; MENDES, 2009). Para essas análises o referencial se baseia nos conceitos de prazer e sofrimento do trabalho e nas reflexões acerca das estratégias de defesa frente ao sofrimento (DEJOURS, 2012).

Na visão de Dejours, a relação entre homem e trabalho é permeada por elementos objetivos, subjetivos e sociais, capazes de gerar instabilidades e imprevistos, tornando as regras de trabalho insuficientes para a plena realização das atividades laborais (AGUIAR; SANTOS, 2017). Nesse hiato entre o prescrito e o real, é que se originam as vivências de prazer e sofrimento (MENDES; VIEIRA, 2014).

As variabilidades do trabalho conflitam com os projetos e desejos do indivíduo, e esse confronto é que acarreta o sofrimento (DEJOURS, 2012), externado muitas vezes pelo desânimo, ansiedade, estresse e cansaço (MENDES, 2007). Porém, se a organização do trabalho permite que o sujeito, através da sua inteligibilidade, busque adequações às circunstâncias apresentadas, os esforços ganham sentido e o trabalho se torna fonte de prazer, desde que seja reconhecido que o sujeito, mesmo diante das condições impostas a ele, é capaz de desenvolver suas atividades (MARTINS et al., 2017).

Por outro lado, a impossibilidade de negociações leva a persistência do sofrimento, e esta condição afeta a identidade do indivíduo, o conduzindo para uma desestabilização mental ou psicossomática (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012). Na tentativa de evitar esse adoecimento e minimizar o sofrimento, os trabalhadores lançam mão de mecanismos de defesa, que podem ocultar o sofrimento ou ressignificá-lo (DEJOURS, 2015).

Nesse sentido, quando diante dos problemas ocupacionais o sujeito toma atitudes que mascaram o seu sofrimento, as condições que lhe causam incômodas permanecem, e no momento em que as estratégias não forem mais eficazes, as adversidades laborais poderão levar a transtornos emocionais (MENDES, 2007). Contudo, se o trabalhador encontra um caminho de resistência frente a situação real de trabalho e age para mudar as condições impostas pela organização, a sua saúde mental é preservada (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012). Sobre essa questão, a PdT ainda argumenta que saídas bem sucedidas ao sofrimento são aquelas em que os problemas organizacionais e suas soluções são debatidas nos espaços coletivos de trabalho, considerado local privilegiado para se formular uma crítica reflexiva do trabalho (SILVA; ACIOLE; LANCMAN, 2017).

Assim, a abordagem PdT possibilita o desvelamento das dinâmicas subjetivas envolvidas no cotidiano laboral, reconhecendo os fatores prejudiciais à saúde mental dos indivíduos e se empenhando em compreender a forma pela qual os indivíduos coletivamente ressignificam o trabalho, viabilizando ações preventivas ao sofrimento e adoecimento ocupacional (MERLO; MENDES, 2009).

### **3. Procedimentos metodológicos**

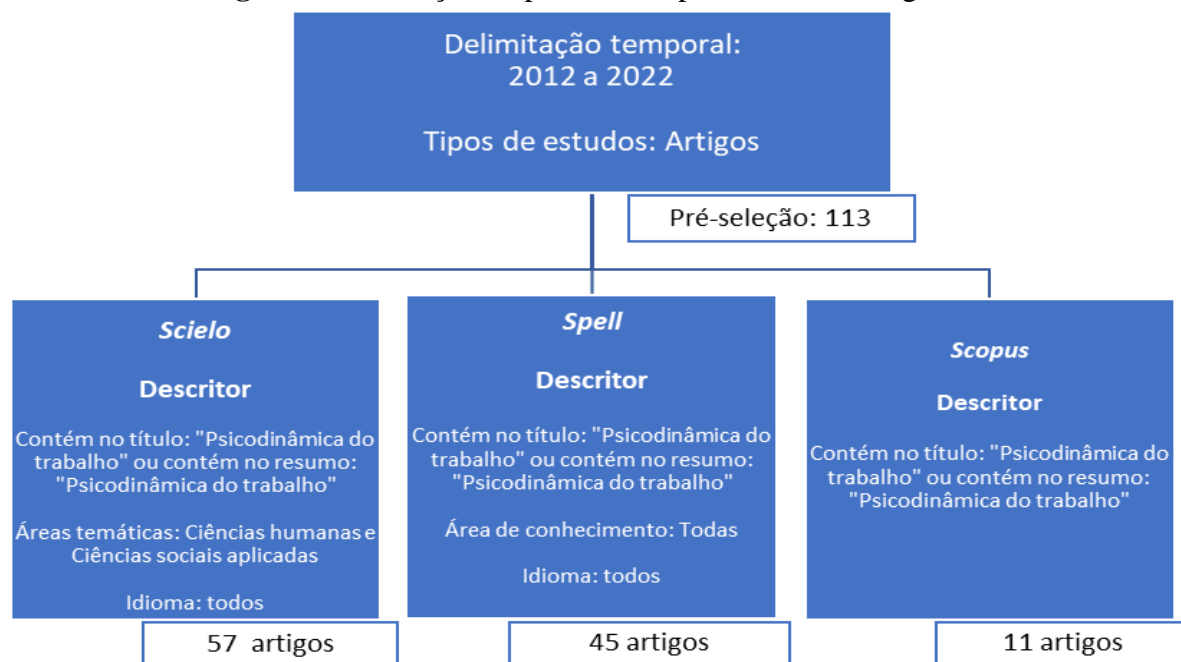
Este estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura sobre psicodinâmica do trabalho no contexto público. Buscou-se, a partir do referido método, analisar pesquisas realizadas acerca do tema mencionado, possibilitando a síntese de novos conhecimentos e contribuindo para a descoberta de lacunas que possam nortear estudos futuros. Foi estabelecida estratégia a partir de critérios replicáveis e transparentes, buscando a limitação de vieses na seleção dos artigos e, por conseguinte, a avaliação crítica dos estudos selecionados (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011)

Para condução da revisão integrativa, Botelho, Cunha e Macedo (2011) definem a seguinte sequência de etapas: identificar o tema e seleção da pesquisa; estabelecer os critérios de exclusão e inclusão; identificar os estudos selecionados e pré-selecionados; categorizar os estudos selecionados; analisar e interpretar os resultados; e apresentar a revisão/ síntese do conhecimento.

Desse modo, para cumprimento da primeira etapa, foram definidas as seguintes questões norteadoras do estudo: (i) quais as principais discussões levantadas pelos artigos?; (ii) quais os aspectos sobre a psicodinâmica do trabalho são mais recorrentemente problematizados pelos autores?; (iii) quais as principais tendências metodológicas utilizadas pelos estudos?; (iv) quais temáticas são apontadas como significativas na constituição de agenda de pesquisa sobre o tema no campo da administração pública brasileira?

Em seguida, foi determinado o termo de busca “psicodinâmica do trabalho”, e as plataformas de conteúdo científico Spell, Scielo e Scopus para o levantamento bibliográfico. Em relação a delimitação de tempo estabeleceu-se que o período de publicação a ser analisado seria de 2012 a 2022, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1** - Descrição da primeira etapa da revisão integrativa



**Fonte:** elaborada pelos autores.

Dando prosseguimento a metodologia, para cumprimento da segunda etapa foram determinados os critérios de inclusão e exclusão relacionados no quadro 1, sendo estabelecido que os trabalhos aceitos deveriam atender simultaneamente a todos os requisitos de aceitação e que os rejeitados seriam aqueles enquadrados em pelo menos um dos critérios de exclusão.

Para realização da terceira etapa procedeu-se à leitura dos resumos dos trabalhos pré-selecionados e realizou-se a triagem dos textos com base nas regras de seleção preestabelecidas. Do total de 113 artigos levantados, 71 se encaixaram em um dos parâmetros de exclusão e,

assim, foram desconsiderados para composição da amostra, obtendo-se dessa forma um *corpus* formado por 42 artigos.

**Quadro 1- Critérios para inclusão e exclusão**

ACEITAÇÃO	EXCLUSÃO
Estudos publicados e disponíveis integralmente.	Estudos que não estejam publicados na íntegra
Estudos que analisam contexto público e utilizam a psicodinâmica do trabalho como uma das bases teóricas.	Estudos que investigam organizações privadas
Estudos que abrangem o cenário brasileiro.	Estudos que versam apenas sobre contextos estrangeiros.
Estudos que tenham sido publicados entre 2012 e 2022.	Estudos publicados antes de 2012
	Estudos duplicados

**Fonte:** elaborado pelos autores.

A fim de cumprir a quarta etapa, realizou-se a leitura dos textos, e baseando-se nas questões mais frequentemente discutidas e nos aspectos considerados relevantes para a temática investigada, efetuou-se a categorização dos textos, sendo discutidos em especial: as vivências de prazer e sofrimento no trabalho e as estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho.

Por fim, a quinta e a sexta etapa, que correspondem a análise e interpretação dos resultados e apresentação da síntese do conhecimento, respectivamente, são apresentadas nas seções que se seguem.

#### 4. Resultados

Conforme mencionado, a triagem dos textos resultou em uma amostra de 42 artigos, os quais foram elencados com suas principais características no Quadro 2.

**Quadro 2 - Característica dos estudos selecionados para revisão integrativa**

ANO	TÍTULO	AUTORES	REVISTA
2012	A saúde mental dos profissionais de um Centro de Atenção Psicossocial.	Athayde e Hennington	Revista de Saúde Coletiva
2012	O sofrimento psíquico de agentes comunitários de saúde e suas relações com o trabalho.	Rosa, Bonfanti e Carvalho	Saúde e Sociedade
2012	Desafios da gestão coletiva da atividade na docência universitária.	Nascimento, Vieira e Araújo	Psicologia: Ciência e Profissão
2013	Psicodinâmica do trabalho na medicina nuclear com o Iodo-131.	Silveira, Guilam e Oliveira	Ciência & Saúde Coletiva
2013	Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública.	Vilela, Garcia e Vieira	Revista Eletrônica de Administração
2014	Saúde, gênero e reconhecimento no trabalho das professoras: convergências e diferenças no Brasil e na França.	Brito et al.	Physis: Revista de Saúde Coletiva
2014	Vivências de Sofrimento e Prazer no Trabalho de Gerentes de Banco.	Máximo, Araújo e Souza	Psicologia: Ciência e Profissão
2014	Análise das condições e da organização do trabalho dos necrotomistas.	Silva, Souza e Araújo	Psicologia em Estudo

2014	Repercussões da aceleração dos ritmos de trabalho na saúde dos servidores de um juizado especial.	Pai et al.	Saúde e Sociedade
2014	Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica.	Linhares e Siqueira	Cadernos EBAPE.BR
2015	Saúde e saúde mental na percepção de trabalhadores de um CAPSi.	Caeran e Dias	Trabalho, Educação e Saúde
2015	Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: Estudo de caso numa agência bancária.	Leal, Almeida e Bauer	Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade
2015	Riscos de adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense.	Barros e Honório	Revista de Gestão
2015	"Excelência e produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público.	Mattos e Schlindwein	Psicologia & Sociedade
2015	Psicodinâmica do Trabalho do Coletivo de Profissionais de Educação de Escola Pública.	Duarte e Mendes	Psico-USF
2016	Prazer e sofrimento no trabalho: vivência de mulheres soldados na Polícia Militar.	Carmo, Machado e Caeiro	Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade
2016	Estigmatização e riscos no trabalho dos necrotomistas.	Silva et al.	Psicologia: Teoria e Pesquisa
2016	O trabalhador no programa saúde da família no interior do estado do Amazonas: um estudo qualitativo.	Katsurayama, Parente e Pires	Trabalho, Educação e Saúde
2017	A prática docente de educação de jovens e adultos no sistema prisional.	Bessil e Merlo	Psicologia Escolar e Educacional
2017	Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho.	Aguiar e Santos	Revista de Administração, Contabilidade e Economia
2017	Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior.	Hoffmann et al.	Estudos Avançados
2017	A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados de uma instituição pública.	Martins et al.	Revista Brasileira de Medicina do Trabalho
2017	Ambivalências no cuidado em saúde mental: a 'loucura' do trabalho e a saúde dos trabalhadores. Um estudo de caso da clínica do trabalho.	Silva, Aciole e Lancman	Interface - Comunicação, Saúde, Educação
2018	Trabalho e sofrimento: desafios da saúde mental de profissionais da assistência social.	Silva, Vasconcellos e Figueiredo	Psicologia em Estudo
2018	Entre sofrimento e prazer: vivências no trabalho de intervenção em crises suicidas.	Sartori e Souza	Revista Eletrônica de Administração
2018	A saúde em troca da excelência: o sofrimento de atendentes de nutrição de um hospital público acometidos por LER/Dort.	Alencar e Merlo	Saúde e Sociedade
2018	Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração.	Loureiro, Mendes e Silva	Trabalho, Educação e Saúde
2019	A precarização do trabalho dos psicólogos temporários no CREAS.	Pauli, Traesel e Siqueira	Psicologia: Ciência e Profissão

2019	Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal.	Hoffmann et al.	Educação e Pesquisa
2019	Do protocolo aos desafios cotidianos: a experiência profissional de bombeiros militares.	Forno e Macedo	Psicologia: Ciência e Profissão
2019	Mapeamento dos riscos psicossociais no SAMU/DF.	Araújo e Oliveira	Psicologia: Ciência e Profissão
2020	Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas.	Tessarini et al.	Revista Gestão & Conexões
2020	Burnout no trabalho do médico: o caso dos profissionais que atuam no serviço de atendimento de urgência e emergência na cidade de Belo Horizonte-MG.	Marques, Honório e Marques	Revista Gestão & Tecnologia
2020	Sofrimento no trabalho de professoras readaptadas: da docência ao trabalho morto da readaptação.	Amaral	Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade
2020	Dispositivos de escuta de adolescentes privados de liberdade e de agentes socioeducativos.	Brasil et al.	Psicologia: Teoria e Pesquisa
2021	A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas.	Silva et al.	Gestão & Planejamento
2021	Raiva, medo, angústia: emoções e vivências de sofrimento no trabalho de professores de graduação.	Dario, Vilela e Lourenço	Revista de Administração Unimep
2021	Estratégias defensivas empregadas por chefias intermediárias de um hospital público federal de ensino.	Almeida	Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde
2021	Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho.	Trebien et al.	Saúde e Sociedade
2021	Os trabalhadores do contexto hospitalar em tempos de pandemia: singularidades, travessias e potencialidades.	Lancman et al.	Interface - Comunicação, Saúde, Educação
2021	Organização do trabalho e riscos de adoecimento no exercício profissional dos médicos.	Coelho et al.	Psicologia: Teoria e Pesquisa
2022	Desafios do fazer docente nas Salas de Recursos Multifuncionais	Figueiredo e Silva	Psicologia: Ciência e Profissão

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Ao analisar o quadro acima, nota-se a multiplicidade das áreas que tratam da temática psicodinâmica do trabalho nas investigações em organizações públicas, vez que as revistas nas quais os artigos foram publicados pertencem a diferentes campos do conhecimento, percorrendo as áreas de Administração, Psicologia, Educação e Saúde. Essa constatação denota a possibilidade de interface da abordagem teórica investigada neste artigo com diferentes áreas do saber, o que amplia e enriquece as reflexões acerca do tema discutido.

Entretanto, percebe-se um predomínio das pesquisas no âmbito da Saúde e da Psicologia, tendo em vista que do total de 42 artigos, 28 pertencem a essas duas áreas e 14 aos



demais campos citados. Tal fato indica necessidade de ampliar as pesquisas baseadas na PdT para outros campos do conhecimento, de forma a aprofundar diferentes perspectivas de estudo.

Quanto ao período das publicações, percebe-se que entre 2011 e 2013 apenas 5 estudos foram publicados. A partir de 2014, houve uma ampliação das pesquisas sobre PdT, com média de 5 publicações por ano até 2021. Essa ocorrência sinaliza um aumento da preocupação dos pesquisadores ao utilizar a psicodinâmica como lente teórica no campo da administração pública.

Após esta descrição inicial, serão discutidos a seguir acerca das: escolhas teórico-metodológicas, vivências de prazer e sofrimento no trabalho, estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho e sugestões para estudos futuros.

#### **4.1. Escolhas teórico-metodológicas**

A abordagem qualitativa foi a técnica metodológica mais utilizada nas investigações, abarcando 32 estudos, seguida da abordagem mista, empregada em 8 pesquisas e do método quantitativo, aplicado em apenas 2 estudos.

A expressividade da abordagem qualitativa é pertinente para as investigações ancoradas nos pressupostos da PdT, visto que a referida abordagem científica busca compreender aspectos subjetivos, que são acessados por meio da fala no momento em que o indivíduo nomeia o que sente (MENDES; ARAÚJO, 2011), o que possibilita análises mais detalhadas sobre hábitos, atitudes e tendências de comportamento dos indivíduos analisados (LINHARES; SIQUEIRA 2014).

Para as análises qualitativas, observou-se o uso da entrevista individual, entrevista coletiva, observação participante e análise documental. A entrevista individual foi o instrumento mais utilizado pelos pesquisadores, entretanto, ressalta-se os dispositivos de escuta coletiva empregados em alguns estudos. Essa foi uma estratégia muito defendida nos textos, pois a psicodinâmica do trabalho preconiza uma mudança organizacional, na medida em que o pesquisador ao promover o diálogo entre os trabalhadores atua como facilitador do processo transformativo dos processos de trabalho, sugerindo novas perspectivas e a necessidade da construção de um conhecimento capaz de reestruturar e mudar a realidade laboral (MERLO; MENDES, 2009).

Quanto aos estudos de abordagem mista, destaca-se o uso do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), empregado em 6 investigações. Composto por 4 escalas interdependentes que avaliam diferentes dimensões da inter-relação trabalho e riscos de adoecimento, o inventário subsidiou a categorização da análise de conteúdo das entrevistas e

auxiliou a compreensão das informações obtidas, oferecendo diversas perspectivas em relação ao sujeito investigado. Além disso, quando o inventário foi aplicado conjuntamente com o questionário de dados demográficos, foi possível expandir as reflexões acerca da população estudada.

#### **4.2. Vivências de prazer e sofrimento no trabalho**

Os estudos buscaram analisar a inter-relação existente entre trabalho e risco de adoecimento nas organizações públicas, a partir da compreensão das vivências subjetivas dos trabalhadores, mas consideraram principalmente a relação prazer e sofrimento no cotidiano laboral. Sendo assim, esta seção apresentará os principais aspectos do trabalho que foram apontados nos artigos como desencadeadores de bem e mal-estar psíquico nos indivíduos.

Em relação ao sofrimento, observou-se uma forte associação as relações socioprofissionais, devido ao assédio moral (AMARAL, 2020; ALENCAR, MERLO, 2018) e a ausência de reconhecimento (COELHO et al., 2021; BRITO et al., 2014; ATHAYDE, HENNINGTON, 2012) presentes em muitas das narrativas dos indivíduos pesquisados, e que a literatura determina como uma das causas do mal-estar psíquico e adoecimento no trabalho (FREITAS, 2007; DEJOURS, 2011).

O equilíbrio psíquico também foi impactado pela sobrecarga de trabalho, resultante da carência de mão de obra (ARAÚJO; OLIVEIRA, 2019), da falta de delimitação de atuação dos profissionais e de prescrição do trabalho (SARTORI, SOUZA, 2018; ROSA, BONFANTI, 2012), da cobrança excessiva por resultados (AGUIAR; SANTOS, 2017), da rigidez normativa (FIGUEIREDO; SILVA, 2022), das deficiências das tecnologias da informação, do baixo nível de comprometimento dos trabalhadores terceirizados (LEAL; ALMEIDA; BAUER, 2015), da baixa remuneração que leva a necessidade de atuação em mais de uma instituição (BRITO et al., 2014), das responsabilidades atreladas aos cargos de chefia (ALMEIDA, 2021; TREBIEN et al., 2021) e do produtivismo acadêmico presente no contexto de trabalho docente nas universidades (DARIO, VILELA, LOURENÇO, 2021; VILELA, GARCIA, VIEIRA, 2013).

Ressalta-se ainda a potencialização da vivência do sofrimento e da vulnerabilidade a doenças nas mulheres. Esse agravamento foi apontado nos estudos como decorrente da sobrecarga de trabalho advinda da conciliação vida doméstica e profissional da mulher (BRITO et al., 2014; HOFFMANN et al., 2017), bem como do esforço exacerbado das mulheres para serem reconhecidas em instituições tradicionalmente masculinas (CARMO; MACHADO; CAEIRO, 2016).

As condições de trabalho precárias, relacionadas às ferramentas de trabalho e às instalações físicas, foram também apresentadas como propiciadoras de sofrimento (PAULI, TRAESEL, SIQUEIRA, 2019; SILVA, VASCONCELOS, FIGUEIREDO, 2018; SILVA, SOUZA, ARAÚJO, 2014). O uso de sistema de informação deficitário agravou o sofrimento dos trabalhadores e resultou em queda da qualidade no atendimento aos usuários, gerando extensão da jornada e culminando em sobrecarga de trabalho (PAI et al., 2014; MATTOS; SCHLINDWEIN, 2015).

Ressalta-se a descoberta de Mattos e Schlindwein (2015) em relação ao uso de ferramentas de gestão baseadas na excelência, na produtividade e na avaliação do desempenho. A implantação da ferramenta acarretou na perda de autonomia e no sentimento de incapacidade dos trabalhadores, afetando o processo de construção da identidade dos indivíduos. O autor argumenta ainda que a atividade profissional baseada em metas pode favorecer o investimento excessivo do sujeito no trabalho devido à busca de reconhecimento nas situações em que não se atinge o alto nível de desempenho exigido.

A formação identitária dos trabalhadores também foi afetada pelo sentimento de impotência, pela ausência de reconhecimento e como consequência da rigidez do modo organizacional (BRASIL et al., 2020; LINHARES, SIQUEIRA, 2014). Tal problemática encontra amparo na psicodinâmica do trabalho, pois tal abordagem considera essencial que a organização do trabalho promova a formação de identidade do indivíduo. Caso contrário, o trabalho implicará em violência ao psicológico do sujeito (MERLO; TRAESEL; BAIERLE, 2013).

Outra perspectiva do sofrimento debatida nos estudos foi o sofrimento ético, considerada uma vivência resultante do desconforto exacerbado da realização de atividades incoerentes com os valores do sujeito (PAULI; TRAESEL; SIQUEIRA, 2019). O conflito moral foi percebido nas situações em que os trabalhadores faltavam com a verdade e tratavam as pessoas de forma diferenciada para atender necessidades da organização (AGUIAR; SANTOS, 2017), quando negavam algum direito a quem consideravam competente para recebimento (LEAL; ALMEIDA; BAUER, 2015) e quando a categoria profissional se sentia desvalorizada e participava de manifestações políticas (AMARAL, 2020).

Cabe destacar que o sofrimento vivido em alguns contextos organizacionais investigados atingiu o nível patogênico e levou os trabalhadores a desenvolverem descompensações psíquicas e somáticas, como a depressão (AMARAL, 2020; DUARTE, MENDES, 2015), os transtornos de ansiedade (LEAL, ALMEIDA, BAUER, 2015; DUARTE, MENDES, 2015), os problemas gastrointestinais (LOUREIRO, MENDES, SILVA, 2018;

CARMO, MACHADO, CAEIRO, 2016), as dores de cabeça (ALMEIDA, 2021; PAI et al., 2014), as alterações no sono (ALMEIDA, 2021; HOFFMANN et al., 2019; SILVA et al., 2016) e até mesmo a intenção suicida (DARIO; VILELA; LOURENÇO, 2021).

Os estudos indicaram ainda que o sofrimento e a doença se acentuaram quando o trabalhador retornou às atividades laborais após o adoecimento (AMARAL, 2020; ALENCAR, MERLO, 2018; MATTOS, SCHLINDWEIN, 2015). A legitimidade da doença passou a ser questionada pelos pares e as pessoas passaram a ser julgadas como acomodadas. Além do mais, a enfermidade foi considerada pelos colegas como uma forma oportuna do sujeito não ir ao trabalho (ALENCAR; MERLO, 2018), e nos casos em que a doença gerou limitações ao indivíduo, o sofrimento associou-se à crise de identificação, pois os trabalhadores não atendiam mais o desempenho esperado pelas instituições (AMARAL, 2020).

Apesar do sofrimento ter se relacionado a vários aspectos do contexto de trabalho, as manifestações de prazer também estiveram presentes nas falas dos entrevistados. Os estudos convergiram no entendimento de que o prazer está atrelado a liberdade de utilização da inteligência astuciosa para lidar com as insuficiências do trabalho (ALMEIDA, 2021; COELHO et al., 2021; SARTORI, SOUZA, 2018; BARROS, HONÓRIO, 2015), assim como o reconhecimento do esforço e empenho do trabalhador (LANCMAN et al., 2021; FORNO, MACEDO, 2019; LOUREIRO, BESSIL, MERLO, 2017; MARTINS et al., 2017). Além disso, a correspondência das atividades com as expectativas, anseios e valores do sujeito intensificaram o prazer no trabalho, sendo relatado pelos pesquisados que, apesar das insatisfações profissionais, se sentiam realizados em sua profissão por trabalharem com algo que tinham afinidade (COELHO et al., 2021; MARQUES, HONÓRIO, MARQUES, 2020).

Do mesmo modo, as relações interpessoais, embora tenham sido identificadas como uma das principais fontes de sofrimento no trabalho, foram tidas como promotoras do bem-estar laboral e como elemento de compensação do sofrimento, quando estabelecidas com cooperação e confiança mútua (BRASIL et al., 2020; KATSURAYAMA, PARENTE, MORETTI-PIRES, 2016; VILELA, GARCIA, VIEIRA, 2013; BRITO et al., 2014).

Ante o exposto, é possível compreender a relevância do reconhecimento do sofrimento nas organizações públicas, já que alguns estudos apontaram sintomas patológicos associados à vivência do sofrimento nesse contexto. Adicionalmente a essa perspectiva, torna-se relevante salientar que na tentativa de superar o mal-estar psíquico, os indivíduos recorreram a diferentes estratégias de proteção. A dinâmica desses mecanismos é a principal vertente da psicodinâmica do trabalho, pois o referencial argumenta que o sofrimento não é necessariamente uma experiência afetiva negativa, ele pode ser mobilizador para o sujeito buscar soluções para os

problemas organizacionais. Tal condição é primordial para o alcance do prazer e para manutenção do equilíbrio psíquico (PAULI, TRAESEL, SIQUEIRA, 2019).

Dada a importância das estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho, o tópico a seguir abordará sobre como esse aspecto foi discutido no *corpus* desta revisão.

### **4.3. Estratégias de defesa frente ao sofrimento no trabalho**

Conforme apresentado no referencial teórico, as estratégias de defesa podem ter potencial de modificar os aspectos organizacionais causadores de mal-estar psíquico, ou pode ser apenas uma forma de mascarar o sofrimento.

Salienta-se que as estratégias sem potencial de transformar a realidade laboral, foram associadas a negação ao sofrimento e a doença (SILVA et al., 2021; DUARTE, MENDES, 2015; SILVEIRA, GUILAM, OLIVEIRA, 2013), bem como a racionalização dessas condições (SARTORI, SOUZA, 2018; DUARTE, MENDES, 2015; PAI et al., 2014). Argumenta-se que embora esse seja um tipo de “anestesia” ao sofrimento, o sujeito ao ignorar a realidade perde a capacidade de refletir sobre o trabalho, e tal condição favorece o aparecimento de doenças (MENDES, 2007). Convém salientar ainda que esses artifícios estão atrelados a servidão voluntária e a auto-aceleração (ALMEIDA, 2021; AMARAL, 2020; LINHARES, SIQUEIRA, 2014; PAI et al., 2014), consideradas patologias sociais que roubam a subjetividade dos indivíduos e exige o abandono do seu próprio eu em detrimento dos interesses organizacionais (GAULEJAC, 2007).

Outra forma de lidar com os afetos dolorosos evidenciado na amostra aqui analisada foi o isolamento (ALMEIDA, 2021; LOUREIRO, MENDES, SILVA, 2018; BARROS, HONORIO, 2014), sendo apontado que essa estratégia pode ser uma consequência da falta de reconhecimento e da desconfiança (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012), como pode ser também o resultado de uma tentativa de fugir do desconhecido, do novo (AGUIAR; SANTOS, 2017).

A evasão, concretizada por meio da demissão, aposentadoria ou absenteísmo, também foi uma estratégia de defesa identificada nos estudos (FIGUEIREDO, SILVA, 2022; AMARAL, 2020; LINHARES, SIQUEIRA, 2014; BRITO et al., 2014). Ressalta-se que a aposentadoria se revelou como um dilema aos trabalhadores readaptados, pois ao mesmo tempo que era vista como uma alternativa ao sofrimento, era considerada uma forma de legitimar o julgamento de invalidez e incapacidade advindo dos pares e superiores, o que agravou ainda mais o sentimento de inutilidade e tristeza dos indivíduos (AMARAL, 2020).

As estratégias até então apresentadas são medidas paliativas ao sofrimento, e, portanto, insatisfatórias para o combate ao adoecimento no trabalho. Pela ótica da PdT, para o ambiente de trabalho tornar-se psicologicamente equilibrante, o sofrimento precisa ser ressignificado, por meio da resistência e da ação frente às condições impostas pelas organizações (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012).

Cumprе então frisar, que a mobilização criativa foi a principal forma de superação ao sofrimento apontada nos estudos, sendo recorrentemente defendido que a engenhosidade e a inteligência do trabalhador são viabilizadas nos espaços coletivos de trabalho, pois nele é possível questionar as limitações da organização do trabalho e descobrir regras e modos de trabalho comuns na coordenação do cuidado (TESSARINI et al., 2020; SILVA, ACIOLE, LANCMAN, 2017). A fala, a criatividade e a inteligência prática, são elementos que aumentam a capacidade de autoconhecimento e emancipação do trabalhador, contribuindo ainda para o espírito coletivo e para a conquista do direito à curiosidade epistemológica, que consiste em problematizar uma realidade e obter o benefício da dúvida e do contraditório (LINHARES; SIQUEIRA, 2014).

Sobre esse aspecto, convém explicitar que, embora o uso da inventividade e criatividade dos trabalhadores nas organizações públicas tenham sido aludidas em alguns estudos (FIGUEIREDO, SILVA, 2022; ARAÚJO, OLIVEIRA, 2019; CAERAN, DIAS, 2015), houve um predomínio de pesquisas que evidenciaram a inexistência dos espaços de diálogo nesse contexto organizacional (BRASIL et al., 2020; ALENCAR, MERLO, 2018), sinalizando uma desresponsabilização da administração pública no combate às causas do adoecimento psíquico no trabalho.

A deficiência gerencial das instituições, no tocante a consolidação dos coletivos, também esteve associada à estrutura cêntrica ou departamental das organizações e à fragilidade dos mecanismos de comunicação interdepartamental (NASCIMENTO, 2012; DARIO, 2021). Essa estrutura fragmentada, com unidades autônomas, favorece o isolamento dos setores, prejudicando a visão do objeto principal da organização que os conecta, inibindo ainda mais a construção do coletivo (NASCIMENTO; VIEIRA; ARAUJO, 2012). O efeito negativo desse modelo de gestão culmina ainda em sentimentos de angústia nos trabalhadores, principalmente, pela ausência de normas, procedimentos e diretrizes (DARIO; VILELA; LOURENÇO, 2021).

Assim, conforme destacado por Merlo e Mendes (2009), apesar do sofrimento ser uma experiência afetiva intrínseca ao trabalho, a sua vivência impulsiona o trabalhador a encontrar saídas aos seus constrangimentos e transformar o trabalho em fonte de prazer e realização. Contudo é essencial que as organizações compreendam as necessidades e expectativas dos

trabalhadores, viabilizando espaços de compartilhamento para se pensar em novas formas de trabalho e possibilitar o replanejamento do trabalho considerado (MÁXIMO; ARAÚJO; SOUZA, 2014).

#### **4.4. Sugestões para estudos futuros**

A partir das discussões levantadas, foi possível identificar direcionamentos e estratégias para novos estudos que pretendem investigar a relação saúde e trabalho nas organizações públicas, utilizando a PdT como base teórica em agenda de pesquisa que busque: a comparação das dimensões de análise da psicodinâmica do trabalho no âmbito público e privado, a fim de investigar a influência das particularidades de cada contexto na dimensão psicoafetiva dos trabalhadores; a ampliação das amostras de pesquisa, possibilitando generalizações ao universo das organizações públicas; a avaliação de outras variáveis, como gênero, contexto histórico-cultural e variáveis funcionais, de modo a permitir novas inferências; a investigação de categorias profissionais específicas com o propósito de conhecer de maneira mais aprofundada as suas singularidades em relação às vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

É possível ainda apontar relevância de pesquisa que se destinem: à realização de estudos longitudinais que evidenciem de forma mais clara a influência da organização do trabalho na relação sujeito-trabalho e o impacto desta sobre a saúde; ao aprofundamento da dinâmica envolvida na elaboração das estratégias defensivas; à compreensão do processo de transferência do sofrimento para outras áreas da vida pessoal; à análise das implicações da redução de carga horária sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador; ao entendimento da rotatividade dos cargos de gestão; e ao estudo dos agentes associados ao adoecimento e ao sofrimento de mulheres no cargo de gestão.

#### **5. Considerações finais**

Este trabalho buscou evidenciar como a psicodinâmica do trabalho tem sido utilizada como lente teórica no contexto da administração pública brasileira, entre os anos de 2012 e 2022. Os resultados demonstram que a referida abordagem científica tem se expandido sobre as organizações públicas, mas que ainda há espaço para a produção de conhecimento a partir da PdT em distintas áreas do saber. A teoria *dejouriana* foi capaz de identificar aspectos organizacionais do âmbito público que culminam em vivências de prazer e sofrimento.

As vivências de sofrimento foram provenientes dos conflitos interpessoais, da sobrecarga de trabalho, das condições laborais precárias, da imposição de metas de qualidade, da impotência, da ausência de reconhecimento, da rigidez do modo organizacional e do conflito

ético. Em contrapartida, o trabalho se tornou fonte de prazer quando o trabalhador utilizou o seu saber-fazer para transpor os limites do real, e o esforço foi validado pela via do reconhecimento. Além disso, a realização com o trabalho foi obtida quando o conteúdo e a natureza das atividades estavam alinhados aos anseios, expectativas e valores do sujeito, e quando se estabelecia elos de cooperação e confiança nas relações.

As discussões apresentadas nos estudos apontam ainda para a necessidade de autonomia dos indivíduos e de reestruturações dos modos organizacionais construídas em espaços coletivos de trabalho, onde os sujeitos se corresponsabilizam pelo cotidiano de serviço, estabelecendo modos de trabalho menos penosos e relações de trabalho mais saudáveis e emancipatórias. No entanto, as descobertas apontaram para uma gestão pública ineficiente no combate ao sofrimento laboral, já que os aspectos organizacionais não favoreceram a construção do coletivo, sendo quase inexistente os espaços de diálogo e de deliberação no contexto público.

A partir desta revisão foi possível concluir que os estudos baseados na psicodinâmica do trabalho tem potencial para subsidiar o gerenciamento das organizações públicas na promoção da saúde nos ambientes de trabalho, pois a lente analítica da PdT pode auxiliar no apontamento dos elementos favoráveis aos desequilíbrios emocionais. Desse modo, é um instrumento que oportuniza as transformações de processos de trabalho agressivos à saúde psíquica, permitindo uma atuação infra patológica.

Em relação às tendências metodológicas nas pesquisas, ressalta-se a relevância da abordagem qualitativa, dado que a psicodinâmica do trabalho é uma abordagem científica voltada para análise de aspectos subjetivos, acessados por meio da fala dos indivíduos. O uso da palavra por meio das interações grupais também foi muito valorizado nas investigações, devido a perspectiva transformadora da teoria *dejouriana*. Ademais, o ITRA se mostrou pertinente nos estudos, pois auxiliou a compreensão dos dados obtidos nas análises qualitativas.

Além da proposição de estudos futuros apresentada na seção 4.4, recomenda-se ainda que sejam investigadas: a relação dos índices de afastamento e absenteísmo com os indicadores do ITRA; o impacto do sofrimento e adoecimento no desempenho institucional; e a forma como as reestruturações dos modos de trabalho são percebidas e impactam o trabalho de cargos gerenciais e não gerenciais nas organizações públicas.

Espera-se que este texto propicie subsídios para diálogos teóricos e empíricos acerca da saúde no trabalho, enriquecendo e ampliando a agenda de pesquisa da psicodinâmica do trabalho e da administração pública, ao encorajar investigadores(as) a diagnosticar a realidade laboral e a tomar medidas para transpor o sofrimento no trabalho.



## Referências

AGUIAR, R. G.; SANTOS, A. C. B. 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**, p. 157–184, 21 dez. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/48251/conflitos-nas-relacoes-sociais-de-trabalho-no-contexto-da-nova-gestao-publica-a-luz-da-psicodinamica-do-trabalho/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022

ALENCAR, M. DO C. B. DE; MERLO, Á. R. C. A saúde em troca da excelência: o sofrimento de atendentes de nutrição de um hospital público acometidos por LER/Dort. **Saúde e Sociedade**, v. 27, n. 1, p. 215–226, jan. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/fqt6MyMm9Mvx36BLBgGzdLH/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

ALMEIDA, S. Estratégias defensivas empregadas por chefias intermediárias de um hospital público federal de ensino. **RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 18, n. 1, p. 13–29, 28 mar. 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/69763/estrategias-defensivas-empregadas-por-chefias-intermediarias-de-um-hospital-publico-federal-de-ensino-/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022

AMARAL, G. A. Sofrimento no trabalho de professoras readaptadas: da docência ao trabalho morto da readaptação. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade - FAROL**, v. 7, n. 18, p. 164–227, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/58960/sofrimento-no-trabalho-de-professoras-readaptadas-da-docencia-ao-trabalho-morto-da-readaptacao/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022

ARAÚJO, L. K. R.; OLIVEIRA, S. S. Mapeamento dos Riscos Psicossociais no SAMU/DF. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/bsWV5KMwctDbgWHCSgd7k5v/?lang=pt#>>. Acesso em: 10 set. 2022.

ATHAYDE, V.; HENNINGTON, E. A saúde mental dos profissionais de um Centro de Atenção Psicossocial. **Revista de Saúde Coletiva**, v. 22, n. 3, p. 983–1001, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/physis/a/zJTdSMMLMvF4Bj6srKmRwsG/?lang=pt#:~:text=A%20atividade%20cotidiana%20dos%20profissionais,e%20na%20sa%C3%BAde%20dos%20trabalhadores.>>. Acesso em: 10 set. 2022.

BARROS, N. M. G. C.; HONÓRIO, L. C. Riscos de adoecimento no trabalho de médicos e enfermeiros em um hospital regional mato-grossense. **Revista de Gestão**, v. 22, n. 1, p. 95–113, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36079/riscos-de-adoecimento-no-trabalho-de-medicos-e-enfermeiros-em-um-hospital-regional-mato-grossense/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022.

BESSIL, M.; MERLO, Á. A Prática Docente de Educação de Jovens e Adultos no Sistema Prisional. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 21, n. 2, p. 285–293, 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pee/a/j97tMQkWLLvtQgBHqLF56hf/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

BOTELHO, L. L. R. B.; CUNHA, C. C. DE A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36079/riscos-de-adoecimento-no-trabalho-de-medicos-e-enfermeiros-em-um-hospital-regional-mato-grossense/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022

BRASIL, K. T. et al. Dispositivos de Escuta de Adolescentes Privados de Liberdade e de Agentes Socioeducativos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 36, n. spe, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/NFBjdfGJ3bsCQ3hSn8dNP6k/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

BRITO, J. et al. Saúde, gênero e reconhecimento no trabalho das professoras: convergências e diferenças no Brasil e na França. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 24, n. 2, p. 589–605, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/physis/a/n4HLPTTKvhYqS8tnRGrT9Dn/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

CAERAN, J.; DIAS, H. Z. J. Saúde e Saúde mental na percepção de trabalhadores de um CAPSi. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 13, n. 1, p. 115–133, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tes/a/NSw8VPGQ5RKTx6TB8KbsRmQ/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

CARMO, J. G. M.; MACHADO, L. DE V.; CAEIRO, G. M. DE L. Prazer e sofrimento no trabalho: vivência de mulheres soldados na Polícia Militar. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade - FAROL**, v. 3, n. 8, p. 1313–1357, 2016. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3180>>. Acesso em: 09 set. 2022.

COELHO, E. A. et al. Organização do trabalho e riscos de adoecimento no exercício profissional dos médicos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 37, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/vy34XLWvDz5FStpgHfhfbvn/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

DARIO, V. C.; VILELA, N. G. S.; LOURENÇO, M. L. Raiva, medo, angústia: emoções e vivências de sofrimento no trabalho de professores da graduação. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 1, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62757/raiva--medo--angustia--emocoes-e-vivencias-de-sofrimento-no-trabalho-de-professores-de-graduacao/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho** (6<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 3, p. 363–371, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/?lang=pt>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

DEJOURS, C. **Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Oswaldo Cruz, 2011.

DEJOURS, C. Prefácio. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, métodos e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 19-22.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, v. 14, n. 3, p. 27–34, dez. 2004. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/V76xtc8NmkqdWHd6sh7Jsmq/?lang=pt>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. B. Psicodinâmica do Trabalho do Coletivo de Profissionais de Educação de Escola Pública. **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 323–332, ago. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pusf/a/WvhmhGf4VpHYNcQyfBCjBjs/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

FARIA, R. M. O. DE; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. DA. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v. 27, n. 3, p. 541–559, jul. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/physis/a/5NrBsZPLDnGYpVRKYxQXsxG/?lang=pt>>. Acesso em: 20 fev. 2023

FERREIRA et al. **Dominação e resistência no contexto trabalho-saúde**. São Paulo: Mackenzie, 2011.

FIGUEIREDO, S. L.; SILVA, E. F. Desafios do Fazer Docente nas Salas de Recursos Multifuncionais (SRM). **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 42, p. 1-14, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/JGSqGrJJMtPQHcF97NB3Tzg/#:~:text=A%20professora%20deve%20usar%20sua,do%20p%C3%BAblico%20legal%20da%20SRM>>. Acesso em: 10 set. 2022.

FORNO, C. D.; MACEDO, M. M. K. Do Protocolo aos Desafios Cotidianos: a Experiência Profissional de Bombeiros Militares. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, p. 1-15, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/Lr7ZVR89pdjyytp5ByYmWXg/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

FREITAS, M. E. A carne e os ossos do ofício acadêmico. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 187–191, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638291011>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & letras, 2007.

GUERIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia**. São Paulo: Blucher, 2001.

HOFFMANN, C. et al. Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 91, p. 257–276, dez. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ea/a/GPrGfxy69Xj5YHrSKLVSWHJ/?lang=pt>>. Acesso em: 09 set. 2022.

HOFFMANN, C. et al. Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, v. 45, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ep/a/QBCfyrGH8bZbLYj9fFqr3zH/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

KATSURAYAMA, M.; PARENTE, R. C. P.; MORETTI-PIRES, R. O. O Trabalhador no programa saúde da família no interior do estado do Amazonas: um estudo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 14, n. 1, p. 183–198, mar. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tes/a/rNpHKr99M3x3qsNzsbYtsnG/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

LANCMAN, S. et al. Os trabalhadores do contexto hospitalar em tempos de pandemia: singularidades, travessias e potencialidades. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 25, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/icse/a/xJCzTKP5YGvYMYLHSsVWxdB/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

LEAL, A. P.; ALMEIDA, T. V.; BAUER, M. A. L. Vivências de prazer e sofrimento na atividade de atendimento ao público: Estudo de caso numa agência bancária. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade - FAROL**, v. 2, n. 5, p. 877–929, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/50324/vivencias-de-prazer-e-sofrimento-na-atividade-de-atendimento-ao-publico--estudo-de-caso-numa-agencia-bancaria/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022.

LINHARES, A. R. P.; SIQUEIRA, M. V. S. Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. **Cadernos EBAP.EBR**, v. 12, n. 3, p. 719–740, set. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/sw3RdTK4CRcRK5S856RCLmr/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. DE S.; SILVA, E. P. E. Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 16, n. 2, p. 703–728, 19 mar. 2018. Acesso em: <<https://www.scielo.br/j/tes/a/kxDFMzLYxTyZNsBTQrwByCq/?lang=pt>>. Disponível em: 10 set. 2022.

MARQUES, L. R.; HONORIO, L. C.; MARQUES, A. L. Burnout no trabalho do médico: o caso dos profissionais que atuam no serviço de atendimento de urgência e emergência na cidade de Belo Horizonte-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 1, p. 190–214, 2020. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56099/burnout-no-trabalho-do-medico--o-caso-dos-profissionais-que-atuam-no-servico-de-atendimento-de-urgencia-e-emergencia-na-cidade-de-belo-horizonte-mg>>. Acesso em: 09 set. 2022.

MARTINS, M. et al. A psicodinâmica do reconhecimento no trabalho de informática de terceirizados de uma instituição pública. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 15, n. 3, p. 244–251, 2017. Disponível em: <<http://www.rbmt.org.br/details/255/pt-BR/a-psicodinamica-do-reconhecimento-no-trabalho-de-informatica-de-terceirizados-de-uma-instituicao-publica>>. Acesso em: 09 set. 2022.

MATTOS, C. B. M. DE; SCHLINDWEIN, V. DE L. D. C. “Excelência e produtividade”: novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 2, p. 322–331, ago. 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/psoc/a/tjHkpx7NXFGDtYnVZpZnTCg/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

MÁXIMO, T.; ARAÚJO, A.; SOUZA, P. Vivências de Sofrimento e Prazer no Trabalho de Gerentes de Banco. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 34, n. 1, p. 96–111, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/H7sXMY7Srn7M9bCWnCc86FvQ/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

MÉLOU, A. C. S. A. et al. A psicodinâmica do trabalho: principais contribuições ao seu delineamento. **Ayu: Revista de Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 168–193, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/ayvu/article/view/22234>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 111-126.

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. p. 49-61.

MENDES, A. M.; VIEIRA, F. O. Diálogos entre a psicodinâmica e clínica do trabalho e os estudos sobre coletivos de trabalho e práticas organizacionais. **Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 144-189, 2014. Disponível em: <<https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/2608>>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MENDES, A. M. A prática em clínica psicodinâmica do trabalho como estratégia de promoção da saúde. **Tempus**, v. 6, n. 2, p. 195-207, 2012. Disponível em: <<https://www.tempusactas.unb.br/index.php/tempus/article/view/1123>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MERLO, A.; TRAESEL, E. S.; BAIERLE, T. C. Banalização do mal. In F. O. Vieira (Org.), **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 71-76.

MERLO, Á. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 141–156, 2009.

NASCIMENTO, E.; VIEIRA, S.; ARAÚJO, A. Desafios da Gestão Coletiva da Atividade na Docência Universitária. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 32, n. 4, p. 840–855, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/7LZ54rypbQWxm79crSTNXSz/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

PAI, D. et al. Repercussões da aceleração dos ritmos de trabalho na saúde dos servidores de um juizado especial. **Saúde e Sociedade**, v. 23, n. 3, p. 942–952, 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/7gPgypWpPrtQS9fRFpMyWTF/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

PAULI, C. G.; TRAESEL, E. S.; SIQUEIRA, A. C. A Precarização do Trabalho dos Psicólogos Temporários no CREAS. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/9xFHbVV7N6DrKXcDHZT9GGd/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

RIBEIRO, C. V. DOS 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. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pcp/a/wt4yyKk3N5ZGRV977Z8ZyVn/?lang=pt>>. Acesso em: 05 fev. 2023.

ROSA, A.; BONFANTI, A. L.; CARVALHO, C. O Sofrimento Psíquico de Agentes Comunitários de Saúde e Suas Relações com o Trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 21, n. 1, p. 141–152, 2012. Disponível em:



<<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/XqrtDyngGvGWZ64Gq6XcFSh/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

SARTORI, S. D.; SOUZA, E. M. de. Entre sofrimento e prazer: vivências no trabalho de intervenção em crises suicidas. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 24, n. 2, p. 106–134, ago. 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/read/a/jjNjwxC69qDnYHDPGNVy8fh/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, R. G. et al. A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas. **Gestão & Planejamento**, v. 22, p. 405–426, 2021. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/65124/a-psicodinamica-do-trabalho-na-gestao-publica--vivencias-de-servidores-em-contextos-de-mudancas-em-organizacaoes-publicas-/i/pt-br>>. Acesso em: 09 set. 2022.

SILVA, J. B.; VASCONCELLOS, P. A.; FIGUEIREDO, V. C. N. Trabalho e sofrimento: desafios da saúde mental de profissionais da assistência social. **Psicologia em Estudo**, v. 23, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pe/a/JtSZFPVLGqgzGMwnTYmNKdP/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, F. L. L. et al. Estigmatização e riscos no trabalho dos necrotomistas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 1, p. 133–141, mar. 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ptp/a/HF58vHydHKFcpSnk43DyNJy/?lang=pt#:~:text=O%20processo%20de%20estigmatiza%C3%A7%C3%A3o%20que,popular%20acerca%20de%20suas%20atividades.>>>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, J. D. G.; ACIOLE, G. G.; LANCMAN, S. Ambivalências no cuidado em saúde mental: a ‘loucura’ do trabalho e a saúde dos trabalhadores. Um estudo de caso da clínica do trabalho. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 21, n. 63, p. 881–892, 3 abr. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/icse/a/7WtLp4QSXShfpQWFKpc3hFF/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, F. L. DE L.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ARAÚJO, A. J. DA S. Análise das condições e da organização do trabalho dos necrotomistas. **Psicologia em Estudo**, v. 19, n. 1, p. 81–91, mar. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pe/a/mLrHGRRD8WLkwr7hK7jvK3k/?lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2022

SILVEIRA, L. C.; GUILAM, M. C. R.; OLIVEIRA, S. R. Psicodinâmica do trabalho na medicina nuclear com o Iodo-131. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 11, p. 3169–3174, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/WZx7VfHzCnchm6KK6HCJks/?lang=pt>>. Acesso em: 09 set. 2022.

SOUZA, K. R. et al. A nova organização do trabalho na universidade pública: consequências coletivas da precarização na saúde dos docentes. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 11, p. 3667–3676, nov. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/csc/a/xjgJxyZmM4S9tnjjCF6sBSP/?lang=pt>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

TEDESCO, S. H.; SADE, C.; CALIMAN, L. V. A entrevista na pesquisa cartográfica: a experiência do dizer. **Fractal : Revista de Psicologia**, v. 25, n. 2, p. 299–322, ago. 2013. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/fractal/a/ZHyYWDpHhFg4RK9ggfPpD/?lang=pt>>. Acesso em: 10 mar. 2023.

TESSARINI JUNIOR, G. et al. Avaliação do Contexto de Trabalho em uma Instituição Federal de Ensino: Estudo com Servidores da Área de Gestão de Pessoas. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 128–150, 22 jan. 2020. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56264/avaliacao-do-contexto-de-trabalho-em-uma-instituicao-federal-de-ensino--estudo-com-servidores-da-area-de-gestao-de-pessoas-/i/pt-br>>.

Acesso em: 09 set. 2022.

TREBIEN, V. M. et al. Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, n. 4, 2021. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/J5XT9pff5GXpWdbyXqy4JQP/>>. Acesso em: 10 set. 2022.

VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **Revista Eletrônica de Administração - Read**, v. 75, n. 2, p. 517–540, 2013. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10623/vivencias-de-prazer-sofrimento-no-trabalho-do-professor-universitario--estudo-de-caso-em-uma-instituicao-publica/i/pt-br>>. Acesso em:

09 set. 2022.