



## ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E SAÚDE MENTAL DOS SERVIDORES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: ESTADO DO CONHECIMENTO<sup>1</sup>

Thiago da Silva Duarte Lemos<sup>2</sup>  
Uyguaciara Veloso Castelo Branco<sup>3</sup>

**Resumo:** O artigo objetiva apresentar um levantamento teórico-metodológico sobre as seguintes categorias de pesquisa: organização do trabalho, saúde mental e bem-estar psicossocial relacionado ao trabalho na educação superior, em particular dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE's), tendo como suporte teórico de base a Psicodinâmica do Trabalho, a partir dos estudos de Dejours (1986; 1987). Com enfoque qualitativo, o estudo se utilizou de procedimentos como pesquisa bibliográfica/documental para coleta de dados. Foram utilizadas as bases de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com recorte temporal de 2017 a 2021. Foram analisados um total de 14 trabalhos: Costa (2021); Apria (2021); Guedes (2021); Dutra (2021); Teixeira (2021); Silva (2021); Faria (2020); Sampaio Júnior (2020); Ávila (2020); Medeiros (2019); Mota (2018); Brandão (2018) e Moreira (2018).

**Palavras-chave:** Educação Superior; Organização do trabalho; Saúde mental; Psicodinâmica do trabalho.

**Abstract:** The article aims to present a theoretical-methodological survey of the following research categories: work organization, mental health and psychosocial well-being related to work in higher education, particularly of Technical-Administrative Education Servers (TAE's), supported by theoretical basis of Work Psychodynamics, based on studies by Dejours (1986; 1987). With a qualitative focus, the study used procedures such as bibliographic/documentary research to collect data. The databases of the Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) and the Catalog of Theses and Dissertations of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) were used, with a time frame from 2017 to 2021. A total of 14 works were analyzed: Costa (2021); Apria (2021); Guedes (2021); Dutra

---

<sup>1</sup> O artigo é parte da pesquisa realizada como Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (PPGAES), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob orientação da Profa. Dra. Uyguaciara Veloso Castelo Branco. A dissertação teve por título "Organização do trabalho e saúde mental: o caso dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação de um Instituto Federal", defendida em 2023.

<sup>2</sup> Mestre em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (PPGAES), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Técnico em Eletrônica pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Tecnólogo em Gestão Pública pela Universidade Estácio de Sá (2018). Atua como Técnico em Eletrônica no IFPB.

<sup>3</sup> Doutora em História (UFPE), com estágio pós-doutoral em Sociologia (Universitat de València – Espanha). Professora Titular da Universidade Federal da Paraíba. Coordenadora do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Educação e Sociedade (NEPES/CE/UFPB).

# Revista Gepesvida

(2021); Teixeira (2021); Silva (2021); Faria (2020); Sampaio Júnior (2020); Ávila (2020); Medeiros (2019); Mota (2018); Brandão (2018) and Moreira (2018).

**Key-words:** Higher Education; Work organization; Mental health; Psychodynamics of work.

## 1 INTRODUÇÃO

Os transtornos psicossociais relacionados ao trabalho ocupam um espaço relevante entre as principais razões de afastamento profissional (Demyttenaere et al., 2014). Contudo, essas enfermidades ainda não recebem a mesma atenção que as doenças físicas, pois muitas vezes são vistas como invisíveis aos demais, e sofrem preconceitos associados a exagero, falta de empenho ou mesmo ausência de coragem.

Contrapondo essa visão equivocada, estão os problemas reais: desequilíbrio mental, social e físico dos trabalhadores, isolamento social, faltas ao trabalho, afastamento parcial ou completo das atividades, redução da produtividade, incapacidade laboral, além dos evidentes impactos negativos para as organizações (Marras; Veloso, 2011).

O serviço público não é isento dessas dificuldades. Embora aparentemente menos competitivo que o setor privado, os conflitos interpessoais estão naturalmente presentes. Há relatos frequentes de competição entre colegas, relações deterioradas, assédio moral, chefias mal preparadas, gestão ineficiente, além de jornadas extenuantes, desmotivação, receio de cometer erros, tarefas repetitivas, ambiente desfavorável, alta demanda por foco mental, entre outros fatores (Siqueira; Mendes, 2009; Ribeiro; Mancebo, 2013; Mattos; Schindwein, 2015; Garcia, 2017; Carloto, 2019; Leles; Amaral, 2019; Ávila, 2020; Tessarini; Saltorato, 2020; Tessarini; Saltorato; Sigahi; Fontes; Vieira, 2020). Esses fatores atuam como gatilhos para o surgimento de transtornos psicossociais (Marras; Veloso, 2011; Dejours, 2015; Leles; Amaral, 2018; Ávila, 2020; Tessarini; Saltorato, 2020).

É também importante lembrar que muitos trabalhadores podem já possuir distúrbios mentais preexistentes, o que agrava seu desempenho no ambiente profissional. Por isso, é essencial analisar o impacto das condições de trabalho sobre a saúde mental em diferentes setores, tanto públicos quanto privados, para que políticas e propostas possam ser desenvolvidas, a fim de promover um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Estudos de Dejours (1986; 1987; 1993; 1999a; 1999b; 2010; 2015) indicam que a **organização do trabalho** pode proporcionar tanto experiências de prazer quanto de sofrimento. Se a organização do trabalho for inflexível, privando o trabalhador de autonomia e de oportunidades para soluções criativas de problemas, isso pode resultar em sobrecarga e perda do significado simbólico no trabalho, gerando sofrimento. A limitação à criatividade e a impossibilidade de ajustar o trabalho às necessidades e desejos pessoais do trabalhador faz com que ele acumule tensões em seu aparato psíquico, resultando em sofrimento. Com o tempo, esse sofrimento persistente pode se transformar em descompensação psíquica e levar ao adoecimento (Roik; Pilatti, 2009).

Com o objetivo de explorar essa temática, este artigo apresenta uma revisão teórico-metodológica sobre as categorias de pesquisa: organização do trabalho, saúde mental e bem-estar psicossocial, no contexto da educação superior, focando

# Revista Gepesvida

especialmente nos Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), utilizando como base teórica os estudos da Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvidos por Dejours (1986; 1987).

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem crítica do trabalho que considera o sujeito em sua dimensão subjetiva, abordando tanto as questões visíveis quanto as invisíveis, dentro de uma organização. Esse campo teórico surge na França, na década de 1980, como uma reformulação dos estudos da Psicopatologia do Trabalho, que se desenvolveram durante e após a Segunda Guerra Mundial e tinham como foco as doenças mentais provocadas pelo trabalho.

O marco inicial dessa reformulação foi a publicação do livro *Travail: usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, de Christophe Dejours, traduzido no Brasil como *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (1987). Nessa obra, a questão central não é mais a descrição de patologias mentais em grupos profissionais específicos, como ocorria na Psicopatologia do Trabalho, mas o interesse da Psicodinâmica do Trabalho é a normalidade, visando compreender como os trabalhadores conseguem evitar a loucura, mesmo diante de condições laborais prejudiciais à saúde mental (Roik; Pilatti, 2009).

Para Dejours, a normalidade consiste em “um equilíbrio precário (equilíbrio psíquico) entre constrangimentos do trabalho desestabilizantes, ou patogênicos, e defesas psíquicas” (Dejours, 1993, p. 152-153). Essas defesas são estratégias, conscientes ou inconscientes, desenvolvidas individual ou coletivamente para contrabalançar os efeitos adversos do trabalho. Quando os constrangimentos superam essas defesas, surge o sofrimento.

Essa abordagem também discute temas como falhas nas mediações, sofrimento, violência moral, exclusão no ambiente de trabalho, servidão voluntária, alcoolismo e suicídio. Contudo, a Psicodinâmica do Trabalho não se limita a uma visão pessimista do sofrimento, pois reconhece o trabalho como uma fonte de prazer quando ele permite ao trabalhador criar sua identidade, alcançar realização pessoal, ser reconhecido, ter voz ativa e autonomia. A intervenção sobre a organização do trabalho visa, assim, não apenas compreender a realidade, mas também promover ações que contribuam para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Roik; Pilatti, 2009).

## 2 ESTADO DO CONHECIMENTO

Para identificar a produção acadêmica relacionada aos temas abordados neste estudo, foram consultadas as bases de dados da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

O período analisado compreendeu os anos de 2017 a 2021. Inicialmente, foram utilizados os descritores “técnico-administrativos em educação” (ou suas variações: “técnicos administrativos em educação” e “técnicos-administrativos em educação”), combinados com “saúde mental”, por meio do operador booleano AND. Entretanto, essa busca inicial resultou em um número reduzido de trabalhos. Considerando que a temática de interesse também é abordada em estudos que utilizam outros descritores, como “qualidade de vida no trabalho” e “psicodinâmica do trabalho”, optou-se por usar apenas o termo “técnico-administrativos em educação” e proceder a uma filtragem manual dos

# Revista Gepesvida

resultados.

Essa busca revelou uma diversidade de temas, permitindo um mapeamento geral da produção acadêmica sobre essa categoria no serviço público. Após eliminar duplicidades, tanto entre as bases consultadas, quanto dentro da própria BDTD, o levantamento final consistiu em 13 teses e 171 dissertações.

A partir dessa amostra, as categorias de interesse foram selecionadas: *saúde mental* (13 dissertações), *qualidade de vida no trabalho* (18 dissertações e 3 teses), *carreira técnico-administrativa em educação* (TAE) (2 dissertações e 1 tese), e *expansão da rede federal* (1 tese), totalizando 33 dissertações e 5 teses. A seleção foi realizada não apenas pelas palavras-chave, mas também por meio de uma leitura exploratória dos resumos dos trabalhos.

Somente as dissertações foram consideradas para a construção deste estado do conhecimento, por terem uma natureza metodológica mais próxima desta pesquisa. Duas dissertações abordam especificamente a *educação superior* (Souza Júnior, 2018; Azambuja, 2018), com foco na carreira dos TAEs.

A revisão da literatura concentrou-se nas 13 dissertações que abordam a *saúde mental dos TAEs* e nas 17 que tratam da *qualidade de vida no trabalho* (a princípio, seriam 18, mas uma delas estava indisponível para consulta). A escolha dessas duas temáticas se deu pela interrelação entre elas; algumas pesquisas sobre saúde mental também mencionam a qualidade de vida no trabalho, e vice-versa. O software *Obsidian* foi utilizado como ferramenta para estabelecer conexões entre as principais ideias apresentadas nas dissertações, ajudando a construir um “mapa mental” para análise dos textos.

Após a seleção dessas 30 dissertações, duas filtragens adicionais foram realizadas. Na primeira, foram excluídas as que não discutiam, de forma substancial a saúde mental, resultando na exclusão de 12 dissertações. Na segunda, eliminaram-se os trabalhos que não se concentravam exclusivamente na população de TAEs, resultando na exclusão de mais 5 dissertações.

Finalmente, uma dissertação adicional (Freitas, 2015) foi incluída por utilizar um protocolo de mapeamento de riscos psicossociais com uma população de TAEs. Assim, a revisão foi composta por 14 trabalhos, sendo eles: Costa (2021), Apria (2021), Guedes (2021), Dutra (2021), Teixeira (2021), Silva (2021), Faria (2020), Sampaio Júnior (2020), Ávila (2020), Medeiros (2019), Mota (2018), Brandão (2018), Moreira (2018) e Freitas (2015).

O Quadro 1, a seguir, traz a síntese desse levantamento de trabalhos acadêmicos.

**Quadro 1.** Síntese do estado do conhecimento

| DISSERTAÇÕES |   |                           |     |   |
|--------------|---|---------------------------|-----|---|
| Nº           | TÍTULO  | AUTOR                     | IES | PROGRAMA  |
| <b>2015</b>  |   |                           |     |   |
| 1            | Prazer e Sofrimento no Trabalho: um estudo com os Servidores Técnicos Administrativos do IFTO – Campus Palmas | Freitas, Kleryson Saraiva | UFT | Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas |

# Revista Gepesvida

| 2018 |  |   |        |  |
|------|--|---|--------|--|
| 2    | A Atividade de Trabalho e o Adoecimento Psíquico em Técnico Administrativos em Educação  | Mota, Cynthia Araujo.                   | UNP    | Mestrado Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho           |
| 3    | Organização do trabalho e mobilização subjetiva: entre o prescrito e o real do trabalho dos Assistentes em Administração de uma IFES   | Brandão, Julius Christie de Araújo      | UFP E  | Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste |
| 4    | Vivências de Prazer-Sofrimento no Trabalho de Técnico-Administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Minas Gerais   | Moreira, Helda da Silva.                | UFAM   | Mestrado em Psicologia   |
| 2019 |  |   |        |  |
| 5    | Bem-estar Subjetivo: a Influência da Avaliação Cognitiva e Afetiva na Construção da Saúde Mental   | Medeiros, Lucelia Kelly Alencar de.     | UFERSA | Mestrado em Cognição, Tecnologias e Instituições                           |
| 2020 |  |   |        |  |
| 6    | Estresse Ocupacional entre Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  | Sampaio Junior, Marcos Flavio de Souza  | UFVJM  | Mestrado Profissional em Saúde, Sociedade e Ambiente                       |
| 7    | Prevalência de Sintomas Ansiosos e Fatores Associados em Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal do Rio Grande – FURG   | Avila, Alice Baldez de.                 | FURG   | Mestrado em Saúde Pública  |
| 8    | Saúde Mental do Trabalhador em Instituição Federal de Ensino Superior: Estratégias e Fortalecimento do Cuidado   | Faria, Thais Emmanuele Mesquita Hermes. | UFPA   | Mestrado Profissional em Administração Pública                             |
| 2021 |  |   |        |  |
| 9    | Análise do Nexos Causal entre Atividade Desenvolvida e Doença Ocupacional/Afastamentos Médicos de Servidores Técnico- Administrativos em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso | Apria, Giovana Rodrigues Dall.          | UFMT   | Mestrado em Psicologia   |

# Revista Gepesvida

|     |   |   |      |   |
|-----|---|---|------|---|
| 10  | As Relações entre a Justiça e o Entrincamento Organizacional com a Saúde do Servidor da UFSM  | Costa, Taiani Corrêa da                 | UFSM | Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas        |
| 11  | Espaços Laborais e Qualidade de Vida no Trabalho Remoto dos Técnicos Administrativos Educacionais: uma Pesquisa Exploratória no Instituto Federal do Paraná - Campus Curitiba | Silva, Silvana Moreira da.              | IFPR | Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica    |
| 12  | Prevalência de Depressão em Técnicos Administrativos em Educação de uma Universidade Federal no Extremo Sul do Brasil   | Dutra, Jeane da Costa.                  | FURG | Mestrado em Saúde Pública                                       |
| 13  | Qualidade de Vida dos Técnico-Administrativos em Educação como Fator de Formulação de Políticas Públicas em Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE      | Guedes, Fabiana Bernardino de Oliveira. | UFPE | Mestrado Profissional em Políticas Públicas                     |
| 614 | Risco de Adoecimento e Sentido do Trabalho: a Percepção de Gestores Técnico- Administrativos em Educação  | Teixeira, Mariana Barros                | UFV  | Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2023).

As Instituições Federais de Educação Superior (IFES) investigadas nos estudos consistem em quatro Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) (Silva, 2021; Mota, 2018; Moreira, 2018; Freitas, 2015), nove Universidades Federais (UFs) (Costa, 2021; Apria, 2021; Guedes, 2021; Dutra, 2021; Teixeira, 2021; Sampaio Júnior, 2020; Ávila, 2020; Medeiros, 2019; Brandão, 2018) e uma IFES não identificada (Faria, 2020).

As dissertações foram desenvolvidas em diferentes programas de mestrado, sendo cinco delas oriundas de mestrados acadêmicos (Apria, 2021; Dutra, 2021; Ávila, 2020; Medeiros, 2019; Moreira, 2018) e nove de mestrados profissionais (Costa, 2021; Guedes, 2021; Teixeira, 2021; Silva, 2021; Faria, 2020; Sampaio Júnior, 2020; Mota, 2018; Brandão, 2018; Freitas, 2015).

Em termos de áreas de conhecimento, três dissertações pertencem a Programas de Mestrado em Psicologia (Apria, 2021; Mota, 2018; Moreira, 2018), três à área da Saúde (Dutra, 2021; Sampaio Júnior, 2020; Ávila, 2020), uma à Educação (Silva, 2021), uma a um Mestrado Interdisciplinar (Medeiros, 2019), e seis estão relacionadas à Administração/Gestão Pública (Costa, 2021; Guedes, 2021; Teixeira, 2021; Faria, 2020; Brandão, 2018; Freitas, 2015).

## 3 PRECARIZAÇÃO DO TRABALHO À LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho (PDT) é uma abordagem teórico-metodológica relativamente recente, focada na relação entre o homem e o trabalho. Embora os esforços para compreender como o trabalho pode causar adoecimento remontem a estudos mais antigos, como na Psicopatologia do Trabalho, essa área inicial buscava relacionar patologias mentais específicas com o ambiente laboral. Pesquisadores como Le Guillant, Bègoïn e Moscovitz (*apud* Dejours; Abdoucheli, 2010) se dedicaram a esse campo, mas os resultados foram limitados, identificando apenas algumas patologias como a “neurose das telefonistas”. O projeto de identificar uma lista sólida de doenças mentais causadas pelo trabalho, no entanto, não prosperou, levando muitos a acreditar que o trabalho não representava um risco significativo para a saúde mental.

A virada aconteceu nas décadas de 1970 e 1980, com destaque para o lançamento do livro “A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho”, de Dejours (1987), que introduziu uma nova perspectiva. O foco foi deslocado da “loucura” no trabalho para a “normalidade” no ambiente laboral. Em vez de investigar quais doenças mentais são causadas pelo trabalho, o questionamento central passou a ser: como o trabalhador consegue manter a sanidade mental em condições de trabalho potencialmente adoecedoras? Esse fenômeno foi denominado de “normalidade enigmática” pela PDT (Dejours e Abdoucheli, 2010). Dejours (1999a, p. 17-18) questiona: “como os trabalhadores conseguem não enlouquecer, apesar das exigências do trabalho, que sabemos serem perigosas para a saúde mental?”

A definição da PDT como “análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho” (Dejours; Abdoucheli, 2010, p. 120) enfatiza a interação entre o trabalhador, com suas experiências e particularidades, e o trabalho, que possui características preestabelecidas e, muitas vezes, independentes da vontade do sujeito. Esse encontro dinâmico pode resultar em modificações tanto no trabalhador quanto nas características da atividade laboral (Dejours; Abdoucheli, 2010).

A principal distinção entre a PDT e a psicopatologia do trabalho é que, enquanto a psicopatologia busca uma relação causal entre o trabalho e a doença mental, a PDT propõe um modelo dinâmico. Nesse modelo, o foco está no conflito entre a organização do trabalho e as estratégias defensivas dos trabalhadores, frequentemente coletivas, para resistir às pressões impostas pelo ambiente laboral (Dejours; Abdoucheli, 2010).

Essa abordagem teórica é empregada em quatro dissertações rastreadas para o estado do conhecimento desse artigo: Teixeira (2021), Faria (2020), Brandão (2018) e Moreira (2018), todas oriundas de programas de Mestrado Profissional na área de Gestão Pública. Para compreender melhor a PDT, é necessário discutir alguns conceitos introdutórios.

### 3.1 PSICODINÂMICA DO TRABALHO – CONCEITOS INTRODUTÓRIOS

Para começar, é importante distinguir entre carga física e carga mental, no contexto do trabalho. A carga física refere-se ao esforço corporal envolvido na execução de tarefas e seus efeitos sobre o corpo. Já a carga mental está relacionada às demandas

# Revista Gepesvida

cognitivas do trabalho e como elas afetam a mente do trabalhador. Dentro desse campo, Dejours (2010) propõe uma subdivisão chamada de carga psíquica, que se refere à energia mental necessária para desempenhar o trabalho. Nesse sentido, o trabalho funciona como uma válvula que libera essa energia mental. Quando o trabalho permite ao indivíduo utilizar suas capacidades psíquicas, ele consegue canalizar essa energia para suas tarefas, resultando em um processo de trabalho satisfatório e equilibrante. No entanto, quando o trabalho impede essa atividade psíquica livre, essa “válvula” se fecha, gerando acúmulo de tensão e tornando o trabalho desgastante (Dejours, 2010).

Esses conceitos estão diretamente ligados à subjetividade de cada trabalhador. O que pode ser equilibrante para um indivíduo pode se tornar extremamente fatigante para outro, já que cada pessoa possui aptidões e interesses psíquicos diferentes. Dejours (2015) ilustra essa ideia com o exemplo clássico da aviação de caça, uma profissão cheia de pressões físicas e psíquicas, além de ser altamente perigosa.

Para a maioria das pessoas, lidar com essas pressões e riscos seria insuportável; na verdade, muitos dos que tentam seguir essa carreira não passam nem do treinamento inicial, sendo rapidamente eliminados. As exigências dessa profissão, como agressividade, autoconfiança extrema, coragem, disciplina rígida, frieza emocional, ambição, espírito de competição e a habilidade de sentir prazer em situações de risco são qualidades raras na população em geral. Além disso, qualquer declínio nessas características, ao longo da carreira, pode resultar em tragédia e morte. Para os pilotos de caça, esse é um trabalho que mantém o equilíbrio; uma ocupação menos desafiadora poderia ser entediante e prejudicial à sua saúde mental.

Portanto, há uma distinção clara entre carga física e carga psíquica. No caso da carga física, o perigo está na demanda excessiva das capacidades fisiológicas, o que pode levar à fadiga, lesões ou outros problemas de saúde. Já na carga psíquica, o risco está no subaproveitamento das capacidades mentais, como a criatividade e a inventividade, o que pode reter energia psíquica e gerar tensão, fadiga e, eventualmente, doenças (Dejours; Abdoucheli, 2010). Para Dejours (2015), o conflito entre o ser humano e o trabalho, no qual o trabalho se torna um obstáculo à livre expressão psíquica do indivíduo, está profundamente enraizado na forma como o trabalho é organizado.

## 3.2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A organização do trabalho refere-se à maneira como se articula a relação entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Mattos; Schlindwein, 2015; Roik; Pilatti, 2009). Esses dois conceitos, oriundos da Ergonomia, merecem uma definição clara. O trabalho prescrito é aquele delineado por normas, regulamentos e outros documentos formais, como manuais de procedimentos ou checklists de manutenção. Já o trabalho real é o que efetivamente é realizado pelos trabalhadores, no dia a dia, podendo muitas vezes divergir das prescrições e exigir adaptações para a conclusão eficaz das tarefas (Roik; Pilatti, 2009).

Em uma organização de trabalho rígida, o trabalhador é impedido de utilizar sua criatividade e inteligência para solucionar problemas, sendo restringido por normas e documentos que prescrevem o trabalho. Por outro lado, uma organização mais flexível permite ao trabalhador ajustar o trabalho prescrito às necessidades práticas e às situações diárias, possibilitando a tomada de decisões, com base em sua experiência e no seu melhor



# Revista Gepesvida

modo de atuação (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2010; Dejours, 2015).

Além dessa abordagem conceitual, Dejours (2015) propõe uma divisão dimensional da organização do trabalho, envolvendo aspectos como divisão do trabalho, conteúdo da tarefa, sistema hierárquico, formas de comando, relações de poder e responsabilidades. Essa estrutura define a dinâmica organizacional em duas esferas: a divisão de tarefas, que determina a repartição das atividades e o modo como elas devem ser executadas; e a divisão de pessoas, que trata da distribuição de responsabilidades e da hierarquia, influenciando as relações interpessoais e os sentimentos entre os trabalhadores (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2010; Dejours, 2015).

A divisão de pessoas, com sua influência sobre as relações interpessoais, desempenha um papel tão importante que a análise da organização do trabalho precisa considerar a construção social do ambiente de trabalho, aproximando a Psicodinâmica do Trabalho de uma visão sociológica sobre o tema (Dejours; Abdoucheli, 2010).

Dejours (2015) destaca que uma organização de trabalho flexível proporciona prazer ao trabalhador, permitindo-lhe agir de acordo com suas habilidades e conhecimentos, preenchendo as lacunas do trabalho prescrito. Essa liberdade resulta em maior eficiência, eficácia e, principalmente, reconhecimento, o que promove o prazer no trabalho. Já em uma organização rígida, o trabalhador não tem essa autonomia, o que o leva ao subemprego de suas competências e, conseqüentemente, ao sofrimento psíquico (Dejours, 2015; Dejours; Abdoucheli; Jayet, 2010).

A organização do trabalho foi objeto de análise em diversas dissertações levantadas nesta pesquisa. Teixeira (2021), em seu estudo sobre gestores TAEs, observou que aspectos como ritmo e controle do trabalho são críticos, e ambos estão diretamente relacionados à organização do trabalho. Faria (2020) discute a limitação do “poder de agir” dos trabalhadores, uma característica da organização rígida, que restringe a atuação dos TAEs, corroborando com os achados de Brandão (2018) e Mota (2018). No estudo de Faria (2020), o autor destaca a necessidade de ações que visem melhorar a organização do trabalho, com ênfase no dimensionamento das tarefas, na flexibilidade e na capacitação gerencial.

## **4 SOFRIMENTO, DESTINOS E ESTRATÉGIAS DE DEFESA: CONCLUSÕES PRELIMINARES**

Dejours (1987) apresenta duas concepções de sofrimento no trabalho. A primeira, mais básica, considera o sofrimento como a condição que separa a saúde da doença. A segunda, mais complexa, surge quando o trabalhador se vê impossibilitado de inventar e adaptar sua forma de trabalho, seja para responder às demandas cotidianas ou para alinhar o trabalho às suas aspirações e desejos. Nesse cenário, uma organização de trabalho rígida se torna uma barreira para a liberdade do trabalhador (Dejours, 1987).

O foco central da Psicodinâmica do Trabalho (PDT) é o sofrimento no trabalho, como mostram várias pesquisas recentes. Entre as fontes de sofrimento identificadas estão: conflitos interpessoais (Teixeira, 2021; Faria, 2020; Moreira, 2018); esgotamento profissional (Teixeira, 2021); falta de reconhecimento (Teixeira, 2021; Moreira, 2018); surgimento de imprevistos (Teixeira, 2021); pressão (Teixeira, 2021); sobrecarga (Teixeira, 2021; Faria, 2020; Brandão, 2018; Moreira, 2018); competitividade (Faria, 2020; Moreira, 2018); falhas na comunicação organizacional (Faria, 2020); desvios de

# Revista Gepesvida

função (Faria, 2020); medo (Faria, 2020); insegurança (Faria, 2020); falta de participação na gestão (Faria, 2020); falta de autonomia (Faria, 2020; Mota, 2018; Brandão, 2018); fragilidades coletivas (Mota, 2018); influências políticas (Brandão, 2018); interdependência das tarefas (Brandão, 2018); significado da tarefa (Brandão, 2018; Moreira, 2018); uso distorcido das tecnologias de informação e comunicação (Brandão, 2018); invisibilidade (Moreira, 2018); condutas gerencialistas (Brandão, 2018; Moreira, 2018); e assédio moral (Moreira, 2018).

O sofrimento causado pelo trabalho pode ser compatível com a normalidade e o equilíbrio psíquico, porém requer a adoção de uma série de procedimentos de regulação. Ele se caracteriza como uma experiência subjetiva que se situa entre a descompensação e o bem-estar mental. O sofrimento representa uma espécie de “cabo de guerra” entre o indivíduo e as forças da organização do trabalho (Dejours; Abdoucheli, 2010). Contudo, enquanto alguns trabalhadores conseguem manter o equilíbrio psíquico, outros são puxados em direção ao adoecimento mental.

Para resistir ao sofrimento gerado pela rigidez organizacional e preservar sua saúde mental, os trabalhadores recorrem a mecanismos de regulação, chamados de estratégias defensivas pela PDT. Essas estratégias podem ser desenvolvidas de forma individual ou coletiva. Diferentes categorias profissionais elaboram estratégias defensivas distintas, que funcionam como “regras de enfrentamento” coletivas, sustentadas e legitimadas pelo grupo (Mendes, 2007; Roik; Pilatti, 2009).

Essas estratégias defensivas podem ser classificadas em três tipos: defesas de proteção, adaptação e exploração. As defesas de proteção envolvem modos de pensar, agir e sentir que os trabalhadores utilizam para compensar o sofrimento e suportá-lo. Nesse caso, o trabalhador se desliga do sofrimento, sem tentar modificar a organização do trabalho, aceitando passivamente a situação. O problema dessa defesa é que ela tende a se enfraquecer à medida que as condições de trabalho se deterioram, levando o trabalhador, gradualmente, ao adoecimento.

As defesas de adaptação e exploração, por sua vez, consistem na negação do sofrimento e na submissão dos desejos do trabalhador aos imperativos da produção. Muitas vezes, de maneira inconsciente, os trabalhadores buscam a excelência não por uma escolha própria, mas com o objetivo de “agradar ao patrão”. No entanto, essas defesas podem se esgotar ainda mais rapidamente que as de proteção, pois exigem um esforço físico e psicológico que ultrapassa os desejos e a capacidade do trabalhador (Mendes, 2007; Roik; Pilatti, 2009).

As estratégias de enfrentamento ao sofrimento psíquico foram objeto de estudo de Faria (2020), Brandão (2018) e Moreira (2018). No estudo de Moreira (2018), foram identificadas as ideologias defensivas clássicas descritas na literatura da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), como a negação, que se manifesta através da desconfiança, do individualismo, do isolamento e da banalização das dificuldades impostas pela organização do trabalho. Além disso, Moreira também destaca a racionalização das condições prejudiciais do ambiente laboral, o uso de estratégias de adaptação e a aceitação resignada da situação.

Ademais, o sofrimento é frequentemente explorado pelas organizações para aumentar a produtividade. Um fenômeno chamado autoaceleração leva os trabalhadores a acelerarem suas tarefas para escapar de aborrecimentos, o que beneficia as empresas, mas deteriora a saúde mental dos funcionários (Dejours; Abdoucheli, 2010; Dejours, 2015). Um exemplo clássico citado por Dejours (2015) é o das telefonistas francesas, que, impossibilitadas de expressar sua agressividade, aceleravam o ritmo de trabalho,

# Revista Gepesvida

umentando a produtividade à custa de seu bem-estar. Essa agressividade represada, não podendo ser direcionada ao seu causador, era transformada em impulsão para o trabalho (Dunker et. al, 2021).

Dejours observa que o que é explorado pela organização do trabalho não é o sofrimento em si, mas os mecanismos de defesa usados para lidar com ele. Condições precárias de trabalho, como metas inalcançáveis e políticas predatórias de bonificação, contribuem para o esgotamento psíquico dos trabalhadores, levando ao surgimento de patologias psicossomáticas, como fadiga crônica, alexitimia (incapacidade de verbalizar desconfortos emocionais); anestesia (indiferença, apatia) e anedonia (inabilidade de sentir prazer nas coisas) (Dunker et. al, 2021).

No entanto, o trabalho não é apenas fonte de sofrimento. Quando a organização permite ao trabalhador a cooperação, o exercício de sua inteligência prática e lhe dá espaço para falar, ele pode vivenciar o prazer no trabalho. O prazer surge da transgressão inteligente das normas e da cooperação coletiva, que traz reconhecimento e valoriza o trabalho realizado. O espaço público de fala legitima a inteligência prática e permite a livre expressão dos trabalhadores (Mendes, 2007; Roik; Pilatti, 2009).

Estudos elencados nesse estado do conhecimento indicam fontes de prazer no trabalho, como o relacionamento com colegas de trabalho (Teixeira, 2021; Moreira, 2018); realização profissional (Teixeira, 2021; Moreira, 2018); utilidade social (Teixeira, 2021; Moreira, 2018); mobilização subjetiva (Brandão, 2018; Moreira, 2018); reconhecimento no trabalho (Teixeira, 2021; Brandão, 2018); resolução de problemas (Teixeira, 2021); autonomia, diminuição de influências externas na execução do trabalho (Brandão, 2018). Além disso, práticas como atividades físicas, lazer, meditação e religiosidade também são apontadas como fatores de bem-estar que se refletem positivamente no trabalho (Faria, 2020; Medeiros, 2018).

A PDT, portanto, não se limita a investigar o sofrimento no trabalho, mas busca promover a saúde do trabalhador através de intervenções na organização do trabalho. Essas intervenções permitem transformar o sofrimento em ações significativas, ressignificando as vivências e promovendo o prazer (Mendes, 2007).

## REFERÊNCIAS

APRIA, Giovana Rodrigues Dall. Análise do nexos causal entre atividade desenvolvida e doença ocupacional/afastamentos médicos de servidores técnico- administrativos em educação da Universidade Federal de Mato Grosso. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Mato Grosso, 2021

ÁVILA, Alice Baldez de. Prevalência de sintomas ansiosos e fatores associados em técnicos administrativos em educação da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal do Rio Grande, 2020.

AZAMBUJA, Antonio Augusto da Silva. A Carreira dos Servidores Técnicos Administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 A 2007). **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em História,

# Revista Gepesvida

Universidade Federal de Pelotas, 2018.

BRANDÃO, Julius Christie de Araujo. Organização do trabalho e mobilização subjetiva: entre o prescrito e o real do trabalho dos assistentes em administração de uma IFES. **Dissertação de Mestrado**. Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, 2018.

CARLOTO, Andréa Fão. Trabalho e adoecimento em uma instituição federal de ensino superior: primeiras aproximações. **Anais do III Seminário Nacional de Serviço Social, Trabalho e Política Social**, Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis – 13 e 14 de novembro de 2019.

COSTA, Taiani Corrêa da. As relações entre a justiça e o entrenchamento organizacional com a saúde do servidor da UFSM. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, 2021.

DEJOURS, Christophe. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde**. 14(54), 1986, p. 7-11.

DEJOURS, Christophe. Note de travail sur la notion de souffrance. In: DEJOURS, Christophe (org.) **Plaisir et souffrance dans le travail**. Paris: CNRS/Pirtem, 1987.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 149-173.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV Ed, 1999a.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras**: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999b.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth.; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2010.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: Estudo de psicopatologia do trabalho. 6a. Edição. São Paulo: Cortez, 2015.

DEMYTTENAERE, K. et. al. Prevalence, severity, and unmet need for treatment of mental disorders in the World Health Organization World Mental Health Surveys. **JAMA: The Journal of the American Medical Association**, United States, v. 291, n. 21, p. 2581-2590, June 2004.

DUNKER, Christian et al. Para uma arqueologia da psicologia neoliberal brasileira. In: SAFATLE, Vladimir; SILVA JUNIOR, Nelson; DUNKER, Christian (Orgs.). **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2021.

# Revista Gepesvida

DUTRA, Jeane da Costa. Prevalência de depressão em técnicos administrativos em educação de uma universidade federal no extremo sul do Brasil. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal do Rio Grande, 2021.

FARIA, Thaís Emmanuelle Mesquita Hermes. **Saúde mental do trabalhador em instituição federal de ensino superior**: estratégias e fortalecimento do cuidado. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, 2020.

FREITAS, Kleryson Saraiva. Prazer e sofrimento no trabalho: Um estudo com os servidores técnicos administrativos do IFTO - Campus Palmas. **Dissertação de Mestrado**. Curso de Pós-Graduação (Mestrado) Profissional em Gestão de Políticas Públicas, Universidade Federal de Tocantins, 2015.

GARCIA, Y. M. Qualidade de vida no trabalho segundo a percepção dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (Ifce). **Organizações em Contexto**, 13(26), 2017, p. 195-214.

GUEDES, Fabiana Bernardino de Oliveira. Qualidade de vida dos técnico-administrativos em educação como fator de formulação de políticas públicas em gestão de pessoas da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Universidade Federal de Pernambuco, 2021.

LELES, L. C.; AMARAL, G. A. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **Revista Laborativa**, 7(1), 2018, p. 53-73.

LEMOS, Thiago da Silva Duarte. Organização do trabalho e saúde mental: o caso dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação de um Instituto Federal. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior (PPGAES), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2023.

MARRAS, Jean Pierre; VELOSO, Henrique Maia. **Estresse Ocupacional**. Elsevier, 2011.

MATTOS, Cristiane Brum Marques de; SCHLINDWEIN, Vanderléia de Lurdes Dal Castel. "Excelência e Produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade** [online]. 2015, v. 27, n. 2. Acesso em: 14 jul. 2021, p. 322-331.

MEDEIROS, Lucélia Kelly Alencar de. Bem-estar subjetivo: a influência da avaliação cognitiva e afetiva na construção da saúde mental. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Cognição, Tecnologias e Instituições, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2019.

MENDES, Ana Magnólia. Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho. In: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e

# Revista Gepesvida

pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MOREIRA, Helda da Silva. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho de técnico-administrativos em educação de uma instituição federal de Minas Gerais. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal do Amazonas, 2018.

MOTA, Cynthia Araújo. A atividade de trabalho e o adoecimento psíquico em técnico-administrativos em educação. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Psicologia Organizacional e do Trabalho, Universidade Potiguar, 2018.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI. **Revista Psicologia, Ciência e Profissão**, vol.33 no.1 Brasília 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pcp/v33n1/v33n1a15.pdf>. Acesso em: 06 jun. 2023.

ROIK, Anderson; PILATTI, Luiz Alberto. Psicodinâmica do Trabalho: uma perspectiva teórica. **Anais do XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão**. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.

SAMPAIO JÚNIOR, Marcos Flávio de Souza. Estresse ocupacional entre servidores técnico-administrativos em educação da universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Saúde, Sociedade e Ambiente, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, 2020.

SILVA, Silvana Moreira da. Espaços laborais e qualidade de vida no trabalho remoto dos técnicos administrativos educacionais: uma pesquisa exploratória no Instituto Federal do Paraná - Campus Curitiba. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT), Instituto Federal do Paraná, 2021.

SIQUEIRA, Marcos Vinicius Soares; MENDES, Ana Magnólia. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, 60(3), p. 241-250, 2009. <https://doi.org/10.21874/rsp.v60i3.25>

SOUZA JÚNIOR, Renato César de. PCCTAE : uma análise do plano segundo o comportamento do técnico administrativo na carreira e sob a ótica dos gestores em uma universidade federal. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Uberlândia, 2018.

TEIXEIRA, Mariana Barros. Risco de adoecimento e sentido do trabalho: a percepção de gestores técnico-administrativos em educação. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Viçosa, 2021.

TESSARINI JÚNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Somos os menores do

# Revista Gepesvida

Executivo... e os menores na instituição?: o cotidiano de trabalho de servidores técnico administrativos em uma instituição federal de ensino. **XLIV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2020**. Evento on-line - 14 a 16 de outubro de 2020.

TESSARINI JÚNIOR, G.; SALTORATO, P.; SIGAHI, T. F. A. C.; FONTES, A. R. M.; VIEIRA, M. H. P. Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas. **Revista Gestão & Conexões**, 9(1), 2020, p. 128-150.

TESSARINI JÚNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2021, v. 19, n. spe, p. 811-823. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200236>. Epub 20 Dez 2021. Acesso em: 17 ago. 2022.