

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

PRISCILA DA SILVEIRA DUARTE – ER 08585

**AÇÕES DE SAÚDE MENTAL NO CONTEXTO DE TRABALHO UNIVERSITÁRIO À
LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2024**

PRISCILA DA SILVEIRA DUARTE – ER 08585

**AÇÕES DE SAÚDE MENTAL NO CONTEXTO DE TRABALHO UNIVERSITÁRIO À
LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção de título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Diego Costa Mendes

**VIÇOSA – MINAS GERAIS
2024**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da
Universidade Federal de Viçosa - Campus

T	Duarte, Priscila da Silveira, 1986-
D812a 2024	Ações de saúde mental no contexto de trabalho universitário à luz da psicodinâmica do trabalho. / Priscila da Silveira Duarte. - Viçosa, MG, 2024. 125 f.: il. (algumas color.). Inclui apêndices. Orientador: Diego Costa Mendes Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade (DAD), 2024. Referências bibliográficas: . DOI: https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2024.021 1. Saúde mental; 2. Servidores universitários; 3. Psicodinâmica do trabalho; I. Mendes, Diego Costa II. Universidade Federal de Viçosa.. Departamento de Administração e Contabilidade (DAD). Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional III. Título 362.20

Bibliotecário(a) responsável: ANA PAULA DE SOUZA CRB-6/2922


PRISCILA DA SILVEIRA DUARTE – ER 08585

**AÇÕES DE SAÚDE MENTAL NO CONTEXTO DE TRABALHO UNIVERSITÁRIO À
LUZ DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO**


Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção de título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 28 de agosto de 2024.

Assentimento:

Documento assinado digitalmente
 **PRISCILA DA SILVEIRA DUARTE**
Data: 11/09/2024 11:40:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Priscila da Silveira Duarte
Autora

Documento assinado digitalmente
 **DIEGO COSTA MENDES**
Data: 11/09/2024 18:58:09-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Diego Costa Mendes
Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, e imensamente, aos meus amados pais, Vicente e Clemilda, por terem sido minha principal base fortalecedora na superação de todas as dificuldades que encontrei na trajetória de construção deste trabalho, e do mestrado.

Ao meu professor, orientador e amigo, Diego, a quem também agradeço profundamente por ser um grande parceiro, me direcionando, incentivando e me dando todo suporte para realizar a pesquisa. Aprendi muito com seus conselhos, ensinamentos e com todas reflexões suscitadas nas orientações. Sou muito grata por tudo!

Aos companheiros de curso do Profiap, pelo grandioso apoio que recebi de todos(as) e pelas valiosíssimas discussões que aconteceram no decorrer das disciplinas do mestrado. Vocês foram imprescindíveis em todo processo!

Aos meus queridos amigos, Mariana, Marina, Felipe e Débora, por acreditarem em mim e me encorajarem a superar os momentos mais desafiadores. Vocês acompanharam de perto etapas desse processo, me deram suporte quando precisei e compreenderam minhas ausências durante esse período.

Aos meus queridos irmãos, William e Vanessa, por também me incentivarem e me apoiarem nessa jornada.

E, por fim, estendo meus agradecimentos a toda equipe docente e administrativa do Profiap por viabilizarem a realização de atividades e etapas do programa, com presteza, agilidade e compromisso.

Resumo

DUARTE, Priscila da Silveira, Universidade Federal de Viçosa, novembro de 2023. **Ações de saúde mental no contexto de trabalho universitário à luz da psicodinâmica do trabalho.** Orientador: Diego Costa Mendes.

Objetivo da pesquisa: Compreender a relação entre saúde mental de servidores e suas experiências de prazer e sofrimento laboral, de forma a contribuir para a formulação, implementação e/ou aprimoramento das ações preventivas de saúde mental em universidades. **Enquadramento teórico:** A principal base teórica utilizada na pesquisa foi a Psicodinâmica do Trabalho (PdT). **Metodologia:** A pesquisa é caracterizada como qualitativa, sendo realizada em 3 etapas: primeiramente procedeu-se com uma revisão integrativa da literatura, seguindo modelo proposto por Botelho, Cunha e Macedo (2011); em seguida foram investigadas 7 Instituições de Ensino Superior (IES) públicas mineiras, nas quais profissionais envolvidos com ações de saúde mental de servidores foram entrevistados; e por último foi realizado um estudo de caso em uma IES, na qual servidores docentes e técnicos-administrativos foram entrevistados. As interlocuções realizadas nas etapas seguiram o método de entrevista semiestruturada e as narrativas foram submetidas ao processo de Análise de Conteúdo definido por Bardin (2011). **Resultados:** A primeira etapa mostrou que, embora diferentes áreas do saber tenham utilizado a PdT como base teórica para investigações em organizações públicas, o campo da saúde é a área com maior número de trabalhos, sendo identificado também que as investigações parecem se expandir a partir de 2014, e que a abordagem qualitativa e a entrevista individual predominam nas pesquisas. Além dos mais, a revisão mostrou a dicotomia prazer e sofrimento é o tema central dos estudos, e que os trabalhos indicam diversos direcionamentos para pesquisas futuras. Quanto a segunda etapa, foi possível compreender que o avanço das práticas preventivas nas IES tem sido impactado por aspectos da cultura organizacional, por questões gerenciais e pessoais, como também por dificuldades em relação ao planejamento das ações. Os resultados do estudo de caso indicaram que o sofrimento na instituição está associado à sobrecarga e intensificação de trabalho - principalmente para chefias e docentes -, às relações fragilizadas, à invisibilidade do trabalho de técnicos e à subutilização de competências dessa categoria. Os achados indicaram ainda que esse sofrimento pode ser ocultado por estratégias de defesa alienadoras ou ressignificado por condições laborais que proporcionam liberdade e autonomia, por contextos de trabalho onde se estabelecem

laços de confiança e cooperação, pelo reconhecimento laboral, pela disponibilidade de espaços para discutir sobre questões laborais, e nas situações em que há identificação com o trabalho. **Originalidade:** O presente estudo se mostra inovador por investigar aspectos organizacionais das ações preventivas de saúde mental direcionada a servidores universitários, um tema pouco abordado na literatura. Sua originalidade também se relaciona ao fato de investigar a relação subjetiva do trabalho e seu conteúdo simbólico, que também carece de estudos científicos. **Contribuições práticas:** Os resultados do estudo podem contribuir com o aumento da efetividade do controle de doenças mentais de servidores em universidades públicas, pois além de trazerem perspectivas que ajudam a aprimorar a implementação de práticas de cuidado em saúde mental dos servidores, as análises podem despertar reflexões no servidor, para que ele pense na sua relação com o trabalho e como o trabalho afeta o seu equilíbrio emocional.

Palavras-Chave: Ações de saúde mental. Prevenção. Sofrimento. Prazer. Servidores. Universidades públicas.

Abstract

DUARTE, Priscila da Silveira, Federal University of Viçosa, August 2024. **Mental health actions in the context of university work in light of the psychodynamics of work.** Advisor: Diego Costa Mendes.

Research Objective: To understand the relationship between the mental health of staff and their experiences of pleasure and suffering in the workplace, in order to contribute to the formulation, implementation, and/or improvement of preventive mental health actions in universities. Theoretical Framework: The primary theoretical basis used in the research was the Psychodynamics of Work (PdT). **Methodology:** The research is qualitative and conducted in three stages: first, an integrative literature review was conducted, following the model proposed by Botelho, Cunha, and Macedo (2011); second, seven public higher education institutions (IES) in Minas Gerais were investigated, where professionals involved in mental health actions for staff were interviewed; and finally, a case study was carried out at one IES, where both teaching and administrative staff were interviewed. The interactions in these stages followed the semi-structured interview method, and the narratives were subjected to Content Analysis as defined by Bardin (2011). **Results:** The first stage revealed that, although different fields of knowledge have used PdT as a theoretical basis for investigations in public organizations, the health field has the largest number of studies. It was also noted that investigations seem to have expanded since 2014, with a predominance of qualitative approaches and individual interviews in the research. Furthermore, the review highlighted that the dichotomy of pleasure and suffering is the central theme of the studies, with works suggesting various directions for future research. In the second stage, it was possible to understand that the advancement of preventive practices in IES has been impacted by aspects of organizational culture, managerial and personal issues, as well as difficulties related to action planning. The case study results indicated that suffering within the institution is associated with workload and work intensification—particularly for leadership roles and teaching staff—fragile relationships, the invisibility of the work of technicians, and the underutilization of their skills. Findings also suggested that this suffering may be masked by alienating defense strategies or redefined by working conditions that offer freedom and autonomy, contexts of work that establish bonds of trust and cooperation, job recognition, availability of spaces to discuss work issues, and situations where there is identification

with the work. **Originality:** This study is innovative in investigating organizational aspects of preventive mental health actions directed at university staff, a topic scarcely addressed in the literature. Its originality also lies in exploring the subjective relationship with work and its symbolic content, which is also lacking in scientific studies. **Practical Contributions:** The study's results can contribute to increasing the effectiveness of controlling mental health issues among staff in public universities. Besides providing perspectives that help improve the implementation of mental health care practices for staff, the analyses may stimulate reflection among staff about their relationship with work and how work affects their emotional balance.

Keywords: Mental health actions. Prevention. Suffering. Pleasure. Public servants. Public universities

SUMÁRIO

PRELÚDIO DA DISSERTAÇÃO	10
CAPÍTULO 1: PSICODINÂMICA DO TRABALHO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA	13
1. INTRODUÇÃO.....	13
2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
4. RESULTADOS	20
4.1. Escolhas teórico-metodológicas.....	21
4.2. Prazer e sofrimento no trabalho	22
4.3. Estratégias de defesa no trabalho.....	25
4.4. Sugestões para estudos futuros.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
CAPÍTULO 2: LIMITAÇÕES NA PROMOÇÃO DE SAÚDE MENTAL DE SERVIDORES EM UNIVERSIDADES MINEIRAS	29
1. INTRODUÇÃO.....	29
2. POLÍTICAS PÚBLICAS	30
3. A SAÚDE MENTAL NO ÂMBITO DA PASS	32
4. AÇÕES CURATIVAS VERSUS AÇÕES PREVENTIVAS.....	33
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
6. RESULTADOS	36
6.1. Aspectos da cultura organizacional.....	37
6.2. Planejamento das ações	39
6.3. Profissionais da saúde ocupacional	42
6.4. Aspectos gerenciais	43
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46

CAPÍTULO 3: PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES UNIVERSITÁRIOS	50
1. INTRODUÇÃO.....	50
2. O ADOECIMENTO MENTAL DOS SERVIDORES UNIVERSITÁRIOS.....	51
3. PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	52
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
5. SOFRIMENTO PRODUZIDO PELO TRABALHO.....	58
5.1. Intensificação e sobrecarga de trabalho.....	58
5.2. Fragilidade das relações de trabalho	62
5.3. Invisibilidade do trabalho.....	65
5.4. Subutilização de competências no trabalho	67
6. COMBATE E RESSIGNIFICAÇÃO DO SOFRIMENTO LABORAL	69
6.1. Estratégias defensivas alienadoras.....	69
6.2. Trabalho como promotor de saúde mental.....	72
7. DISCUSSÕES	78
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
CONCLUSÃO GERAL.....	82
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DAS IES ENVOLVIDOS COM AS AÇÕES DE SAÚDE MENTAL.....	103
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SERVIDORES DA IES DO ESTUDO DE CASO	104
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	105
APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO.....	107

PRELÚDIO DA DISSERTAÇÃO

Admite-se por um lado que as investigações sobre saúde mental e doenças dos trabalhadores nas Instituições de Ensino Superior públicas brasileiras sustentam de maneira consistente a construção de conhecimento sobre o tema (Caldas *et al.*, 2022). Porém, em contraste a esse ponto de vista, entende-se também que o fato da saúde mental ser um assunto amplo faz com que seja necessário avançar nas investigações junto às diversas abordagens e conteúdos relacionados à temática, sendo recomendado principalmente a realização de investigações sob o enfoque da promoção e qualidade de vida dos servidores universitários (Araújo, Viera e Manfroi, 2023).

Partindo do pressuposto que promoção e prevenção são vertentes que se inter relacionam, ou até mesmo não se diferenciam (Sales *et al.*, 2022), compreende-se que as questões de saúde mental sob o prisma da promoção são relevantes não só para o aprofundamento e avanço acadêmico, como também para o campo social e político. Tal constatação se baseia na iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública, que em 2020 lança um edital de chamamento público para selecionar propostas e protótipos de soluções inovadoras que possam contribuir para a resolução do desafio público relacionado à detecção antecipada dos riscos de adoecimento mental de servidores públicos (ENAP, 2020a).

As dificuldades enfrentadas pela Administração Pública nessa seara perpassam questões envolvidas com a política de atenção à saúde dos servidores públicos, que ao mesmo tempo parece estar constantemente se estruturando e em processo de desmonte e ameaça (Corrêa, 2018). De fato, alguns estudos constataram limitações na construção e implementação da política de saúde dos servidores públicos (Martins *et al.*, 2017; Gonçalves *et al.*, 2016; Andrade, 2009), sendo possível encontrar trabalhos que identificam também problemas na execução da política a nível de organizações acadêmicas (Pôssas, Meirino e Pacheco, 2019; Corrêa, 2018; Zanin, *et al.*, 2015).

Vale ressaltar que a baixa propensão às medidas preventivas nas organizações públicas também pode estar associada ao fato da Saúde Pública ter redirecionado suas ações para uma perspectiva mais individual, em razão da influência do setor financeiro sobre o Estado, o que trouxe prejuízos para o desenvolvimento de iniciativas pautadas no campo da coletividade (Pereira e Rosa, 2012).

Os problemas da atuação preventiva parecem se originar também do fato das iniciativas serem essencialmente respaldadas pelo campo da saúde, sendo que as reestruturações organizacionais – que estão dentro da competência da área administrativa – deveriam ser um dos focos do cuidado em saúde mental. A gestão de pessoas, por exemplo, parece não priorizar iniciativas que visam intervir nos ambientes e nos processos de trabalho (Corrêa, 2018; Gato, 2022), sendo que a lógica preventiva deve se orientar por medidas tanto do campo da saúde, quanto da gestão, já que existem riscos psicossociais associados ao trabalho (Barreto e Heloani, 2015).

Convém salientar que os agravos à saúde decorrentes do cotidiano laboral estão presentes em diversos contextos de trabalho público, incluindo o universitário, no qual percebe-se que as precarizações resultantes da reestruturação produtiva da década de 1990 potencializaram a ocorrência de distúrbios emocionais (Caldas *et al.*, 2022).

É oportuno apresentar que o adoecimento no exercício profissional é abordado pela Psicodinâmica do Trabalho (PdT), um referencial teórico que adverte acerca da ausência de neutralidade do trabalho sobre o indivíduo, sendo admitido que o ofício pode contribuir tanto para a perda quanto para o ganho da saúde do indivíduo (Dejours, 2011a). Pela perspectiva da PdT é possível analisar o que é invisível no trabalho, pois sua abordagem trata de elucidar aspectos psicodinâmicos do cotidiano laboral a partir dos conceitos de sofrimento e prazer (Dejours, 2011a).

Assim, a PdT além de ser um basilar para produção de conhecimento científico, ela ajuda também a apreender e compreender as relações de trabalho, ajudando a criar insumos para formular e/ou melhorar práticas de prevenção ao adoecimento mental (Merlo e Mendes, 2009), o que a coloca como uma perspectiva analítica importante para o campo da Administração Pública.

Logo, pautando-se nas questões apresentadas, desenvolveu-se o presente estudo, com o objetivo de compreender a relação entre a saúde mental de servidores e as suas experiências de prazer e sofrimento no trabalho, de forma a contribuir para a formulação, implementação e/ou aprimoramento das ações preventivas de saúde mental em universidades.

Para tanto, foi realizada preliminarmente uma revisão integrativa da literatura com o propósito de identificar como as discussões sobre a PdT têm sido utilizadas no campo da Administração Pública brasileira. Essa etapa foi importante para obter uma melhor compreensão dos conceitos preconizados pela Psicodinâmica do Trabalho e,

assim, com uma perspectiva mais apurada do alicerce teórico, foi possível embasar a metodologia de análise do estudo de caso, que foi realizado ao final desta pesquisa.

Como forma de obter uma perspectiva organizacional das ações de promoção de saúde mental, procedeu-se em um segundo momento com uma investigação empírica que visou identificar as principais limitações encontradas pelas universidades federais mineiras para promover saúde mental nestas instituições, a fim de atuar de modo mais efetivo sobre o controle do adoecimento mental de seus servidores.

E, na etapa final deste estudo, realizou-se um estudo de caso, a fim de analisar como aspectos organizacionais do trabalho estão associados às vivências de prazer e sofrimento dos servidores universitários da instituição analisada.

A pertinência desta pesquisa se dá pela necessidade de melhor compreender a relação subjetiva do trabalho, já que no universo da gestão e das organizações é comum a escolha por visões que causam menos incômodo, que não questionam o trabalho (Chanlat, 1996). Além do mais, há uma demanda por avançar nas pesquisas que abordam o conteúdo simbólico do trabalho (Lancman e Sznelwar, 2011).

Assim, o atual estudo tem potencial para contribuir na compreensão de como a organização do trabalho afeta positivamente e negativamente a saúde do servidor no contexto de trabalho público universitário. Isso se torna ainda mais relevante pelo fato de existir desafios na detecção dos riscos à saúde mental no serviço público, como a escassez de coleta de dados - os que existem são sensíveis e sigilosos, ou dificilmente são analisados e utilizados para tomada de decisão -, a naturalização do estresse/ansiedade no trabalho, a incredulidade de servidores de que suas instituições tomem alguma medida, e o receio de retaliação por parte dos superiores (ENAP, 2020b)

Vale destacar também que segundo Caeran e Dias (2015) o campo da saúde mental está passando por um processo de mudança de antigos paradigmas, mas que essa transformação para acontecer de forma efetiva precisa de participação dos sujeitos envolvidos, pois é necessário que eles entendam os motivos dessa mudança. Como o estudo traz à tona o olhar dos servidores sobre o seu local de trabalho e a percepção de profissionais sobre as ações de saúde mental, a pesquisa poderá colaborar com essa transformação apontada por Caeran e Dias (2015), sendo capaz também de gerar efeitos nos modelos de atenção à saúde mental das universidades.

CAPÍTULO 1: PSICODINÂMICA DO TRABALHO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

A intensificação dos processos produtivos nos anos 70 impactou fortemente a relação homem/trabalho (Antunes, 2011). No âmbito público, essas transformações foram consumadas pelas sucessivas reformas administrativas, cabendo destaque a reforma gerencial ocorrida na década de 90, que trouxe para a Administração Pública mecanismos de gestão pautados pela lógica da eficiência e da eficácia, próprios do setor privado (Granzotto, 2011).

O propósito era melhorar a qualidade dos serviços públicos, trazendo um modelo de gestão mais flexível, com redução das despesas governamentais, em substituição a uma administração considerada rígida, burocrática, ineficiente e profundamente hierarquizada (Ribeiro e Mancebo, 2013). Para tanto, produziu-se um modelo cultural de gestão centrado no controle, a partir do qual estabelecia-se prazos e métricas de avaliação de desempenho (Leite, 2016).

Contudo, argumenta-se incompatibilidade da lógica gerencialista no contexto público, devido a sua limitação técnico administrativa, que desconsidera complexidades do dinamismo das instituições públicas. Além disso, diferentemente da iniciativa privada, que busca atender a interesses individuais e particulares, o poder público visa satisfazer necessidades coletivas, diversas e complexas (Paula, 2005).

Como resultado, as organizações públicas sofreram restrições orçamentárias e vivenciaram diversas formas de precarização do trabalho (Leite, 2016). Os servidores foram gravemente prejudicados pelas mudanças nos planos de carreira, pela defasagem salarial, pelas políticas de qualificação e treinamento deficientes e pela carência de incentivos materiais e morais, impactando a identidade do servidor público (Druck, 2016).

Assim, diante de uma nova configuração do trabalho, pautado pela lógica produtivista, com condições de trabalho mais precárias e vínculos sociais fragilizados (Caldas *et al.*, 2022), percebe-se a repressão da subjetividade (Borges e Yamamoto, 2014) e uma maior vulnerabilidade dos trabalhadores públicos ao sofrimento e ao adoecimento mental, ilustrada pelo elevado número de afastamentos no setor público decorrente de doenças psíquicas (Silva e Bueno, 2017).

Nesse contexto, o trabalho se potencializa como uma condição adoecedora, sendo tal relação estudada pela Psicodinâmica do Trabalho (PdT), através dos conceitos de prazer, sofrimento e mecanismos de defesa no trabalho (Dejours, 2004). A pertinência da PdT como lente teórica nos estudos que investigam a relação saúde e trabalho é corroborada por Dario, Vilela e Lourenço (2021), que afirmam existir um esforço em compreender os aspectos subjetivos ligados ao cotidiano laboral, devido ao aumento do número de adoecimento no trabalho associado a questões emocionais e psíquicas. Além do mais, a PdT é considerada um campo de intervenção, pois propõe uma agenda voltada para ação, na medida em que aponta fatores ligados a distúrbios emocionais, direcionando reestruturações nos processos de trabalho (Merlo e Mendes, 2009).

Sendo assim, considerando a importância da PdT como ancoragem teórica e prática nos estudos sobre saúde mental e trabalho, este artigo tem como propósito identificar como as discussões sobre Psicodinâmica do Trabalho têm sido utilizadas no campo da Administração Pública brasileira. Esta revisão buscou identificar os aspectos da PdT mais recorrentemente problematizados na literatura, as principais tendências metodológicas nos estudos que se utilizam deste arcabouço teórico, além de sugerir agenda de pesquisa sobre o tema no campo da Administração Pública brasileira.

Além da relevância na integração da produção de conhecimento sobre a PdT, este texto tem potencial pragmático-organizacional, pois o levantamento das pesquisas e as discussões promovidas a partir delas podem ser utilizadas para se analisar e intervir sobre a Administração Pública, a fim de promover saúde, bem-estar e qualidade de vida no cotidiano laboral, assim como para viabilizar melhorias organizacionais, considerando o trabalho em si e o convívio social.

2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho evoluiu da Psicopatologia do Trabalho, uma abordagem científica que nos seus primórdios estava voltada para a compreensão de doenças desenvolvidas por profissões específicas em função das características da atividade, ou de patologias decorrentes das condições do ambiente de trabalho (Hoffmann *et al.*, 2017). Mais adiante, o referencial passou a se preocupar também com os trabalhadores em suas atividades funcionais, dando atenção ao caráter subjetivo do indivíduo, principalmente na forma com que ocorrem as mobilizações

subjetivas diante das variabilidades organizacionais. A partir de então, a Psicopatologia do Trabalho ampliou sua perspectiva, dando origem a disciplina denominada Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2015).

A PdT considera a relação sujeito/ trabalho um fator determinante para a vivência do sofrimento e prazer do sujeito, partindo do pressuposto de que o trabalho é um elemento fundamental na construção da identidade do indivíduo (Dejours, 2015). Preconiza-se que é a partir do “olhar do outro” que o sujeito se constitui, e que ao ingressar no mundo do trabalho o indivíduo encontra uma condição favorável para trocas afetivas e materiais importantes para a sua construção identitária (Chanlat, 2011). Isso quer dizer que pela ótica da PdT o exercício profissional não é apenas um modo de sustentar-se e de ganhar a vida, mas é uma maneira de se inserir no mundo social, em que elementos tanto psíquicos quanto físicos estão profundamente envolvidos (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012).

O trabalho, segundo Ferreira e Mendes (2008), é definido por 3 elementos, que em conjunto são denominados de contexto de trabalho. O primeiro fator está relacionado a organização do trabalho, que são as prescrições formais e informais associadas ao funcionamento dos processos laborais, sendo constituído por: divisão de trabalho hierárquica, social e técnica; produtividade associada a metas e indicadores; regras formais, que dizem respeito às normas e aos procedimentos; tempo, atrelado a duração da jornada, pausas e turnos; controle, envolvendo supervisão, fiscalização e disciplina; e características inerentes a natureza e conteúdo das atividades.

Outro elemento diz respeito à condição de trabalho, que são os componentes estruturais e as características do ambiente físico, tal como a sinalização, espaço, ar, luz, temperatura, som, instrumentos, ferramentas, máquinas, documentação, materiais arquitetônicos, mobiliário, aparelhagem. Como também pode se referir aos objetos materiais/simbólicos, informacionais, e pelo suporte organizacional, ligado a informações, suprimentos e tecnologia. Por último, o trabalho constitui-se dos elementos interacionais, representados pelas interações hierárquicas, coletivas - intra e intergrupos, e as externas (Ferreira, e Mendes, 2008).

Ante o exposto, compreende-se que o trabalho é permeado por agentes de natureza subjetiva, social e objetiva, e salienta-se que estes elementos estão sujeitos a eventualidades que podem resultar em constrangimentos laborais, entendidos como quaisquer restrições físicas, psíquicas ou organizacionais. Além disso, a

complexidade de interação desses fatores limita a capacidade de se prescrever de forma plena e apropriada o trabalho a ser desenvolvido (Aguilar e Santos, 2017).

Nesse hiato entre o prescrito e o real emergem as vivências de prazer e sofrimento. Postula-se que o sofrimento não é necessariamente uma vivência afetiva negativa, pois o desconforto emocional pode impulsionar a busca por soluções para as questões organizacionais, o que requer liberdade para que o indivíduo utilize sua engenhosidade e inteligência, fundamentada na experiência e conhecimento profissional individual, o que fortalece a identidade do trabalhador, e possibilita que trabalho se torne uma fonte de prazer (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012).

Para o alcance do equilíbrio psíquico é necessário ainda que o esforço do trabalhador seja validado pela dinâmica de reconhecimento, a qual pode ser derivada pela via da utilidade ou da estética. A primeira se refere à valorização da contribuição do indivíduo à instituição, e a segunda é relativa ao reconhecimento da originalidade e beleza do trabalho pelos pares (Dejours, 2012a)

Por outro lado, o sofrimento, vivenciado por exemplo diante de regras excessivas, tarefas padronizadas, interrupções inesperadas, rigidez hierárquica, subutilização das capacidades do trabalhador, dentre outras situações (Barros e Honório, 2015), pode gerar uma carga psíquica que acumulada se torna fonte de tensão para o indivíduo, tornando o trabalho desgastante, propício ao esgotamento mental e desencadeando vivências depressivas, sentimentos de inutilidade, de injustiça e ansiedade (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012).

A despeito dos sintomas patológicos que podem ter origem no trabalho, a PdT assevera que há caminhos para minimizar o sofrimento e evitar a doença. Essas saídas se dão por meio das estratégias de defesa, a partir das quais o sofrimento pode ser mascarado ou ter as suas causas debatidas e questionadas. Nas situações em que o sujeito mascara o sofrimento, ele se mantém no plano da normalidade e garante o exercício das suas atividades. No entanto, essa “anestesia” ao sofrimento o impede de refletir sobre o trabalho, e o mantém exposto continuamente aos constrangimentos laborais (Dejours, 2015). No momento em que essas estratégias perdem a eficácia, as adversidades do trabalho voltam a impactar o funcionamento psíquico do sujeito, e o trabalho passa a ser novamente uma ameaça à sua saúde (Mendes, 2007).

Em contrapartida, quando o indivíduo encontra um caminho de resistência e ação frente a situação real de trabalho, ele consegue preservar a sua saúde mental de maneira mais eficaz, e para isso a PdT determina que o indivíduo desenvolva e

mantenha um comportamento ativo e moderador, que é viabilizado nos espaços coletivos de trabalho (Dejours, 2015).

Conforme mencionado anteriormente, as mobilizações criativas são uma das formas de se obter prazer no trabalho, e são nesses espaços coletivos que elas acontecem, a partir do questionamento das limitações laborais e da descoberta de regras e modos de trabalho comuns na coordenação do cuidado (Silva, Aciole e Lancman, 2017). Assim, cria-se um núcleo de acolhimento, no qual o uso da fala, da criatividade e da inteligência prática 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 e Siqueira, 2014).

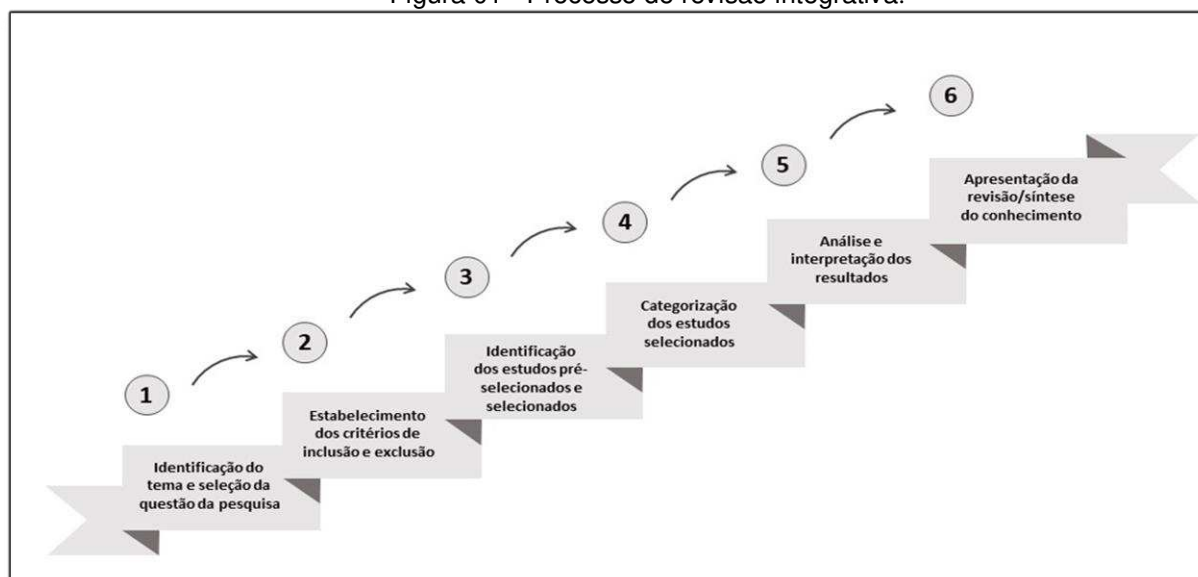
Desse modo, a partir das conceituações da PdT, depreende-se que ao desvelar aspectos subjetivos do trabalho, pode-se expor características organizacionais potencialmente adoecedoras, assim como estratégias operatórias de mediação ao sofrimento, o que viabiliza a supressão de causas de adoecimento, produzindo efeitos positivos aos modelos de atenção à saúde dos trabalhadores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo trata-se de uma revisão integrativa da literatura sobre a PdT no contexto público. Buscou-se, a partir do referido método, identificar como as discussões sobre Psicodinâmica do Trabalho têm sido utilizadas no campo da Administração Pública brasileira. 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 e Macedo, 2011)

Para condução da revisão integrativa, Botelho, Cunha e Macedo (2011) definem a sequência de etapas apresentadas na Figura 1.

Figura 01 - Processo de revisão integrativa.



Fonte: adaptado de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

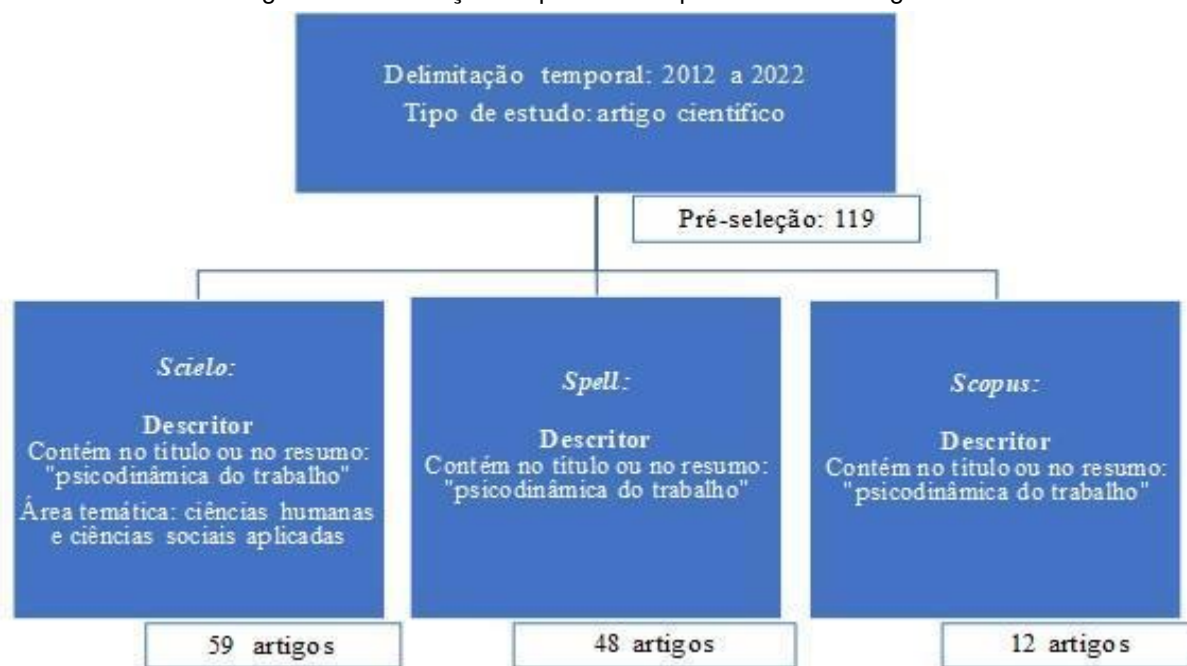
Para cumprimento da primeira etapa, foram definidas as seguintes questões norteadoras do estudo: (i) quais os aspectos sobre a PdT são mais recorrentemente problematizados pelos autores?; (ii) quais as principais tendências metodológicas utilizadas pelos estudos?; (iii) quais temáticas são apontadas 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. A escolha das bases de dados se justifica pela abrangência de cada uma delas: Spell é uma biblioteca digital que possibilita o acesso a uma vasta produção científica no campo da Administração Pública de periódicos editados no Brasil; Scielo abarca os estudos dos países da América Latina, Espanha, Portugal e África do Sul; e Scopus é uma base de dados que oferece a maior representação global de trabalhos científicos.

Além dos critérios acima mencionados, definiu-se que a pesquisa englobaria apenas artigos científicos que tivessem sido publicados entre os anos de 2012 e 2022. A escolha desse interstício de tempo se funda na necessidade de compreender como a PdT tem avançado recentemente nas discussões científicas da Administração Pública, assim como para vislumbrar as direções para as quais as produções apontam.

Realizando a busca nas plataformas supracitadas e seguindo as regras estabelecidas, alcançou-se um total de 119 trabalhos, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 02 - Descrição da primeira etapa da revisão integrativa



Fonte: elaborada pela autoria

Faz-se necessário esclarecer que na Scielo filtrou-se as buscas pelas áreas temáticas ciências sociais aplicadas e ciências humanas para que pudesse ter um maior recorte dos artigos associados à perspectiva que a revisão pretende discutir.

Dando prosseguimento a metodologia, para cumprimento da segunda etapa foram determinados os critérios de inclusão e exclusão relacionados no Quadro 01, 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.

Quadro 01 - 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 pela autoria

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 determinadas. Do total de 119 artigos levantados, 70 se encaixaram em um dos parâmetros de exclusão e, assim, foram desconsiderados para composição da amostra, obtendo-se dessa forma um *corpus* formado por 49 artigos.

A fim de cumprir a quarta etapa, realizou-se a leitura dos artigos selecionados, e baseando-se nas questões mais frequentemente discutidas e nos aspectos considerados relevantes para a temática investigada, efetuou-se a categorização dos textos, sendo discutido em especial sobre o prazer, sofrimento e estratégias de defesa no trabalho.

Por fim, a quinta e a sexta etapa, são apresentadas na seção seguinte.

4. RESULTADOS

Conforme mencionado, a triagem dos textos resultou em uma amostra de 49 artigos, todos descritos na seção de referências desta revisão. Notou-se a multiplicidade das áreas que utilizam a lente da PdT para investigar o campo da Administração Pública, 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 PdT 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 49 artigos, 30 pertencem a essas duas áreas e 19 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 2012 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, discute-se a seguir acerca das escolhas teórico-metodológicas, sobre o prazer, sofrimento e estratégias de defesa no trabalho, e a respeito das sugestões para estudos futuros.

4.1. Escolhas teórico-metodológicas

A abordagem qualitativa foi a técnica metodológica mais utilizada nas investigações, abarcando 37 estudos, seguida da abordagem mista, empregada em 9 pesquisas e do método quantitativo, aplicado em apenas 3 estudos.

A expressividade da abordagem qualitativa é pertinente para as investigações ancoradas nos pressupostos da PdT (Flôr *et al.*, 2017), 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 e Araújo, 2011), o que possibilita análises mais detalhadas sobre hábitos, atitudes e tendências de comportamento dos indivíduos analisados (Linhares e Siqueira, 2014).

Para as análises qualitativas, observou-se o uso da entrevista individual, entrevista coletiva, grupo de conversação, intervenção em PdT, observação participante e análise documental. A entrevista individual foi o instrumento mais utilizado pelos pesquisadores, entretanto, ressalta-se o uso de dispositivos de escuta coletiva, tendo em vista que foi abordado que o próprio método de pesquisa resultou em experiências de ressignificação do sofrimento no trabalho (Amaral, 2020; Duarte e Mendes, 2015). Sobre essa questão, Merlo e Mendes (2009) argumentam que o pesquisador ao promover o diálogo entre os trabalhadores, também atua como facilitador do processo transformativo dos processos de trabalho, pois nessa troca de ideias surgem novas perspectivas do contexto laboral e é construído um conhecimento capaz de reestruturar e mudar a realidade do trabalho.

Quanto aos estudos de abordagem mista, destaca-se o uso do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), de cunho quantitativo, empregado em 8 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 pelas interlocuções, 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. Prazer e sofrimento no trabalho

De uma forma geral, os estudos utilizaram a lente teórica da PdT para compreender a relação que se estabelece entre trabalho e saúde nas organizações públicas. Observa-se que a dicotomia prazer-sofrimento foi um dos temas centrais nas discussões dos estudos, e que estes fatores foram avaliados junto ao contexto do trabalho. Dimensão caracterizada pelas condições laborais, organização do trabalho e pelas relações interpessoais (Ferreira e Mendes, 2008).

Quanto às condições de trabalho, os estudos apontaram que estruturas e ferramentas de trabalho precárias geraram situações de angústia e desgaste (Pauli, Traesel e Siqueira, 2019; Silva, Vasconcellos e Figueiredo, 2018), cabendo destaque ao uso de sistema de informação deficitário que resultou em queda da qualidade no atendimento aos usuários e na extensão da jornada, culminando também em acúmulo de trabalho e agravando os constrangimentos laborais (Pai *et al.*, 2014).

Além do mais, os estudos apontaram que ferramentas de gestão baseadas na excelência, na produtividade e na avaliação do desempenho, comprometem a autonomia dos sujeitos, e que quando exigem alta performance, favorecem a identidade de incapacidade dos indivíduos ou então ao investimento excessivo do sujeito no trabalho (Mattos e Schlindwein, 2015). Vale ressaltar que pela perspectiva *dejouriana* o comprometimento do processo de identificação no trabalho implica em violência dolorosa ao psicológico, tendo capacidade de ser altamente destruidora (Merlo, Traesel e Baierle, 2013).

No que diz respeito à organização do trabalho, foi indicado que questões políticas e normativas podem ser uma fonte de insatisfação profissional e de sofrimento, podendo resultar em exaustão emocional devido ao fato do trabalho estar submetido a decisões políticas (Araújo e Oliveira, 2019), que podem culminar em descontinuidade de políticas públicas e agravar o desconforto emocional (Duarte e Mendes, 2015). Foi relatado ainda sobre a dificuldade em cumprir normas e regulamentos dentro das condições laborais oferecidas (Figueiredo e Silva, 2022).

O equilíbrio psíquico também foi impactado pela sobrecarga de trabalho, sendo indicado que tal condição pode ser resultante das seguintes situações: carência de mão de obra (Araújo e Oliveira, 2019); falta de delimitação da atuação dos profissionais e da ausência de prescrição do trabalho (Sartori e Souza, 2018; Rosa, Bonfanti e Carvalho, 2012); cobrança excessiva por resultados (Aguar e Santos,

2017), da rigidez normativa (Figueiredo e Silva, 2022); uso de tecnologias da informação deficientes (Leal, Almeida e Bauer, 2015); baixa remuneração, que leva a necessidade de atuação em mais de uma instituição (Brito *et al.*, 2014); responsabilidades do cargo de chefia (Almeida, 2021; Trebien *et al.*, 2021); e produtivismo acadêmico presente no contexto de trabalho docente nas universidades (Dario, Vilela e Lourenço, 2021; Vilela, Garcia e Vieira, 2013). Segundo Hoffmann *et al.* (2017), a sobrecarga de trabalho, juntamente com o estresse e frustração podem resultar em esgotamento profissional, levando a sentimentos negativos, tais como tristeza, solidão e amargura, que podem ser reflexos de danos psicológicos já causados.

Por outro lado, quando a organização do trabalho ofereceu espaço para atividade produtiva resultante da inteligência astuciosa, o prazer foi experienciado (Almeida, 2021; Coelho *et al.*, 2021). Segundo a PdT, é nesses espaços de liberdade que o trabalhador experimenta o prazer, já que o sujeito tem oportunidade de encontrar formas de adaptar o que foi prescrito à realidade imposta e atuar de maneira mais eficaz no trabalho (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012). Da mesma forma, os trabalhos cujas atividades tinham correspondência com as expectativas, anseios e valores do indivíduo trouxe maior satisfação profissional, e os trabalhadores se sentiam realizados em sua profissão por trabalharem com algo que tinham afinidade (Marques, Honório e Marques, 2020; Glanzner, *et al.*, 2017).

Nesse mesmo sentido, o bem-estar também foi proporcionado nas situações em que as tarefas foram cumpridas com dedicação, conhecimento e autoconfiança (Araújo e Oliveira, 2019), o que guarda relação com a possibilidade de qualificação e capacitação, que foi uma característica do âmbito público apontada como fonte de prazer (Loureiro, Mendes e Silva, 2018). Acrescenta-se ainda que a estabilidade, condição particular do setor público, e as condições salariais foram vistas como uma fonte de bem-estar (Sartori e Souza, 2018).

Sobre as relações socioprofissionais, verificou-se a possibilidade deste ser um elemento tanto gerador de desgaste emocional como de equilíbrio psíquico. As situações em que as relações do trabalho foram vistas como fonte de sofrimento se referem ao assédio moral (Pizzinga, Gonçalves e Marchiori, 2022; Amaral, 2020), aos conflitos (Aguilar e Santos, 2017), ao abuso de poder (Carmo, Machado e Caeiro, 2016), a existência de relações estritamente formais (Tessarini, *et al.*, 2020), e a

ausência de reconhecimento (Máximo, Araújo e Souza, 2014; Athayde e Hennington, 2012)

O assédio moral é visto como uma das causas dos desequilíbrios psicológicos, sociais, profissionais, familiares e afetivos que podem levar a doenças psicossomáticas e desestruturar profundamente a vida do indivíduo (Freitas, 2007). Assim como a ausência de reconhecimento, que provoca sofrimentos psíquicos contínuos e afetam a identidade e a personalidade do indivíduo, conduzindo-o para o acometimento de doença mental (Dejours, 2011).

Intrinsecamente as organizações públicas, por serem instituições que prestam serviços à população, foi destacado o impacto da falta de reconhecimento social que se apresenta aquém da expectativa dos trabalhadores, o que pode ter relação com a imagem negativa que o servidor público possui perante a sociedade, de serem trabalhadores ineficientes e obsoletos (Ribeiro e Mancebo, 2013). Para alguns autores essa questão ainda se acentua quando se trata de profissionais que atuam na atividade meio, pois os resultados apontaram para desconforto emocional decorrente da percepção de uma maior valorização e privilégio aos trabalhadores envolvidos diretamente nas atividades fim (Silva, Souza e Araújo, 2014).

Todavia, as relações foram promotoras de bem-estar diante do reconhecimento advindo dos pares, dos superiores e da sociedade (Lancman, *et al.*, 2021; Forno e Macedo, 2019; Bessil e Merlo, 2017; Martins, *et al.*, 2017). De acordo com Dejours (2015) o reconhecimento está fortemente atrelado à vivência de prazer, sendo argumentado que o indivíduo ao ser reconhecido, passa a dar sentido ao esforço e aos afetos dolorosos vividos no trabalho, como decepção, tristeza e desânimo, transformando, assim, a vivência de sofrimento em prazer, e fortalecendo a sua identidade.

Ainda sobre as relações no trabalho, cabe salientar que quando se estabelecia cooperação e confiança mútua entre as pessoas, os vínculos sociais foram vistos como um dos principais elementos de compensação do sofrimento laboral (Brasil *et al.*, 2020; Katsurayama, Parente e Moretti-Pires, 2016), sendo pertinente destacar que a colaboração emerge da necessidade de se trabalhar em conjunto e de superar coletivamente as dificuldades. Por esse motivo Dejours (2007) enfatiza a importância da confiança entre os indivíduos no ambiente de trabalho, pois considera que o individualismo e o isolamento constituem forma de agravos à saúde no trabalho, pressupondo que trabalhar é também viver junto (Pauli, Traesel e Siqueira, 2019).

A partir do que foi exposto, é possível compreender que o contexto laboral público pode ser favorável tanto à vivência de sofrimento, quanto às experiências de prazer. Nesse ponto, vale lembrar que o desconforto psíquico é o ponto de partida para se alcançar o prazer, e essa dinâmica de transformação do sofrimento no trabalho, denominada de estratégia de defesa, foi recorrentemente problematizada nos estudos. Assim, torna-se pertinente apresentar e discutir acerca das principais questões atinentes a esse tema no tópico a seguir.

4.3. Estratégias de defesa no trabalho

A teoria *dejouriana* argumenta que 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. Essa postura profissional moderadora e ativa está relacionada ao que a PdT denomina de ressonância simbólica (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012), que diz respeito à inteligência astuciosa, a qual foi apontada nos estudos como uma forma de conferir sentido ao trabalho realizado (Figueiredo e Silva, 2022; Caeran e Dias, 2015).

A ressonância simbólica é representada pelo uso da inventividade e criatividade frente às dificuldades laborais. Habilidades construídas no espaço coletivo, onde os trabalhadores podem refletir sobre o trabalho e deliberar sobre as mudanças organizacionais (Dejours, 2013). Sobre esse aspecto, convém explicitar que foi expressivo o número de pesquisas que abordaram sobre a necessidade de espaços de diálogo coletivo no âmbito público (Moro e Cruz, 2020; Alencar e Merlo, 2018). Deficiência que pode ser agravada pela estrutura cêntrica e departamental das organizações, e pela fragilidade dos mecanismos de comunicação interdepartamental (Dario, Vilela e Lourenço, 2021), sendo apresentado que a 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 e Araujo, 2012).

Como mecanismos de defesa individual, os estudos mostraram que os trabalhadores utilizavam estratégias como o isolamento (Almeida, 2021; Loureiro, Mendes e Silva, 2018), a evasão (Amaral, 2020; Linhares e Siqueira, 2014), a negação ao sofrimento e a doença (Silva, *et al.*, 2021; Silveira, Guilam e Oliveira, 2013), bem como a racionalização (Sartori e Souza, 2018). Artifícios considerados paliativos para superação do sofrimento, já que, embora eles diminuam a percepção do indivíduo

quanto ao desconforto emocional, eles são insatisfatórios ao combate do adoecimento no trabalho, pois geram obstáculos às mudanças organizacionais, nublando a visão da realidade e dos seus riscos (Silva, Souza e Araújo, 2014).

Além disso, ao mesmo tempo que estas defesas são vistas como necessárias à continuidade do trabalho, é apontado que o uso contínuo dessas estratégias pode levar a patologias sociais, como a servidão voluntária, vícios, violência (Gaulejac, 2007), podendo ainda perderem a eficácia, fazendo com que as situações de trabalho se tornem novamente um agravante a saúde, o que pode ocasionar desordens emocionais e/ou físicas (Mendes, 2007).

Baseando-se nas descobertas dos estudos, esse ponto de vista pode ser corroborado, haja vista que foram evidenciadas disfunções físicas e mentais que podem estar relacionadas ao afeto doloroso, tais como: depressão (Amaral, 2020), transtornos de ansiedade (Leal, Almeida e Bauer, 2015), problemas gastrointestinais (Ferreira e Gurgel, 2019; Loureiro Mende e Silva, 2018) dores de cabeça (Almeida, 2021), alterações no sono (Hoffmann, *et al.*, 2019; Silva, Souza, Araújo e Pinto, 2016), estresse (Zille e Teles, 2022; Martins, Silva e Neves, 2020) e até mesmo a intenção suicida (Dario, Vilela e 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 e Merlo, 2018). A legitimidade da doença passou a ser questionada pelos pares e as pessoas passaram a ser julgadas como acomodadas (Alencar e Merlo, 2018). Soma-se a isso, o fato de que, quando 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).

Em suma, embora o uso da inventividade e criatividade dos trabalhadores nas organizações públicas tenham sido aludidas em alguns estudos, há aspectos organizacionais que prejudicam a construção de mecanismos eficazes para o alcance do prazer no trabalho. Além disso, foi possível perceber que os trabalhadores utilizam estratégias conservacionistas para mascarar o sofrimento, o que pode refletir no acometimento de doenças psicossomáticas.

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 lente teórica. Foi proposta uma agenda de pesquisa que busque: a comparação das dimensões de análise da PdT no âmbito público e privado; a ampliação das amostras de pesquisa; a avaliação de outras variáveis, como gênero, contexto histórico-cultural e variáveis funcionais; a investigação de categorias profissionais específicas para conhecer de maneira mais aprofundada as suas singularidades em relação às vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

É possível ainda apontar relevância de pesquisas 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; 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 sofrimento de mulheres na liderança.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou evidenciar como a lente teórica da PdT tem sido utilizada 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.

Em relação às tendências metodológicas nas pesquisas, ressalta-se a relevância da abordagem qualitativa, dado que a Psicodinâmica do Trabalho é um referencial voltado à 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.

A PdT também se apresentou como uma abordagem científica potente para subsidiar práticas de gestão de saúde mental das organizações públicas, sobretudo as de natureza preventiva, já que os estudos evidenciaram elementos e situações de trabalho que podem proporcionar bem e mal-estar psíquico.

A análise dos artigos permitiu ainda indicar aspectos organizacionais do contexto público que não favorecem a construção do coletivo de trabalho, como também evidenciou o pouco incentivo à criação de espaços de diálogo. Esse diagnóstico pode indicar a necessidade de regulamentos que assegurem espaços de fala e escuta nos órgãos públicos, de forma que os próprios trabalhadores possam protagonizar as mudanças organizacionais, minimizando os riscos de agravos à saúde no trabalho.

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 do setor público com os indicadores do ITRA e o impacto do sofrimento e adoecimento no desempenho institucional.

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 PdT e da Administração Pública, ao encorajar investigadores(as) a aprofundar nas suas investigações e a buscar o diagnóstico da realidade laboral com vistas controlar o risco de adoecimento no setor público.

CAPÍTULO 2: LIMITAÇÕES NA PROMOÇÃO DE SAÚDE MENTAL DE SERVIDORES EM UNIVERSIDADES MINEIRAS

1. INTRODUÇÃO

A saúde mental no trabalho tem se tornado um tema cada vez mais relevante para a sociedade. Tal importância se deve ao aumento constante do número de pessoas acometidas com transtornos psíquicos, que por sua vez elevam a incidência de licenças e ausências no trabalho. Soma-se a isso os efeitos negativos que o adoecimento mental deixa para o indivíduo e para seus familiares (Gato, 2022).

Na Administração Pública, as universidades têm sido objeto de estudo em pesquisas brasileiras que tratam do tema saúde mental. Caldas *et al.* (2022) realizou uma revisão sistemática e identificou que os servidores, tanto docentes quanto técnicos administrativos, têm sido acometidos por doenças mentais, como estresse laboral, síndrome de Burnout, depressão, ansiedade e os transtornos mentais comuns. Os estudos analisados na revisão sugerem ainda que o quadro de doenças mentais dos servidores é agravado pelas condições precárias de trabalho.

As iniciativas direcionadas à saúde dos servidores públicos federais são pautadas pela Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor (PASS). A saúde mental especificamente é tratada pela Portaria SRH 1.261 de 05 de maio de 2010, que traz diretrizes, princípios e ações a serem seguidas pelo setor público federal nos eixos da promoção, assistência e reabilitação.

A PASS foi considerada um avanço para a saúde dos servidores públicos federais, mas por outro lado há evidências de que a política tem sofrido declínios na sua implementação em universidades públicas (Martins *et al.*, 2017; Ribeiro e Buttenbender, 2022; Corrêa, 2018).

Os estudos sugerem cumprimento insatisfatório dos pilares da promoção e prevenção determinados pela PASS, e é nesse sentido que a abordagem sobre a implementação de políticas públicas pode auxiliar a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho da política.

Salienta-se que dentro do campo da saúde coletiva, há abordagens que distinguem a promoção de saúde com a prevenção de doenças, mas há visões também que não as diferenciam (Borges, Jesus e Schneider, 2018). Para o propósito deste estudo se partirá da segunda premissa, apoiando-se na perspectiva de que

quando se atua na promoção de saúde também se trabalha com a prevenção do adoecimento mental (Sales *et al.*, 2022).

Assim sendo, considerando a incidência de doenças mentais nos servidores universitários e as possíveis deficiências de aplicação da PASS nessas organizações, o presente estudo tem como objetivo identificar as principais limitações encontradas por universidades federais mineiras para promover saúde mental aos servidores.

Vale destacar que a atual pesquisa tem relevância acadêmica devido ao seu potencial para cobrir lacunas de estudos. Atualmente há poucas investigações que abordam o aspecto organizacional das ações de saúde mental direcionada a servidores universitários, e percebe-se uma escassez de pesquisas no país que tratam a perspectiva preventiva do adoecimento mental.

Este trabalho também tem destino prático, pois seus resultados podem subsidiar as universidades no desenvolvimento de estratégias de cuidado em saúde mental mais efetivas.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS

Política pública pode ser definida como um sistema de decisões públicas que se configuram como ações ou omissões, seja de natureza preventiva ou corretiva, cujo objetivo é transformar ou preservar a realidade de um ou vários segmentos da vida social, por meio da definição de objetivos, de estratégias operativas, e da alocação de recursos (Saravia, 2006).

A política se destina a solucionar problemas que surgem na sociedade e que demandam uma resposta do Estado (Silva, 2020). Tal assertiva leva a apresentar o que pode ser considerado um problema público, e para tanto traz-se a perspectiva de Gusfield (1981), apresentada por Lança (2000). Segundo o autor, o problema se torna público quando ele alcança uma dimensão societal, ou seja, é uma questão que envolve conflitos, controvérsias e debates de ideias em espaço público, que impele atuação do governo, instituições ou grupos sociais.

A dinâmica do processo de elaboração de políticas públicas (PP) pode ser representada por uma sequência de fases interdependentes, denominada de ciclo de políticas públicas (Agum, Ricardo e Menezes, 2015). O ciclo se inicia com a definição de agenda, seguido das etapas de identificação de alternativas; avaliação das opções; seleção das opções; e, por fim, implementação e avaliação (Souza, 2006). Cabe esclarecer que o ciclo de políticas públicas não segue necessariamente a sequência

apresentada, mas o esquema é utilizado na tentativa de organizar a complexidade inerente à PP (Agum, Ricardo e Menezes, 2015).

A política pública após ser delineada se transforma em “planos, programas, projetos, base de dados ou sistemas de informação e pesquisas”, que podem direcionar a sua implementação e viabilizar os sistemas de acompanhamento e avaliação (Souza, 2006, p. 26). A implementação por sua vez é considerada o ponto central do processo de política pública, visto que é a etapa que dá forma a política (Wu *et al.*, 2014), sendo argumentado ainda que avaliar o processo de implementação possibilita a compreensão dos fatores que distanciam a política formulada da executada (May e Winter, 2007; Brites e Clementes, 2019).

De acordo com Lima e D’Ascenzi (2013), há duas abordagens predominantes sendo discutidas na literatura que alicerçam a avaliação da implementação de políticas públicas. Uma delas é a top-down, na qual considera-se que as decisões ocorrem de cima para baixo, e cujo foco analítico são as normas e os planos que estruturam a política. A outra abordagem é a bottom-up, que se baseia na premissa de que os implementadores é que constroem a política, tendo como centro analítico as condições dos espaços e as burocracias implementadoras (Lima e D’Ascenzi, 2013).

Os dois modelos de implementação possuem limitações. No modelo top-down, pressupõe-se uma racionalidade perfeita na Administração Pública que não existe, pois a operacionalização da política vai além do que está determinado nas normas. Já para o modelo bottom-up, a crítica se dá em relação ao controle das ações dos implementadores, que é negligenciada pelos adeptos à abordagem. Embora as diligências dos burocratas sejam imprescindíveis à política, elas precisam ser coordenadas por um poder central, já que as práticas adotadas pelos implementadores podem se afastar da proposta da política à revelia, dada a influência de valores, ideias e crenças dos burocratas nas suas ações (Lima e D’Ascenzi, 2013).

Dessa forma, o presente estudo se sustentará nos modelos que envolvem as duas abordagens, apoiando-se na ideia apresentada por Carvalho, Barbosa e Soares (2010, p.10) de que “nenhum modelo servirá a todas as políticas e nem a todas as circunstâncias e organizações”, sendo agregado pelos autores que um modelo não exclui o outro, já que ambos são capazes de oferecer dados importantes sobre o processo de implementação.

3. A SAÚDE MENTAL NO ÂMBITO DA PASS

Em 2005, deu-se início a discussões públicas que culminaram na criação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) no ano de 2009. Como forma de colocar a política em prática, instituiu-se o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) através do Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009 (Oliveira, Baldaçara e Maia, 2014).

A PASS foi implementada com a finalidade de organizar e integrar as ações e os programas de assistência, perícia, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores federais. Com a PASS buscou-se também avançar no sistema de proteção da saúde do trabalhador por meio de ações que se fundamentam na abordagem biopsicossocial, nas informações epidemiológicas, como também no trabalho multidisciplinar, no conhecimento transdisciplinar e no monitoramento e avaliação dos locais de trabalho, considerando as relações e o próprio ambiente de trabalho (Brasil, 2010a).

É válido destacar ainda que a PASS traz uma concepção mais ampla de saúde ocupacional por valorizar o trabalhador como sujeito ativo e central no planejamento e na implementação das ações de transformação dos processos de trabalho, ressignificando a relação trabalho, saúde e ambiente de trabalho (Martins *et al.*, 2017). Além disso, a política traz uma proposta mais abrangente, buscando garantir o equilíbrio entre trabalho e saúde por meio da indissociabilidade entre atenção e gestão (Gatto, 2022).

De acordo com Corrêa (2018), o cumprimento da PASS nas organizações públicas deve ser balizado por três portarias. Uma delas, a portaria SRH 1.261 de 05 de maio de 2010, destina-se a orientar e nortear as ações de saúde mental dos servidores públicos federais nos eixos de promoção, assistência terapêutica e reabilitação.

As ações de promoção de saúde mental, segundo a portaria, são iniciativas voltadas à melhoria das condições laborais e das relações de trabalho. Também são consideradas atividades promotoras de saúde aquelas que visam ampliar o conhecimento, o desenvolvimento de atitudes e de condutas individuais e coletivas que protegem a saúde no ambiente de trabalho. A normativa ainda define a promoção de saúde e a prevenção a agravos como uma “ação antecipada que objetiva evitar

danos à saúde do servidor em decorrência de fatores comportamentais, do ambiente e/ou do processo de trabalho” (Brasil, 2010b, art.2º).

Por fim, cabe apresentar de maneira simplificada que, de acordo com a mencionada portaria, os órgãos da Administração Pública Federal devem tomar como referência as seguintes ações e diretrizes: promover ações que mantenham e fortaleçam vínculos; realizar programas e ações fundamentados em informações epidemiológicas; realizar ações de promoção inclusivas; promover a concepção ampliada de saúde mental; buscar que as ações atuem no desenvolvimento humano, incentivem a educação para a vida saudável, dando acesso a bens culturais; e garantir que as atividades sejam promovidas em horário de trabalho (Brasil, 2010b).

A portaria ainda determina que as instituições públicas federais se preocupem em: ampliar a divulgação e integração dos serviços de saúde mental da rede pública; detectar de forma precoce a pessoa com sofrimento, acolhê-la e monitorar o seu tratamento; realizar onexo causal entre trabalho, saúde mental e transtorno; mapear locais de trabalho e propor medidas de intervenção; mediar situações de conflito; oferecer suporte ao desenvolvimento das competências e habilidades do servidor; disponibilizar espaços terapêuticos; incentivar programas para aposentadoria; realizar intervenções nas situações de trabalho penosas para a saúde mental; e capacitar gestores para identificar sofrimento psíquico laboral (Brasil, 2010b).

4. AÇÕES CURATIVAS VERSUS AÇÕES PREVENTIVAS

A partir da concepção da construção da PASS, Ribeiro e Buitendijk (2022, p. 8) pontuam que pelo “histórico da relação Estado-servidor dá para se constatar o desinteresse estatal na construção de políticas públicas eficientes e preventivas”, e associam tal postura ao formato de administração gerencial que passou a vigorar nas organizações públicas, que estabelece números, indicadores e metas para as instituições sem se ater à especificidade do setor público de ser uma entidade cujo propósito é atender necessidades e demandas coletivas da sociedade.

Nessa linha de pensamento, Facas (2013) assevera que as organizações estão mais direcionadas a propor ações baseadas na lógica curativa do que preventivas. Isso quer dizer que primeiro o trabalhador adoece para depois tomar medidas de intervenção. O autor também acrescenta que mesmo quando há atuações preventivas, há uma tendência em negligenciar os fatores laborais que podem estar contribuindo para os agravos à saúde psíquica.

Trazendo uma visão do contexto nacional, Miranda e Murta (2018) sinalizam a pouca expressividade do tema “programas de prevenção a agravos à saúde mental” na agenda de pesquisas no Brasil, assim como o seu espaço limitado nas pautas de políticas públicas, em função dos retrocessos democráticos vivenciados no país nos últimos anos, em que os programas governamentais restringiram recursos orçamentários para ampliar políticas de promoção da saúde e prevenção de doenças (Schramm, Souza e Mendes, 2018).

Tal discussão alerta sobre uma possível configuração dos serviços de saúde mental ofertados nas instituições públicas, inclinados por adotar uma linha de cuidado em saúde mental voltada para a recuperação do indivíduo que já atingiu um nível de disfunção psicológica. Nesse sentido, é importante que se produza saúde e não apenas trate a doença, pois prevenir o adoecimento diminui gastos governamentais, minimiza o impacto da enfermidade para o indivíduo, familiares e demais envolvidos, além de oferecer ganho considerável em qualidade de vida para as pessoas. Todos esses fatores tornam os investimentos de natureza preventiva grandemente compensadores (Mihaloupoulos *et al.*, 2011 *apud* Miranda; Murta, 2022).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A atual pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa, sendo utilizado como meio para coleta de dados a entrevista semiestruturada, e como mecanismo para análise das narrativas a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011).

A escolha da metodologia qualitativa funda-se na ideia de que tal abordagem é adequada para compreensão de aspectos bem particulares das relações sociais, cujo grau da realidade acessada não pode ser quantificado (Minayo, 2001). Tal perspectiva demonstra pertinência da técnica ao objetivo desta pesquisa, pois busca-se analisar como as IES mineiras têm implementado suas ações no eixo da promoção de saúde mental para servidores.

A coleta de dados se iniciou com o envio de um e-mail convidando as unidades de saúde ocupacional das universidades do estado de Minas Gerais a participarem da pesquisa. De um total de onze IES, sete responderam ao e-mail - as quais estão listadas no Quadro 02 - se prontificando a colaborar com a pesquisa e indicando um profissional envolvido com iniciativas de saúde mental para realização da entrevista.

Dos profissionais indicados, cinco eram psicólogos, um era enfermeira, e um era presidente da comissão de saúde mental da universidade.

Quadro 02 - Universidades investigadas

UNIVERSIDADES INVESTIGADAS
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)
Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Universidade Federal de Lavras (UFLA)
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)
Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)
Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Fonte: elaborado pela autoria.

Após contato com cada profissional para o agendamento das entrevistas, procedeu-se com as interlocuções que aconteceram entre os meses de agosto e setembro de 2023, no formato on-line em seis universidades, e de forma presencial em uma delas. Cabe esclarecer que as entrevistas foram realizadas seguindo o roteiro de perguntas apresentado no Apêndice A, e que os participantes da pesquisa assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, contido no Apêndice C.

Assim, de posse das gravações das narrativas analisou-se as mensagens conforme o método de análise de conteúdo sugerido por Bardin (2011).

O princípio da análise de conteúdo está ligado à decomposição estrutural e elementar de um conteúdo, para compreensão das distintas características que o compõem e da sua significação (Laville e Dione, 1999), buscando as motivações, atitudes, valores, crenças, e tendências do sujeito em relação ao fenômeno investigado (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011), a instrumentalização da análise de conteúdo se dá por meio de três fases cronológicas: i) pré-análise, na qual realizou-se inicialmente as transcrições *ipsis-litteris* das gravações das entrevistas - resguardando a identidade dos respondentes por meio dos códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7 – seguido de uma leitura flutuante das narrativas, a fim de inteirar do conteúdo das mensagens e deixar emanar as ideias e as impressões iniciais; ii) exploração do material, categorização ou codificação, que consistiu em desmembrar as mensagens em frases ou orações que traziam informações pertinentes para análise da pesquisa, e as agrupando em subcategorias e categorias, conforme apresentado no Quadro 03; iii)

tratamento dos dados, inferências e interpretação, na qual buscou-se decifrar a nuances de sentido que existem entre as categorias e subcategorias criadas, e relacionando-as ao objeto de análise, seguindo o processo dedutivo.

Quadro 03: Categorias e subcategorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Aspectos da cultura organizacional	Culpabilização individual da doença
	Responsabilização da psicologia pelas ações
	Cultura produtivista
	Estigma sobre a doença mental
Planejamento das ações	Ações não sistematizadas
	Continuidade das ações
	Mecanismos de Avaliação
Profissionais da saúde ocupacional	Número de profissionais
	Qualidade das relações
	Capacitações
Aspectos gerenciais	Coordenações da saúde ocupacional
	Gestão de pessoas
	Instâncias superiores
	Capacitação

Fonte: elaborado pela autoria.

Assim, seguindo o passo a passo descrito detectou-se questões relacionadas à implementação das ações a partir da visão institucional, o que possibilitou entender sobre as dificuldades que as universidades enfrentam e também acerca das melhorias que são necessárias para dar mais eficiência ao combate e ao controle do adoecimento mental dos servidores.

6. RESULTADOS

Como apresentado no referencial teórico, a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor (PASS) parte de princípios e pressupostos para orientar as instituições públicas federais na elaboração de projetos e ações de atenção à saúde do servidor. Através deste estudo foi possível identificar fatores que afetam a prevenção do adoecimento mental em universidades mineiras em relação a alguns

desses preceitos, tais como a multidisciplinaridade, integralidade, participação e indissociabilidade entre a saúde e gestão.

Sobre os problemas que tem impactado o avanço das práticas preventivas nas IES o estudo revelou que eles estão associados a aspectos da cultura organizacional, ao planejamento, e a questões gerenciais e pessoais.

6.1. Aspectos da cultura organizacional

Baseando-se na perspectiva de Sebatier e Weible (2007), Brites e Clemente (2019) apontam que as percepções e as visões de atores centrais da política têm influência na forma com que a política é executada. De fato, a visão de que a doença mental é um acontecimento individual, as ideias atreladas a cultura produtivista, o preconceito em relação a doença psíquica, e a perspectiva de que o psicólogo é o único profissional que atua junto a questões de adoecimento mental, são percepções que afetam o progresso das ações de saúde mental direcionada aos servidores, na linha da prevenção e promoção.

A ideia do processo de adoecimento mental como algo decorrente apenas de questões individuais é uma distorção na compreensão sobre a temática que parece estar presente em algumas das universidades investigadas. É o que foi depreendido pelos trechos a seguir:

O que eu observo é que a mobilização acontece de uma maneira muito mais evidente quando a pessoa está adoecida, porque vira aquele furdunço [...] Sim, existe um foco, que eu acho que é uma questão cultural...a gente trabalha muito na recuperação. (E2)

É ficar enxugando gelo se achar que a gente vai conseguir prevenir ou resolver o adoecimento mental no trabalho focando em ações só no indivíduo, ações psicologizantes, ações individualizadas. (E4)

Ao analisar as falas acima compreende-se que a culpabilização individual da doença pode ser um dos fatores que contribui para que as instituições direcionem mais esforços para tratar a doença ao invés de buscar meios para controlar suas causas. Acontece que o processo saúde-doença é também um acontecimento coletivo, no qual o espaço social laboral se inclui, demandando prioritariamente ações no próprio ambiente de trabalho (Barreto e Heloani, 2015).

Ademais, percebeu-se que o predomínio da cultura da recuperação em IES dificulta até mesmo o início do redirecionamento das ações para o modelo preventivo, já que mesmo existindo compreensão entre os profissionais de que é necessário adotar medidas preventivas, eles não conseguem operar nesse sentido:

[...] eu só consigo fazer promoção de saúde, prevenção, se eu tiver tempo, se eu estudar, porque demanda [tempo e disposição]. (E2)

[...] eu não tenho a menor possibilidade de sentar e pensar sobre o curso, então isso não vai sair agora, porque eu vivo apagando incêndio. (E7)

Os depoimentos revelam que os profissionais não conseguem desenvolver ações de promoção e prevenção de forma satisfatória, pois as atividades assistencialistas, que são mais urgentes no dia a dia, preenchem parte considerável da rotina de trabalho, o que faz com que a disponibilidade de tempo para desenvolver ações de promoção e prevenção se torne restrita. De forma parecida, Gatto (2022) identificou que um dos desafios para equipe de profissionais atuar na saúde mental de servidores é a sobrecarga de trabalho, sendo identificado também que os trabalhadores chegam ao ponto de se sentirem esgotados e frustrados por não conseguirem desenvolver as atividades que precisam. Tal condição pode ser decorrente também da concepção de que a saúde mental é um campo de atuação apenas dos psicólogos:

Eu coloquei isso para eles: “você não podem responsabilizar a saúde do trabalhador em uma única profissão, isso é multifatorial!” [...] Desde quando o atendimento era só voltado para os estudantes, a psicologia era responsabilizada por tudo. Os professores também...na cabeça deles, eles não têm compromisso com isso. É só a psicologia. (E1)

A gente às vezes recebe chefias pedindo para ajustar o servidor, assim: “toma esse problema aí e resolve para mim, devolve resolvido”. (E7)

Observa-se que a responsabilização dos psicólogos sobre as ações de saúde mental ocorre por diferentes atores institucionais, como professores, chefias, até profissionais da saúde ocupacional. Entende-se que a ideia de atribuir aos psicólogos as atividades relacionadas à saúde mental dificulta ainda mais o envolvimento do campo da gestão, como parte integrante do combate ao adoecimento mental.

Retomando a concepção de que a doença mental está associada apenas a problemas pessoais, destaca-se que ela pode gerar ainda mais prejuízos para as ações preventivas quando se observa a presença da cultura produtivista nas instituições:

A questão cultural é um viés. Uma questão cultural de não olhar para a questão de saúde mental, para o adoecimento mental, e talvez ainda se fortalecer a lógica produtivista, que a gente sabe que a gente vive [...]. O que a gente vê é que nós temos muitas pessoas que falam: “se eu não fizer isso agora eu vou ter que fazer depois”, [...] e isso] hoje vai muito na contramão do que o sistema coloca, do que a cultura coloca, que a gente consegue tudo, faz tudo e tudo bem, e não é bem por aí. (E2)

É uma cultura do trabalho: “ah não, eu não vou sair daqui para fazer isso (ações de saúde mental), depois eu vejo”. (E7)

Percebe-se pelos relatos que nos modos de organizar e de administrar o trabalho nas IES está embutida a mentalidade produtivista, pois servidores deixam de participar das ações justificando a necessidade de manter-se no trabalho. Isso pode ter se agravado ainda mais com o modelo gerencialista implantado nas universidades na década de 90, cujos princípios contribuem para a intensificação do trabalho, e a criação de um ambiente competitivo e individualizado (Hoffmann *et al.*, 2017), que, por sua vez, condicionam a naturalização do trabalho como algo sofrido, duro e pesado (Corrêa, 2018). Cria-se dessa forma um contexto laboral propício à alienação das pessoas no seu próprio ambiente de trabalho, o que possivelmente tem feito servidores de IES não enxergarem a nocividade do trabalho para a saúde psíquica.

Observou-se também que os entrevistados percebem que a falta de participação dos servidores junto às ações de saúde mental, referenciada nas falas acima, tem relação com o preconceito que ainda se tem sobre o adoecimento mental. Ao que tudo indica há servidores que além de não compreenderem a influência dos aspectos laborais na sua saúde psíquica, tem a ideia deturpada em relação à doença mental, como se ela fosse sinal de fraqueza ou então que o adoecimento diminuísse o valor da pessoa no grupo social ao qual ela se insere (Corrêa, 2018).

Acredita-se que isso pode estar contribuindo para a falta de sensibilidade dos servidores com questões de saúde mental, e, conseqüentemente, da necessidade de se olhar para o trabalho como um dos condicionantes do adoecimento mental. Até mesmo quando se compreende a existência de um sofrimento psíquico ou do adoecimento, as pessoas sentem vergonha ou medo de se exporem (Warpechowski, 2021). Esse estigma afeta sobremaneira a efetividade das ações, já que a participação dos servidores no desenvolvimento e implementação das ações é uma das bases fundamentais estabelecidas pela PASS, sendo argumentado que os servidores devem ser considerados protagonistas e detentores de conhecimento do processo de trabalho, e a perspectiva deles enquanto agentes transformadores da realidade são essenciais para se atuar na prevenção (Brasil, 2010c).

6.2. Planejamento das ações

De modo geral, os planos delimitam a arena de atuação da política e também a relação de causalidade do processo. Além disso, nos planos são definidas as

responsabilidades dos principais atores envolvidos nas atividades, os instrumentos para a ação e a alocação de recursos, sendo descrito ainda o problema que será objeto de interesse da política (Lima e D'Ascenzi, 2013).

A formulação de um plano é importante para direcionar a implementação da política, fazendo com que ela seja efetivada de maneira mais satisfatória (Brites e Clementes, 2019). No entanto, os resultados indicaram que as ações de saúde mental das universidades investigadas não são sistematizadas e estruturadas a partir de um planejamento institucional:

Não tem algo muito definido institucionalmente. (E5)

Não tem nada assim formalizado institucionalmente. (E3)

Política institucionalizada, formalizada, seja de forma documental, seja através de alguma resolução dos conselhos superiores da universidade, isso não existe. (E4)

Entende-se que a carência de planejamento mencionado nas falas acima pode estar afetando o desempenho das iniciativas, pois os planos é que orientam a implementação das ações para o objetivo pretendido. Isso quer dizer que o planejamento e a implementação são processos que precisam caminhar juntos, devendo ser uma ação conjunta que direciona a política para conquistas mensuráveis (Brites e Clementes, 2019; Wu *et al.*, 2014), diferentemente do que ocorre na instituição onde E1 atua. A entrevistada mostrou a partir do seu relato que a inclusão de ações de saúde mental no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é decorrente apenas de uma preocupação com o cumprimento de exigências de órgãos fiscalizadores, e não de um compromisso com a materialização das ações.

Um dos problemas que pode decorrer da falta de planejamento é a falta de atuação conjunta dos serviços de vigilância, promoção, assistência e perícia, que segundo a PASS são atividades que precisam estar integradas. Entende-se que um planejamento pode orientar a organização dessas frentes de trabalho e promover a articulação entre os serviços. A perícia e os exames periódicos, por exemplo, são atividades importantes de serem integradas, já que os serviços em conjunto ajudam a traçar o perfil epidemiológico do adoecimento mental e a estabelecer o nexo causal entre os processos de trabalho e os transtornos mentais, o que poderá subsidiar ações de vigilância e promoção das instituições (Brasil, 2010b).

Apesar da inexistência de planos estratégicos para implementação das ações preventivas, detectou-se que três universidades apresentam algumas ações de saúde

mental mais sistematizadas e estruturadas, o que parece ter contribuído para o avanço das iniciativas nessas instituições, quando comparado às demais universidades. No entanto, o fato das iniciativas não serem institucionalizadas “facilita demais com que a gestão modifique esses lugares”, como foi destacado por E5, que se refere a continuidade das ações.

Nesse sentido, cabe ressaltar que para se obter bons resultados é essencial que as práticas de promoção e prevenção se mantenham em estado contínuo, pois os processos envolvidos com a antecipação de agravos à saúde psíquica não trazem resultados imediatos e nem são facilmente visualizados pelos beneficiários, diferentemente do que ocorre com as atividades do eixo da assistência.

É trabalho de formiguinha que a gente não vê resultado. A recuperação da saúde, se a pessoa não está bem, ela vem, já é o resultado em si, ela já está em acompanhamento, sendo cuidada. Então é um movimento que a gente precisa fazer. (E2)

A fala mostra como a entrega do serviço da assistência à saúde mental pode ser medida e avaliada pelo profissional no momento em que ele implementa a ação, diferentemente da promoção e prevenção, cujo produto só se concretiza com o tempo, demandando cooperação, esforço e dedicação contínua para se alcançar o resultado pretendido. Assim, a particularidade do comportamento de entrega das ações de promoção e prevenção reforça a necessidade de um planejamento institucional, a partir do qual atores organizacionais se orientam para cumprir os objetivos da política pública (Soares e Paim, 2011; Wilson, 2000 *apud* Ferreira e Medeiros, 2016).

É pertinente salientar que a interação do implementador das ações com o público alvo pode ser uma oportunidade para melhoria da qualidade do serviço prestado, pois o espaço próprio da implementação permite que o profissional visualize o direcionamento dos resultados da ação e, quando necessário, ajuste suas condutas às variabilidades para garantir o cumprimento satisfatório dos objetivos da política (Ferreira e Medeiros, 2016).

Todavia, observou-se neste estudo que em algumas atividades de promoção e prevenção a relação do agente da ação com o seu público alvo é mínima, e que muitas IES não utilizam de meios para verificar se as ações estão alinhadas às necessidades e expectativas dos servidores. Acerca desse aspecto, cabe salientar que o plano é apenas um ponto de partida que será absorvido, traduzido e adaptado às possibilidades dos atores envolvidos (Lima e D' Ascenzi, 2013), precisando ser flexível

às circunstâncias que surgem ao longo do percurso de implementação, de forma a otimizar os resultados pretendidos (Brasil, 2022). Por isso é importante que as universidades desenvolvam mecanismos para avaliar se as ações e o que foi planejado está surtindo o efeito desejado, para que se evite desenvolver e implementar iniciativas desconectadas da realidade do seu público alvo.

6.3. Profissionais da saúde ocupacional

Elementos ligados à estrutura, equipamentos, comunicação, bem como os processos e regras de trabalho, qualidade e disponibilidade de profissionais darão suporte a implementação das ações de uma política pública. São esses fatores que influenciam na forma com que o plano é colocado em prática (Lima e D' Ascenzi, 2013). Desses elementos, os recursos humanos das IES foi o aspecto mais apontado pelos entrevistados como limitante para o avanço das ações voltadas à saúde mental dos servidores:

[...] nós temos pouquíssimos servidores, pouquíssimos, pouquíssimos, pouquíssimos que trabalham na área [...] atualmente só psicólogos estão na ação de promoção, e somos poucos. (E5)

A gente tem poucos profissionais para trabalhar com várias coisas, mas a promoção e a prevenção ficam em segundo plano. A gente não tem dinheiro para fazer, a gente não tem profissional. (E2)

A referida limitação de profissionais afeta sobremaneira a abordagem multidisciplinar das ações, que é proposta pela PASS, e que diz respeito ao desenvolvimento de práticas baseadas no conhecimento transdisciplinar. Para cumprir esse princípio, demanda-se atuação de diferentes profissionais para atuar em ações psicoeducativas, de desenvolvimento humano, de intervenções no processo de trabalho, dentre outras atividades. Ocorre que os resultados do estudo demonstram que as universidades nem sempre possuem a diversidade e a quantidade de profissionais demandada pelas iniciativas. De fato, a perspectiva apresentada por Wu et al. (2014), de que as políticas públicas normalmente são formuladas sem ter o devido preparo das organizações para implementá-la, é corroborada por este estudo.

O quadro restrito de profissionais não parece ser o único problema de ordem pessoal que afeta o resultado satisfatório das ações. Um dos entrevistados traz em sua fala indícios de que a qualidade das relações também condiciona o desempenho das iniciativas de saúde ocupacional:

[...] as relações aqui são muito pessoalizadas, o engenheiro de segurança do trabalho brigou com o enfermeiro do trabalho, então eles não trabalham mais juntos [...], é porque tem picuinha e não vai fazer porque a pessoa falou que tem que fazer. [...] não tem assim uma ação conjunta, é muito separado [...], não tem comunicação nenhuma entre os membros da equipe [...]. Eu tenho a sensação que eu estou fazendo ações assim... ao léu [sem vontade] estou fazendo porque tenho que fazer. (E1)

Nota-se que o clima organizacional é um fator que também compromete a ação conjunta demandada pela promoção e prevenção de saúde mental, podendo resultar em desmotivação de quem já atua nas ações, como sugere a fala da E1. Acontece que os implementadores da política é que moldam a racionalidade técnica dos planos e programas, gerenciando situações inesperadas ou realizando adaptações ao contexto. Isso significa que para a ação alcançar o efeito pretendido é necessário haver agentes públicos diligentes (Lipsky, 2010), e a falta de entusiasmo profissional pode influenciar na iniciativa do implementador.

Alguns dos entrevistados relatam ainda sobre a necessidade de investir em capacitações, o que também está alinhado à ideia de Lipsky (2010) sobre a discricionariedade dos implementadores. Segundo o autor, o sucesso da política requer profissionais com habilidade e discricionariedade, e para isso cursos e capacitações exercem um papel fundamental no processo de aprendizagem dos agentes.

6.4. Aspectos gerenciais

A liderança cumpre um papel importante na implementação das ações, e isto se deve ao fato do líder ser o agente que limita, regula e controla a conduta dos implementadores, de forma a difundir o plano e minimizar as distorções de comportamento (D'Ascenzi e Lima 2013). Mas parece que a função de líder dos gestores nas IES não tem sido cumprida de forma satisfatória, como indicam algumas falas a seguir:

[...] tem equipe, mas eles não se implicam nas ações e a gestão também não coloca eles como parte disso. (E1)

Eu diria que falta estímulo da diretoria de forma mais ativa. (E4)

A gestão mencionada acima se refere à coordenação da divisão de saúde ocupacional das universidades. Nota-se pela fala da E1 que o trabalho multidisciplinar também tem sido afetado pela inexistência de um sistema de gestão baseado na supervisão, na comunicação de objetivos e na delegação de decisão (May e Winter, 2007). O gestor precisa implementar sistemas de incentivos e sanções para direcionar o trabalho da equipe, e não sendo suficiente a gerência deve se preocupar com a

motivação dos agentes, melhorando a satisfação no trabalho, de modo a obter maior efetividade (Lipsky, 2010).

Há que se considerar ainda que, segundo a PASS, os projetos e programas de saúde e de qualidade de vida no trabalho devem ser implementados “de forma descentralizada e transversal, por meio das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança do trabalho” (Brasil, 2013, art.2º), reconhecendo a indissociabilidade entre a atenção, saúde e gestão. No entanto, o relato abaixo sugere que o sistema de gestão de saúde mental de IES pode estar desconectado do campo da administração:

[...] eu acho que não existe efetividade justamente por isso, por essa incongruência que existe principalmente entre o serviço de psicologia e a gestão. (E2)

É possível depreender pelo relato acima que o modelo ideal de atenção à saúde do servidor é aquele cujas ações integram as áreas da saúde e da gestão. A efetividade dessa proposta tem a ver com o fato do trabalho ser uma fonte de adoecimento, cujas causas são passíveis de controle. Os fatores laborais impactam o bem-estar psíquico de forma gradativa até resultar em adoecimento. Isso quer dizer que a doença não acontece de maneira súbita, e que há uma margem de ação para realizar ajustes no trabalho, capazes de minimizar os danos ocasionados pelo exercício profissional (Noguez, *et al.*, 2018; Gato, 2022).

Acontece que mudanças no âmbito organizacional parecem ser pouco priorizadas nas IES investigadas, e uma das entrevistadas da pesquisa salienta que na instituição onde ela atua isso é contribuído pela postura punitiva, burocrática e inflexível da gestão de pessoas, que, segundo ela, parece ter “mais uma função de departamento pessoal”.

Isso foi corroborado pela perspectiva de outros entrevistados que relataram sobre a dificuldade dos servidores conseguirem mudanças de horário de trabalho, troca de setor, redução de carga horária - com redução salarial-, jornada de 30 horas, trabalho remoto e adesão ao Programa de Gestão de Desempenho (PGD), ratificando a dificuldade das instituições em promover a reorganização do trabalho em prol da saúde do servidor.

Embora a implementação das mudanças mencionadas no parágrafo acima seja responsabilidade do setor de recursos humanos, já que ele é o órgão atuante no desenvolvimento de pessoas (Chiavenato, 2014), supõe-se que algumas delas

necessitam de respaldo institucional para serem efetivadas, e que por não estarem sendo atendidas, admite-se que pode não haver apoio da gestão superior.

Esse apontamento vai de encontro a alguns depoimentos apresentados nas entrevistas:

Eu e a outra psicóloga fizemos um texto sobre adoecimento no trabalho e o reitor chamou a gente para uma reunião e xingou a gente, falando que a gente estava falando que ele era o culpado pelo adoecimento. (E1)

[...] para o marketing institucional de uma organização dizer que existe ações de saúde mental pega bem, porque é um tema muito recorrente, tema discutido, está na mídia, está nas redes sociais e etc. e tal. (E4)

[...] eu sinto falta de instâncias superiores. (E2)

Com base nas falas acima, é plausível assumir que há um desamparo de instâncias superiores junto às ações de saúde mental, ou então que há um apoio motivado apenas pela proeminência do tema saúde mental nas organizações na atualidade. Além disso, nota-se que a relação do trabalho com doenças mentais está sendo ignorada por pessoas que assumem a direção máxima da instituição. Essa falta de respaldo da administração superior pode estar contribuindo para que as ações preventivas caminhem a passos mais lentos, pois para as ações surtirem o efeito desejado é importante que a liderança incentive de maneira legítima a conduta das pessoas, direcionando-as para propósitos institucionais, e preocupando sempre com o engajamento de todos os envolvidos (Nogueira, Costa e Claro, 2015).

Outro nível da gestão que parece impactar o êxito da prevenção da saúde mental é a chefia das unidades administrativas. As coordenações setoriais cumprem um papel importante no controle das doenças psíquicas desenvolvidas no âmbito laboral. Mas alguns dos relatos coletados sinalizam que lideranças não têm participado de forma direta na busca por soluções de problemas laborais que envolvem servidores subordinados a eles, como conflitos interpessoais e aspectos relacionados a recepção, preparação e integração de novos servidores no seu setor de lotação. Não é sem razão que dois entrevistados destacaram a importância de se desenvolver ações direcionadas aos gestores, como forma de sensibilizá-los para os problemas de adoecimento mental no trabalho.

Assim, se não há consciência por parte dos dirigentes do problema vivenciado, das suas causas, e das providências que precisam ser tomadas, a implementação de medidas preventivas se torna ainda mais desafiadora. Como dito por E4 as ações só irão avançar “se houver uma vontade real, se houver boa-fé, se houver interesse” institucional.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado colocou em evidência limitações que as universidades mineiras têm enfrentado na implementação de ações preventivas e de promoção de saúde mental direcionada a seus servidores, a partir da percepção de profissionais envolvidos com tais iniciativas.

Os resultados sinalizam que as ações das universidades não são decorrentes de um plano institucionalizado, e que isso possivelmente tem contribuído para a falta de integração dos serviços de vigilância, promoção, assistência e perícia. Frentes que necessitam de articulação para atuar na prevenção de modo mais efetivo. A falta de planejamento parece impactar também a continuidade das ações. Foi ressaltado que o fato das ações não serem regimentadas por um plano institucional, faz com que as práticas se percam com o tempo, gerando resultados insatisfatórios para a prevenção do adoecimento mental, já que o efeito da prevenção acontece gradualmente. Ainda foi apresentado que as ações e o seu planejamento precisam ser sempre revistos para evitar práticas desconectadas da realidade do público alvo.

O aparato organizacional-administrativo também se mostrou deficiente devido à falta de profissionais nas IES para atuar nas diferentes frentes da prevenção. Além disso, o relato de uma das entrevistadas demonstrou que a qualidade das relações entre os profissionais da saúde ocupacional é precária e que isso gera problemas na integração da equipe, e conseqüentemente na implementação das ações preventivas. Foi apontado ainda por alguns entrevistados que há demanda por maior investimento na capacitação dos profissionais, demonstrando que possivelmente o preparo dos implementadores das ações ainda é insuficiente.

Outro problema detectado foi que dirigentes de diferentes níveis e âmbitos da instituição atuam de forma insatisfatória no combate ao adoecimento mental no trabalho. Um dos relatos mostra que a coordenação de saúde ocupacional aparentemente não regula, limita e nem controla o comportamento dos profissionais envolvidos nas ações. Outras instituições parecem ter chefias departamentais pouco envolvidas na busca por soluções no ambiente de trabalho que poderiam contribuir para a saúde mental dos servidores subordinados a eles. Há relatos que denotam ainda negligenciamento com questões associadas à saúde mental por parte de pessoas que assumem a direção máxima das universidades.

Ao analisar as falas que tratam do setor de gestão de pessoas identificou-se também situações que remetem a ideia de que o setor é pouco atuante junto as mudanças necessárias no âmbito laboral. Isso demonstrou que a atenção à saúde ocupacional nas IES pode estar dissociada da atuação da gestão de pessoas, o que impacta sobremaneira o controle de agentes laborais associados a doenças psíquicas.

As ações de prevenção também parecem caminhar a passos mais lentos devido a percepções deturpadas sobre aspectos relacionados à saúde mental. Depoimentos mostraram a existência da concepção de que o adoecimento mental é um acontecimento apenas individual, e de ideias que reforçam a cultura do produtivismo. Também foi possível depreender de algumas narrativas que o âmbito acadêmico convive com perspectivas de que o psicólogo é o único profissional atuante nas ações de saúde mental e da presença de preconceitos direcionados à doença psíquica.

Cabe, assim, pontuar que os fatores limitantes para o avanço das ações de prevenção ao adoecimento mental nas universidades demandam grande empenho e esforço institucional para serem suprimidos, dada as complexidades envolvidas com os problemas apontados. O plano institucionalizado, que é um dos pontos de partida para se aprimorar os modelos de cuidado em saúde mental, demanda determinações advindas de gestão superiores, mas há instituições em que essas instâncias parecem não estar suficientemente conscientes sobre a importância de se atuar em prol da saúde mental no trabalho.

Do mesmo modo, as ações e os programas provenientes do planejamento, exigem atuação de outras instâncias administrativas que também parecem não estar se envolvendo de modo mais ativo no combate ao adoecimento mental. Soma-se a isso, o fato de existir visões e percepções que enfraquecem as medidas preventivas, e que por fazer parte de uma cultura institucional demandam tempo para serem modificadas.

Outro elemento desafiador para as universidades é a baixa disponibilidade de profissionais para atuar junto às ações. A criação de novos cargos no setor público depende de ações governamentais que muitas vezes extrapolam as possibilidades de atuação das gestões superiores.

De todo modo, é possível sugerir algumas medidas que podem auxiliar as universidades a contornar as problemáticas apontadas. Primeiramente propõe-se que

as universidades busquem conscientizar os atores organizacionais de que a efetividade das ações preventivas depende da criação de uma rede de compromissos. É importante que chefias departamentais, coordenadores da equipe de profissionais da saúde ocupacional, gestão de pessoas, instâncias superiores, e servidores entendam o seu papel junto ao combate do adoecimento mental no trabalho.

Sugere-se ainda que as instituições direcionem esforços para a criação de um plano institucional, no qual se define atividades, metas, indicadores e responsabilidades, pois isso ajudará a consolidar as ações nas instituições e a otimizar os resultados. Cabe frisar que é fundamental investir em iniciativas que visam desmistificar antigos paradigmas relacionados à saúde mental, já que a mudança de concepção pode resultar em comportamentos benéficos ao desempenho das ações.

Outra medida que pode impactar de maneira positiva as ações é o oferecimento de capacitações a gestores, para que eles desenvolvam e/ou aprimorem habilidades, conhecimentos e técnicas destinadas ao desenvolvimento de equipes, e que eles também estejam mais preparados para atuar junto aos problemas organizacionais envolvendo servidores subordinados a eles. Treinamentos também são cruciais para os profissionais da saúde ocupacional, de modo a auxiliá-los no desenvolvimento das práticas preventivas.

Em se tratando do setor de gestão de pessoas, propõe-se que suas práticas sejam redirecionadas para um modelo que priorize o aumento da satisfação e da qualidade de vida no trabalho, oportunizando diálogos com os servidores, como forma de compreender suas insatisfações, e a viabilizar o atendimento das suas demandas laborais.

Por fim, baseado em algumas ideias apresentadas nas entrevistas, para lidar com o número limitado profissionais, propõe-se a criação de banco de dados composto por membros da comunidade universitária com competências (artísticas, culturais, terapêuticas, esportivas, etc.) que tenham potencial de promover saúde mental. Outra alternativa é a realização de parcerias junto a rede de saúde mental do município, buscando desenvolver em conjunto atividades como palestras, eventos, atividades terapêuticas, campanhas de conscientização, grupos de conversa, etc.

Desse modo, espera-se que o presente estudo contribua para a reflexão e a efetivação de ações que busquem interromper o processo de adoecimento mental nas universidades. Embora a pesquisa tenha se restringido a algumas universidades, o método possibilitou identificar e analisar importantes aspectos das práticas de cuidado

em saúde mental direcionada aos servidores universitários, apontando para a necessidade de estudos de maior alcance que envolvam outras instituições (públicas e privadas) a fim de comparar convergências e divergências entre os planos e ações voltados ao fortalecimento da saúde mental no campo de trabalho universitário.

Além disso, tendo em vista que uma das vertentes da atuação preventiva é promover o equilíbrio entre o trabalho e a saúde mental, propõe-se para investigações futuras estudos que visam compreender aspectos organizacionais do trabalho associados ao bem e mal-estar psíquicos dos servidores.

CAPÍTULO 3: PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES UNIVERSITÁRIOS

1. INTRODUÇÃO

As reestruturações produtivas nas últimas décadas vêm afetando profundamente a subjetividade dos trabalhadores, e ocasionando mudanças no processo saúde-doença dos indivíduos (Martins, *et al.*, 2017; Vilela, Garcia e Vieira, 2013). Nesse sentido, estudos indicam que a relação entre o adoecimento mental e a organização e gestão do trabalho no setor público se estreitou ainda mais com a reforma gerencial do Estado iniciada na década de 1990 (Aguilar e Santos, 2017; Gaulejac, 2007; Chanlat, 2002).

Nas universidades, assim como em outras instituições públicas, a implantação do modelo gerencialista culminou na cobrança maciça pela entrega de resultados, como também na redução de custos que levou à restrição de concursos públicos e à precarização do trabalho dos servidores. Destaca-se que esse cenário pode ter se agravado ainda mais a partir de 2003 quando houve expansão do número de matrículas nas universidades, sem uma proporcional ampliação de vagas no serviço público, acarretando no acúmulo de demandas sobre a força de trabalho existente (Loureiro, Mendes e Silva, 2018; Ramos e Macêdo, 2018).

Esse cenário resultou na intensificação do trabalho e na criação de um ambiente competitivo, fragmentado e individualizado, que é capaz de promover a degradação dos vínculos sociais no trabalho e agravar a influência dos fatores laborais na condição de saúde mental dos servidores universitários (Godim e Johann, 2021).

Essa susceptibilidade dos trabalhadores ao adoecimento mental é uma das bases analíticas da Psicodinâmica do Trabalho (PdT), que se ancora nos conceitos das vivências de prazer e sofrimento como forma de compreender a dimensão psíquica do exercício profissional, criando subsídios que auxiliam no controle preventivo das doenças mentais (Dejours, 2011a).

Logo, ante o exposto, este artigo tem por objetivo analisar como aspectos organizacionais do trabalho estão associados às vivências de prazer e sofrimento dos servidores universitários, a partir de um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior pública mineira. Para atender tal objetivo, buscou-se responder aos

seguintes questionamentos: (i) como o prazer emerge do trabalho? (ii) como o sofrimento é produzido pelo trabalho? (iii) como os servidores lidam com os constrangimentos advindos do trabalho? (iv) como a reflexão sobre as dimensões prazer e sofrimento podem auxiliar as instituições no controle do adoecimento mental dos servidores?

A pertinência deste estudo se justifica pela necessidade de ampliar as investigações direcionadas a saúde mental dos servidores universitários, o que contribuirá não só para o debate acadêmico no âmbito da saúde ocupacional, mas também para o campo prático, já que poderá propiciar reflexões importantes para programas, políticas, ações e iniciativas que visam prevenir e se antecipar ao processo de adoecimento mental dos servidores em universidades.

2. O ADOECIMENTO MENTAL DOS SERVIDORES UNIVERSITÁRIOS

Ao visitar a literatura que aborda sobre o tema saúde mental nas universidades encontram-se estudos que se debruçam sobre as disfunções psíquicas que acometem os servidores, e alguns desdobramentos que a doença acarreta para esses atores organizacionais e para as instituições.

Ao se discutir sobre as ocupações docente e técnico-administrativa em educação (TAE), há dados indicando que atividades universitárias contribuem para o estresse, distúrbios de ansiedade e depressão em servidores (Silva, 2020). Observou-se também que os transtornos mentais e comportamentais são umas das principais causas de afastamento por motivo de saúde (Mendonça *et al.*, 2022).

Quando se trata apenas dos docentes, há indícios de que eles têm adoecido em função da insegurança e do estresse para permanecerem competitivos e alcançarem as metas impostas pelos sistemas de avaliação baseados na produção acadêmica (Santos, 2022). O burnout é outra patologia que acomete os professores universitários, cujo desgaste psicológico pode ser maior do que o desgaste emocional dos docentes do setor privado (Caldas *et al.*, 2022).

Cabe destacar ainda que Tundis e Monteiro (2016), utilizando uma escala de avaliação de contexto de trabalho, descobriram que professores avaliam os aspectos organizacionais como moderados ou críticos para sua condição mental, sendo detectado ainda pela escala de danos relacionados ao trabalho que os danos físicos e psicológicos também alcançam um patamar crítico.

Sobre os TAE, há indícios de que vivências de sofrimento no trabalho contribuem para o adoecimento, com a hipótese diagnóstica de transtorno bipolar repetitivo, depressão, ansiedade e outras doenças (Ramos e Macedo, 2018). Há pesquisas que revelam ainda prevalência de Transtornos Mentais Comuns (TMC) em técnicos administrativos, cuja causa pode ter relação com sofrimento psíquico, que por sua vez decorre de variáveis que compõem a organização do trabalho (Mota, Silva e Amorim, 2020).

Os distúrbios emocionais que acometem os servidores trazem implicações para sua vida pessoal e familiar, podendo levar até mesmo ao aumento do consumo de álcool para aqueles com maiores níveis de ansiedade, depressão e estresse (Carmo *et al.*, 2020). As doenças mentais e comportamentais foram também as principais responsáveis pelas aposentadorias nas universidades (Moreira *et al.*, 2018), demonstrando o impacto do adoecimento para as organizações, que também sofrem com o absenteísmo e presenteísmo¹ decorrentes desse cenário (Ferreira, Mário, 2016). Além disso, há estudos que apontam para a alta dependência do desempenho do trabalhador com a sua saúde mental (Adler *et al.*, 2006).

Dessa forma, fica evidente que atuação profissional dos servidores universitários não pode ser afastada do campo da saúde, dada a incidência de doenças mentais que podem ter suas causas associadas ao trabalho, reafirmando a ideia de Dejours (2015) de que o ofício não poder ser admitido como neutro, pois ele pode resultar em saúde, mas também pode implicar sua perda.

3. PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A Psicodinâmica do Trabalho (PdT) é uma perspectiva analítica que tem significativo espaço nas pesquisas brasileiras. Isso se deve à relevância da abordagem e seu potencial prático para auxiliar ações que visam antecipar os agravos à saúde mental (Merlo e Mendes, 2009). A PdT se iniciou na década de 1980 com Christophe Dejours, se apoiando inicialmente nos conceitos da Psicopatologia do Trabalho, e avançando posteriormente para o caráter subjetivo produzido no ambiente laboral, tendo como propósito principal compreender a maneira através da qual os

¹ Presenteísmo: estar no trabalho mesmo percebendo limitações, físicas ou psíquicas, que podem reduzir a capacidade laborativa (Pie *et al.*, 2020).

indivíduos alcançam o equilíbrio psíquico no trabalho, partindo dos conceitos de prazer e sofrimento laboral (Vilela, Garcia e Vieira, 2013).

A teoria dejouriana busca questionar as formas de organização do trabalho e o modo através do qual a dimensão social se insere no âmbito laboral (Roik e Pilatti, 2009; Mendes, 2007). Segundo Chanlat (2011), a maior parte dos sujeitos não pode construir a sua identidade por si mesmos, pois existe sempre a necessidade do indivíduo se constituir a partir do olhar do outro.

Em vista disso, compreende-se que o trabalho tem um papel fundamental no processo de formação identitária das pessoas, já que o âmbito laboral não é formado apenas pela atividade individual, mas também por elementos de interação social, caracterizados pelas relações entre o indivíduo e aqueles com e para quem ele trabalha (Macêdo e Mendes, 2004).

Além da dimensão social, o trabalho é constituído pela divisão de tarefas, pelo modo operatório, pelas responsabilidades atribuídas aos indivíduos e pelos procedimentos atinentes às atividades (Ferreira e Mendes, 2008). Assim, trabalhar é também deparar-se com regras prescritas, manipular ferramentas e relacionar-se com pessoas.

Nessas interações o trabalhador defronta-se com uma organização do trabalho produzida pela “vontade de um outro, de um grupo de outros ou de uma instituição”, criando assim uma situação conflituosa, pois seus desejos – bem como seus projetos – não são considerados nos processos organizacionais, sendo tal condição capaz de impactar o seu aparelho psíquico (Dejours, 2012b, p. 41).

É nesse embate que surge o sofrimento, um estado emocional intrínseco a qualquer atuação profissional (Alderson, 2004) devido ao fato de sempre existir uma lacuna entre o trabalho prescrito e o trabalho que efetivamente é executado (Dejours, 2015; Guérin *et al.*, 2001). Nesse hiato a atividade produtiva acontece, como resultado da mobilização criativa dos trabalhadores, que gerenciam e regulam as variabilidades próprias da ocupação profissional. Desse modo, a depender de cada indivíduo e do contexto de trabalho, o sofrimento pode ser transformado em prazer e, assim, o trabalho passa a ser um potencializador da saúde mental (Dejours, 2011a).

Por outro lado, quando o contexto laboral não oferece condições favoráveis para o indivíduo modificar o trabalho, de forma que esse esteja em maior conformidade com as suas necessidades fisiológicas e com os seus desejos, cria-se uma condição propícia para o sofrimento seguir uma linha patogênica (Dejours, 2015).

Isso quer dizer que o sofrimento quando não é enfrentado de maneira adequada resulta em agravos à saúde mental no indivíduo (Freitas e Facas, 2013).

Diante das situações de sofrimento, é comum que os trabalhadores lancem mão de artifícios para manter o equilíbrio psíquico e evitar o adoecimento. É esse processo que a PdT identifica como o estado de normalidade do trabalhador (Dejours, 2007), no qual as estratégias defensivas permitem o indivíduo permanecer saudável, mesmo estando em condições de trabalho desestabilizadoras (Conde, Cardoso e Klipan, 2019).

Sob tal lógica, entende-se que o estado da normalidade por um lado é desejável, por ser o modo pelo qual o trabalhador se protege de doenças. Mas determinados artifícios nublam a visão do indivíduo para a realidade daquilo que o faz sofrer, fazendo com que ele aceite o que está posto (Silva, et al., 2016).

Assim, para promover um ambiente laboral saudável é preciso viabilizar espaços para escuta dos trabalhadores, para que eles possam romper o silêncio e dialogar coletivamente sobre as suas vivências de sofrimento. Essa é uma maneira de fazer com que o sofrimento insidioso não avance para uma patologia e siga em direção a construção de um trabalho mais psicologicamente equilibrado. É esperado que as insuficiências das prescrições de trabalho sejam debatidas nesses espaços a fim de criar estratégias intersubjetivas para os problemas encontrados (Dejours, 2011b).

Em confronto com o real é importante que o indivíduo tenha possibilidades de expor sua inteligência astuciosa e sua engenhosidade, para que os constrangimentos organizacionais sejam superados e que o trabalhador caminhe no sentido da conquista da saúde e do prazer no trabalho, o que subsidiará a realização de si mesmo e a sua construção identitária (Nascimento, 2015).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa. O estudo de caso é indicado para investigações destinadas a examinar de maneira profunda e intensa um fenômeno contemporâneo (Gil, 2002), e que a proximidade do investigador com o contexto em que ocorre o fenômeno é imprescindível para se obter maior nível de detalhamento (Godoy, 1995).

A presente pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. A característica exploratória se deve a necessidade do pesquisador familiarizar-se com

um tema que precisa ser melhor compreendido (Martins e Theófilo, 2016), neste caso, a relação do servidor público com o adoecimento mental. Enquanto que o aspecto descritivo se relaciona com as características deste mesmo fenômeno, e das relações a partir dele identificadas (Gil, 2002).

O local escolhido – por acessibilidade e conveniência da autoria – foi uma instituição de ensino superior pública localizada no estado de Minas Gerais, cujo quadro de servidores é composto atualmente por 3.259 servidores ativos nos seus três campi, sendo 1.937 técnico-administrativos em educação e 1.318 docentes.

Vale ressaltar que mesmo a pesquisa sendo limitada a uma única instituição, acredita-se que os resultados encontrados na investigação permitirão visualizar possíveis cenários encontrados em outras universidades federais públicas, tendo em vista que se tratam de instituições que seguem a mesma legislação federal, que desempenham atividades semelhantes e que sofrem a mesma limitação de recurso público.

Antes de iniciar a coleta de dados submeteu-se o projeto de pesquisa à avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), que concedeu autorização para realização do estudo, conforme parecer 6.191.193. Logo após à aprovação, servidores da instituição foram convidados a participar da investigação através de um e-mail que contextualizava os objetivos da pesquisa, como também informava acerca da garantia de sigilo relativa às informações pessoais e da total autonomia para recusa na participação.

O método escolhido para coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, já que esse é um método que permite ao respondente se manifestar com maior liberdade e espontaneidade (Triviños, 1995), o que é pertinente para a atual pesquisa pelo fato de estar alicerçada numa teoria que valoriza a fala dos indivíduos como forma de acessar construtos invisíveis e não mensuráveis (Mendes e Araújo, 2011).

As entrevistas aconteceram presencialmente entre os meses de setembro e novembro de 2023, seguindo o roteiro de perguntas contido no Apêndice B deste artigo. Antes de iniciar as entrevistas foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - conforme Apêndice C - e a autorização dos servidores para a gravação das entrevistas, que foram posteriormente transcritas e analisadas.

Para definição do número de participantes, baseou-se na técnica de saturação empírica de dados, que determina a interrupção das entrevistas com novos

informantes, quando se observa que as informações contidas nos discursos se repetem, indicando que a ampliação do campo empírico não irá vislumbrar novas questões relevantes para a pesquisa (Fontanella, Ricas e Turato, 2008). Dessa forma, adotando tal critério, ao final da coleta de dados foram realizadas 16 entrevistas com servidores da instituição, sendo 11 técnicos-administrativos e 5 docentes.

O material coletado nas entrevistas foi trabalhado a partir da análise de conteúdo, que se configura como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens” (Bardin, 2011, p.37).

A operacionalização da técnica seguiu com o percurso metodológico proposto por Bardin (2011), que se inicia com a pré-análise. Nessa etapa foi feita a transcrição *ipsis-litteris* das gravações das entrevistas, e para preservar a identidade dos participantes atribuiu-se um código de referência, conforme apresentado no Quadro 04, que apresenta também as correspondentes características que auxiliam na identificação do perfil dos participantes.

Quadro 04 - Características do perfil dos participantes da pesquisa.

Código	Gênero	Idade	Escolaridade	Cargo	Cargo de gestão	Tempo de serviço
P1	Feminino	45	Superior	Assistente em administração	Não	11 anos
P2	Masculino	37	Superior	Assistente em administração	Não	11 anos
P3	Masculino	44	Superior	Auxiliar administrativo	Não	11 anos
P4	Masculino	38	Superior	Engenheiro ambiental	Sim	12 anos
P5	Masculino	39	Superior	Economista	Não	6 anos
P6	Masculino	37	Superior	Assistente em administração	Não	12 anos
P7	Feminino	35	Superior	Assistente de laboratório	Não	12 anos
P8	Masculino	52	Superior	Professor	Sim	3 anos
P9	Feminino	39	Superior	Nutricionista	Não	13 anos

P10	Feminino	44	Superior	Assistente em administração	Não	14 anos
P11	Masculino	38	Superior	Assistente em administração	Não	11 anos
P12	Masculino	39	Superior	Professor	Não	13 anos
P13	Feminino	59	Superior	Professora	Não	13 anos
P14	Masculino	44	Superior	Tecnólogo em gestão pública	Sim	4 anos
P15	Feminino	48	Superior	Professora	Não	14 anos
P16	Masculino	44	Superior	Professor	Sim	13 anos

Fonte: elaborado pela autoria.

Após a organização das mensagens foi realizada uma leitura geral e codificação do corpus, seguido da sistematização dos dados. Na etapa subsequente, o material foi explorado e categorizado, fragmentando-se o conteúdo das mensagens em frases ou orações que apresentavam informações pertinentes para análise da pesquisa. Em seguida os trechos foram organizados em subcategorias e categorias, conforme apresentado no Quadro 05:

Quadro 05: Categorias e subcategorias de análise

Categorias	Subcategorias
Sofrimento produzido pelo trabalho	Intensificação e sobrecarga de trabalho
	Fragilidade das relações de trabalho
	Invisibilidade do trabalho
	Subutilização de competências no trabalho
Combate e ressignificação do sofrimento laboral	Estratégias defensivas alienadoras
	Trabalho como promotor de saúde mental

Fonte: elaborado pela autoria.

Realizado o procedimento de codificação e categorização dos conteúdos, procedeu-se com a interpretação do material resultante dessas operações. Por se tratar de uma pesquisa de cunho qualitativo a análise foi direcionada para decifrar as “nuanças de sentido que existem entre as unidades, aos elos lógicos entre essas unidades ou entre as categorias que as reúnem” (Laville, 1999, p. 227), observando as variáveis relacionadas ao objeto de análise e suas interconexões, segundo o processo dedutivo (Bardin, 2011).

Os resultados apresentados a seguir buscam oferecer elementos para responder ao objetivo da pesquisa, que visa analisar os aspectos organizacionais do

trabalho associados às vivências de prazer e sofrimento dos servidores universitários. Para tanto, inicia-se a discussão com a análise do eixo “sofrimento produzido pelo trabalho” seguido da discussão do segundo eixo denominado “combate e ressignificação do sofrimento laboral”.

5. SOFRIMENTO PRODUZIDO PELO TRABALHO

Conforme discutido na seção teórica, o sofrimento ocorre quando o indivíduo se depara com os constrangimentos advindos do trabalho, entendidos como quaisquer restrições físicas, psíquicas ou organizacionais (Guérin, *et al.*, 2001). Nesse sentido, foram encontrados diferentes fatores do trabalho que condicionam os servidores universitários a vivência de sofrimento, tais como: intensificação e sobrecarga de trabalho; fragilidade das relações de trabalho; invisibilidade do trabalho; subutilização de competências no trabalho.

5.1. Intensificação e sobrecarga de trabalho

Observou-se que muitas das falas sinalizam carga excessiva e intensa de trabalho, seja em momentos específicos do cotidiano ou de maneira mais contínua. Mesmo que alguns entrevistados tenham assumido que essa condição de trabalho é aceitável e gerenciável, há servidores - tanto técnicos quanto docentes - que relatam ansiedade, estresse, cansaço e frustração decorrentes da sobrecarga e da intensificação do trabalho:

No momento, está um sufoco para todos. (P1)

Gera ansiedade, fico ansioso porque vejo que tem demanda e que não estou dando conta de acompanhar [...] isso gera frustrações porque é isso... a gente sabe que vai ser cobrado, que vai ser demandado. (P4)

Gera sobrecarga, eu estou muito cansada, eu ando muito cansada, inclusive. [...] O tempo todo, é muita coisa... é agenda cheia o tempo inteiro. (P13)

[...] a universidade é geradora de estresse para as pessoas [...], porque além das funções sociais que a gente desempenha, nós temos que ter produtividade, nós temos que ter pesquisa, extensão, dá aula, então eu vejo na instituição uma cobrança também nesse sentido, de que a gente precisa dar resultado. (P8)

A gente tem, por exemplo, uma sobrecarga de reuniões muito alta, você tem uma sobrecarga de eventos muito alta, a gente tem que participar e estar lá, enfim, além das diferentes demandas. (P16)

Dos depoimentos é possível depreender que o trabalho se intensifica em função de um contexto organizacional marcado por cobranças e também devido ao acúmulo de tarefas. Isso pode estar atrelado aos ideais e as práticas da reforma gerencialista, que priorizam elementos como a agilidade, eficiência, e que buscam deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fim), a fim de produzir mais, com melhor qualidade e com custo reduzido (Ribeiro e Mancebo, 2013; Ribeiro, 2011; Brasil, 1995; Motta, 2013).

Tais pressupostos aplicados na gestão universitária podem resultar em quadro funcional insuficiente de servidores, como sinalizam as falas a seguir:

Não existe secretário para coordenação [...], então acontece um acúmulo de trabalho, e a gente acaba fazendo toda a parte acadêmica e a parte administrativa. (P12)

No momento, está um sufoco pra todos. Igual eu te falei, nós estamos com menos três técnicos. (P1)

As narrativas mostram como a flexibilização ou redução de recursos materiais e humanos provenientes das reformas dirigidas à educação superior (Silva e Melo, 2018) podem trazer implicações para o cotidiano de trabalho dos servidores universitários. Dados mostram que as matrículas no ensino superior público aumentaram em 83% de 2003 a 2013, quando comparado ao período de 1995 a 2003 (Silva e Melo, 2018). Acontece que as condições de trabalho e o quantitativo de profissionais não acompanharam essa evolução de modo suficiente a atender as demandas geradas pela ampliação (Loureiro, Mendes e Silva, 2018; Ramos e Macêdo, 2018).

Os resultados revelaram ainda que a sobrecarga pode ser consequência de um mau dimensionamento da força de trabalho na universidade:

Então você tem desde instituto com docentes que nem dão aula, que não precisa, eu acho. E você tem um instituto como, por exemplo, o meu chefe, ele dá mais de 20 horas de aula por semana. Como é que uma pessoa pode estar no cargo de chefia e dar mais de 20 horas/aula por semana? Eu não sei como ele vive, mas essa é a situação dele hoje. (P15)

Eu tenho colegas aqui que têm carga horária de 20 horas de aula [...] enquanto eu sei que outros colegas que estão trabalhando no limite das oito horas, ou seja, dobram turma teórica para ter oito horas [...] então a gente sabe dessa disparidade. Isso acaba sim precarizando e prejudicando a nossa linha de trabalho. (P12)

[...] nós somos cinco secretários num departamento com vinte e nove servidores, eu acho que tem até um excesso de secretarias. (P6)

Nota-se que em alguns setores o número de servidores excede a demanda de trabalho, enquanto que em outras unidades administrativas o número de servidores é insuficiente. Isso demonstra que o redimensionamento da força de trabalho precisa ser avaliado como uma possível medida para reverter situações agravantes à saúde mental dos servidores na universidade

Destaca-se que a alta carga e o ritmo acelerado de trabalho esteve presente de modo mais evidente na fala de professores e gestores. Em relação ao gestor, parece que a frustração e o desgaste têm a ver com os processos organizacionais de trabalho constituídos por demandas imprevisíveis e urgentes ocorridas de maneira recorrente, e que por consequência alteram o curso do que foi planejado. Ao que tudo indica são essas situações somadas às atividades do dia a dia que geram sobrecarga:

[...] sempre tem muita demanda não programada, aí acaba que desorganiza nossa ideia de planejamento de atividade, e planejamento não é um planejamento real, vira uma coisa meio que quase que faz de conta [...] a gente tem muita demanda, a gente tem várias frentes de trabalho [...] gera muita sobrecarga. (P4)

É, eu acho que é bem intenso, eu acho que é bem intenso. Chega essa época, de final de período principalmente, já está bastante desgastado, principalmente a gestão. Eu acho que a gestão é a parte mais difícil, mesmo porque a gente não é preparado para isso [...] então, eu acho que a gestão é o desafio maior [...] é muito dinâmico ao extremo, às vezes, tem um dia que você está extremamente tranquilo, aí no outro dia, tempestade total, e aí, obviamente, tem uma carga emocional variável. (P16)

É possível depreender das falas acima que os gestores vivenciam um cotidiano estressante nas suas rotinas de trabalho. Algo que a princípio parece ser uma realidade de outras instituições, como evidenciado por Wilhelm e Zanelli (2013), que indicaram situações estressantes de gestores universitários relacionados à alta demanda de trabalho, aos processos burocráticos, como também a fatores de ordem pessoal. Os autores ressaltam ainda que os servidores em cargos de gestão não possuem preparação para atuar como gestores - como até mesmo foi apontado por P16 - sendo explicitado que a experiência é adquirida durante o exercício do cargo.

Ademais, Tessarini *et al.* (2020) resalta a alta rotatividade de gestores, que é possível de ser explicada pela falta de compensação objetiva e social da função. Muitas vezes o ônus do cargo supera substancialmente o aumento financeiro que o servidor recebe ao assumir a função de gestor. O autor explica que quando se está na chefia as responsabilidades aumentam, e as pessoas passam a ter a ideia de que o gestor é que resolve todos os problemas, como se ele fosse o “salvador da pátria”.

Desse modo, pode-se dizer que o sentimento de desvalorização proveniente de tais condições afeta sobremaneira o processo de formação identitária do indivíduo, criando condições propícias para seu adoecimento mental (Dejours, 2012a).

Em relação aos docentes da pesquisa, observa-se que a queixa da rotina de trabalho fatigante é proveniente do somatório de atribuições e demandas, que normalmente se constituem por: atuações em órgãos colegiados; cumprimento das horas aulas - e demais atividades de ensino; orientações em pesquisa; atividades de extensão; produção intensa de trabalhos científicos; e, em alguns casos, necessidade de atuar em rotinas administrativas pela falta de técnicos-administrativos no setor. O conjunto de todas essas atividades tornam o ritmo de trabalho “enlouquecedor” e “frenético”, como dito por dois dos professores entrevistados, o que também gera situações de angústia e desgaste mental para os docentes.

Além do mais, foi possível identificar implicações que a lógica de mercado trouxe para o modelo de ensino nas universidades:

[...] nesse sentido, vem a precarização do trabalho, porque eu dou aula para 60 alunos. Eu não dou conta de conhecer os 60 no semestre [...]. Com 60, eu não consigo avaliar aluno individualmente, como eu avalio 100 pontos individual? não tem jeito. Se eu for avaliar 60 alunos individualmente eu não vou fazer mais nada, vou só avaliar... e avaliar é o quê? Perder tempo, porque a avaliação não ensina nada a ninguém. É só para cumprir o que o sistema pede... nota. Errou na avaliação? Eu não tenho tempo para poder voltar, e é o que deve ser pedagogicamente uma avaliação. Voltar e ensinar de novo e entender o erro, o porquê. [...] Ensino para mim não me dá retorno, eu me sinto perdendo tempo. (P13)

[...] temos que trabalhar muitas das vezes num ritmo que não nos permite parar e realmente refletir o nosso trabalho. Pensar, avaliar se aquilo que a gente está fazendo realmente está em um bom caminho, está no caminho correto, porque a gente está tanto em linha de produção, tão automatizado... porque tem tantos prazos a serem cumpridos em tão pouco tempo. (P12)

Observa-se que os relatos mostram a configuração do trabalho docente que presumivelmente afeta a qualidade de ensino das universidades, já que segundo P13 os métodos de avaliação não ensinam, e de acordo com P12 não há condições para rever o seu próprio trabalho e fazer ajustes para alcançar melhores resultados. Assim, o pressuposto da qualidade de serviços oferecido pela lógica de mercado se torna questionável. Além do mais, considerando que professores participantes da pesquisa atribuíram a formação de bons profissionais como um dos fatores que dão sentido ao trabalho docente, o comprometimento do ensino das universidades afeta a retribuição simbólica do exercício profissional, que por sua vez implica em sentimento de impotência e vivências de sofrimento (Jayet, 1994 *apud*. Ferreira e Mendes, 2001).

5.2. Fragilidade das relações de trabalho

A má qualidade das relações interpessoais compõe uma das seis categorias de riscos psicossociais no trabalho apontados pela literatura (Gollac e Bordier, 2011). Com efeito, essa foi uma das dimensões do trabalho identificada como geradora de sofrimento para as duas categorias de profissionais investigadas.

Para as duas categorias de servidores foi possível identificar relatos que remetem a comportamentos autoritários e ameaçadores por parte dos chefes, que geravam insatisfações capazes de afetar o bem-estar psíquico dos servidores. P13, que é servidora docente, salienta como se sente “alicerçada” e “ameaçada” no seu local de trabalho em função de problemas vivenciados, aparentemente decorrentes de uma gestão pouco democrática promovida pela liderança do setor. P7, técnica-administrativa, se recorda de um período difícil que viveu no trabalho em função de conflitos com a chefia. De acordo com seus depoimentos os problemas vivenciados também tinham relação com autonomia no ambiente de trabalho.

Sobre os TAEs, o que se destacaram foram as condutas desrespeitosas e antiéticas na relação técnico-docente:

Tem professor mais antigo, que acha que o servidor está ali como se fosse um servente pessoal daquela pessoa, e não é isso! A gente sabe que essa época do serviço público já passou há muitas, muitas décadas. (P11)

[...] Em relação aos professores, eu digo que é minoria, média de uns cinco que tiram a gente do sério [...]. São pessoas que acham que você está num departamento que você é secretário particular deles. (P1)

[...] é porque às vezes tem alguns, principalmente os professores mais antigos [...] e a outra professora me queria o tempo todo na pesquisa, para fazer coisas que não era de laboratório, às vezes, eu tinha que ficar faxinando o gabinete [...]. Alguns professores, acho que é a questão do ego mesmo: “eu sou professor, eu mando”. É uma minoria, mas tem e acaba passando por cima. (P7)

É possível perceber nos relatos que as situações sugerem ambientes de trabalho caracterizados por relações de poder e dominação, que favorecem a exposição contínua dos servidores a situações humilhantes e constrangedoras – podendo (dependendo da frequência de repetições e continuidade) até mesmo caracterizar assédio moral –, condições capazes de interferir na liberdade, dignidade e nos direitos de personalidade do indivíduo e que, por sua vez, podem afetar o seu equilíbrio psíquico (Mesquita *et al.*, 2017; Ventura *et al.*, 2017).

Acerca do assédio moral, cabe ressaltar o relato da P9, que trouxe no seu relato a suspeita de ter vivenciado essa violência psicológica:

Acho que tinha até um certo assédio moral também, e eu tinha muita essa dificuldade... primeiro de compreender qual era a orientação. [...] Eu acho que os primeiros três anos que eu estava aqui na universidade, eu pensava quase todo dia em abandonar, porque realmente era bem estressante [...]. Quando eu entrei também tinha uma dificuldade em ser estabelecido de fato qual seria a minha função, [...] no meu caso sempre teve esse acúmulo [...]. Nos primeiros anos de trabalho era uma demanda sempre crescente de coisas [...], havia muitas demandas, funções diferentes. Quem estava na administração não definiu exatamente quais seriam as funções. Então eu estava fazendo diversas funções e sempre uma parte achava que eu estava fazendo a função errada [...]. Acabava fazendo de tudo [...], então realmente os primeiros anos foi bem complicado, bem difícil mesmo. (P9)

Importa destacar que um dos fatores que possivelmente contribuiu para o exercício de funções não atribuídas ao cargo, apontado no relato acima, relaciona-se ao fato dos 5 níveis de profissionais que compõem a carreira dos TAEs – A, B, C, D e E - possuírem atribuições comuns que são mais generalistas, como a de suporte administrativo, na qual estão envolvidas diversas tarefas nas áreas de recursos humanos, finanças, licitações, almoxarifado, tecnologia de informação e outras (Tessarini e Saltorato, 2021). Isso pode dar margem para criação de demandas que extrapolam a função do servidor, principalmente em um contexto no qual o setor não dispõe de um número suficiente de trabalhadores para atender todas as demandas.

Assim, torna-se clara a importância de determinar prescrições minimamente norteadoras sobre as atividades do servidor, com definição clara das suas funções dentro da equipe de trabalho (Rosa, Bonfanti e Carvalho, 2012). É fundamental também que eles entendam dos seus direitos enquanto servidores, “para que eles saibam o que eles podem ou não fazer” dentro do ambiente de trabalho, como foi declarado pela P9.

Vale ressaltar que quando não há prescrição mínima do trabalho, gera-se o risco do indivíduo vivenciar o que Ferreira (2016) denomina como “trabalho morto”, que é considerado um modo de subtrair a capacidade inventiva das pessoas, por vivências de silenciamento e de solidão, promovendo o esvaziamento do sentido do trabalho (Ferreira, João, 2016).

Quanto ao esfacelamento social dos docentes, foram identificadas as seguintes circunstâncias:

Certas coisas eu já não compro briga, já aprendi essa lição: “não vai me prejudicar? Meu nome está no meio?”. Se a resposta for não, então a pessoa

que se resolva para lá. Antigamente não, eu estava lá para poder resolver, mesmo não sendo atribuição minha [...]. Todo o setor que eu passei é sempre um metendo o pau no setor do outro e tal, aquela coisa e... é um ambiente hostil nesse sentido. (P14)

[...] Eu já vi isso em reunião de colegiado aqui, onde um colega fez um pedido para pós-doutorado, e aquele que eu te disse, sem muito critério, sem muita noção, disse: "Para que você está indo? Você está em decadência produtiva!". (P8)

Aqui no departamento está insuportável. Se você andar, você vai ver quase todas as salas fechadas [...]. As relações são péssimas! [...] No colegiado, é uma gritaria, é ameaça, eu estou com um atestado, minha psiquiatra me deu para não participar do colegiado por seis meses. (P13)

Se eu pudesse conviver só com os alunos, do meu gabinete para a sala de aula, seria o mundo perfeito. (P15)

É possível identificar a partir dos relatos um contexto de trabalho semelhante apresentado por Silva e Melo (2018) e Hoffmann *et al.* (2019), no qual identificou-se que os docentes estão inseridos em um ambiente laboral competitivo e gerador de conflitos, onde as atividades acontecem de forma individualizada e isolada. Após a implantação da lógica mercantilista nas universidades o contexto de trabalho passou a ser marcado pelo ritmo acelerado, pela pressão para o cumprimento de metas, por tarefas repetitivas e por cobrança e fiscalização de resultado, exigindo a atuação dos professores cada vez mais quantitativa (Hoffmann *et al.*, 2019). Essa avaliação quantitativa e objetiva do trabalho funciona como um instrumento de controle e intimidação, capturando a subjetividade do trabalhador, e afetando a formação identitária promovida pelo trabalho (Dejours, 2004).

Além do mais, observa-se nos depoimentos que a competição entre os pares – estimulada pelo produtivismo acadêmico – pode estar rompendo o espírito coletivo dos trabalhadores (Santos, 2022; Silva, 2020; Vilela, Garcia e Vieira, 2013; Hoffmann *et al.*, 2017), levando ao que Dejours (2013) denomina de sofrimento ético, caracterizado por ser um mecanismo de resistência à banalização do mal e da injustiça social. Muitos indivíduos quando se dispõem a trabalhar em um sistema injusto se tornam coniventes com as suas arbitrariedades e passam a viver um dilema ético, contradizendo consigo mesmo e “perdendo o respeito por si próprio, o que culmina com profundos abalos à sua saúde psíquica” (Pauli, Traesel e Siqueira, 2019, p. 8).

5.3. Invisibilidade do trabalho

A invisibilidade do trabalho parece não afetar muito a realidade dos docentes, haja vista que eles estão envolvidos diretamente com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são os principais objetos de entrega das universidades. Todavia, o mesmo não ocorre com os servidores TAEs, que muitas vezes por não estarem desempenhando as atividades fim, tem o seu trabalho invisibilizado (Ribeiro, 2011; Loureiro, Mendes e Silva, 2018; Faria, Leite e Silva, 2017), como foi destacado por alguns entrevistados:

[...] a parte desse trabalho de organização não é muito visto. É um trabalho, assim, que as pessoas não conseguem ver, de pequenas coisas do dia a dia, de rotina, de organização, de diálogo com vários setores... que ele não é muito visto, então algumas vezes eu tenho que estar mostrando. (P9)

Pouca gente sabe o esforço que é para chegar às vezes num relatório de uma página, para chegar no resultado aparentemente simples, e às vezes fico me perguntando a forma de valorizar isso [...]. O que falta para essa realização seria o reconhecimento do impacto que o trabalho gera. (P2)

As falas fazem referência às atividades operacionais e de suporte desempenhadas pelos servidores, que também são denominadas de atividades meio. Esse trabalho de natureza administrativa tem sua essencialidade para o bom funcionamento das universidades (Tessarini e Saltorato, 2021), e quando o esforço direcionada a elas e a contribuição que elas proporcionam não são reconhecidas se percebe um distanciamento do sentido do trabalho (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012).

Coutinho, Diogo e Joaquim (2008) ainda agregam considerações sobre a perspectiva apresentada ao afirmar que os TAEs não recebem atenção prioritária nas políticas internas das instituições de educação. Mas parece que além da falta de reconhecimento institucional, há técnicos que não conseguem enxergar a relevância do seu próprio trabalho para a universidade. A isto imputa-se não só a natureza da atividade administrativa, mas também a forma como ela se estrutura dentro da universidade:

O que cada um faz em seu gabinete é muitas vezes de forma isolada, sem integração [...]. Eu acho que para gente que não está na atividade fim é muito mais fácil não se engajar, porque a gente não tem um contato mais direto. Quem está na atividade meio, muitas vezes perde essa noção do todo, e eu acho que isso é um problema, e eu não sei se é um problema pessoal ou talvez é o problema da alienação mesmo, de não conseguir enxergar mesmo o processo como um todo. (P5)

O relato do P5 sugere que técnicos-administrativos da instituição não enxergam o sentido e a relevância do seu trabalho dentro da missão institucional. A dificuldade que TAEs tem em visualizar o resultado do seu trabalho parece estar associada à falta de integração das unidades organizacionais que compõem a instituição. Ao que tudo indica os departamentos atuam de forma segmentada, favorecendo a incompreensão dos agentes sobre o modo como as atividades interdepartamentais se conectam para o objetivo fim da instituição.

O problema é que quando não há entendimento de como o exercício da sua própria função acarreta em ganhos para a universidade em termos macro gera-se uma condição propícia a desestabilização identitária dos servidores com o seu ofício, já que no trabalho o sujeito também busca imprimir a sua marca (Lhuillier, 2011).

A problemática apontada pode ter relação com o que Martins (2004) assevera acerca da admissão dos servidores no setor público. Segundo o autor, os servidores recebem um treinamento deficitário, que geralmente se limita ao esclarecimento de formalidades sobre o cargo. Além do mais, Martins (2004) afirma que o servidor quando é encaminhado ao setor de lotação passa a receber “orientações para executar tarefas abstratas, sobre as quais muitas vezes desconhece de onde provêm e para onde e a que se destinam, oferecendo um vago sentido de utilidade e finalidade do trabalho. Isto, pela ausência de um produto final palpável.” (Martins, 2004, p. 22).

P5 destacou ainda sobre a possível relação entre a ausência de significado do trabalho para os TAEs e o desempenho insatisfatório com o exercício do cargo. De acordo com P5 “a alienação é um aspecto da desmotivação, do ressentimento, do recalque, desses aspectos que de certa forma imobiliza”, e que, por sua vez, pode gerar incômodo e mal-estar naqueles servidores que querem ser produtivos:

Eu não sentia nos meus colegas e no ambiente que eu estava a mesma vontade, a mesma motivação de mudança [...]. Esse meu conflito com a nossa atuação na atividade meio é que há uma tendência, talvez até natural, de criar dificuldade para vender facilidade, e isso é uma coisa que acaba comigo. Eu não consigo trabalhar assim e isso me desgasta. (P5)

Então depois disso você fica meio... cheguei com mais ânimo de fazer, de acontecer e tal. E o que acontece é: só contratempo, só resenha. Então, agora vou mexer mais com isso não. Vou fazer o básico aqui. Aí você cai como todo mundo, fazendo o básico. (P14)

Nota-se pelos relatos acima o efeito cascata que a falta de sentido no trabalho gera no bem-estar e na saúde dos servidores da instituição. Servidores apáticos com o trabalho e inertes frente as questões laborais também desmobilizam quem está à

sua volta, e o impacto disso pode ser percebido na entrega dos serviços prestados pela instituição, já que o desempenho junto as tarefas laborais ficam comprometidas pela desmotivação do indivíduo com o trabalho (Jackson Filho, 2015).

Os dados sugerem também que a invisibilidade do trabalho dos TAEs é reproduzida dentro do próprio setor, onde colegas “não valorizam a competência profissional, mas o cargo ocupado”. Tal ponto de vista foi destacado por P2, que complementa a sua fala relatando situações nas quais ele foi demandado pela gestão para atuar em atividades diferentes das rotineiras, e que tal pedido foi interpretado por alguns colegas como algo decorrente de uma espécie de privilégio dada ao servidor, e não como ação de valorização da competência técnica dele. O desconforto de P2 com a falta de reconhecimento dos pares fica ainda mais evidenciado quando ele assume que o julgamento dos colegas parece dizer que ele nunca teve afinidade com aquela atividade ou que ele não sabe fazê-la.

A esse respeito cabe destacar que no campo das relações do trabalho o par contribuição/retribuição é a base para a mobilização subjetiva (Athayde, 1996 *apud* Nascimento, Vieira e Araújo, 2012). É isso que potencializa o envolvimento do sujeito com o trabalho, permitindo que o indivíduo imprima sua identidade pelo seu saber-fazer. Do contrário esvazia-se o sentido do trabalho, e cria-se uma condição propícia ao sofrimento e adoecimento (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012).

5.4. Subutilização de competências no trabalho

De maneira geral, o sujeito trabalhador almeja ser útil no trabalho. Em outras palavras, isso quer dizer que o indivíduo busca colocar em práticas suas competências, habilidades e aptidões, como meio de atingir os objetivos do trabalho de forma eficaz. A expressão das capacidades se dá quando o trabalhador tenta diminuir o espaço entre o prescrito e o real, realizando mudanças e adaptações necessárias às situações de trabalho (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012).

A partir das premissas apresentadas, torna-se pertinente destacar a percepção de P5 acerca do potencial da instituição. O entrevistado, ao se referir ao desempenho da universidade, afirma que a instituição “têm condições de entregar mais do que muitas vezes o entrega”. Essa afirmação pode estar relacionada às limitações de uso do potencial que os servidores colocam à disposição da instituição, como evidenciam os enunciados a seguir:

Eu fico com essa sensação de limitado, estou limitado, tanto no almoxarifado onde eu estava, mesmo como chefe, limitado. Agora mais ainda... acho que eu poderia fazer mais pela instituição. (P14)

[...] às vezes eu queria poder contribuir produzindo com mais coisas, eu me sinto às vezes improdutivo, digamos assim, então isso me incomoda. Eu tenho necessidade de estar produzindo mais, ver as coisas acontecendo (P7).

[...] mas as funções que eu exerço não me desafiam, então isso acaba deixando um pouco a desejar (P6).

As falas demonstram que a falta de oportunidade para servidores utilizarem de suas habilidades é um fator de desprazer. Nessas situações em que o desejo do indivíduo é ignorado, o trabalho cai no vazio e perde o seu sentido, o que acaba por constituir uma forma de esfacelamento do fazer psicológico (Merlo, Traesel e Baierle, 2013). Foram trazidas ainda evidências de como a margem de ação do servidor pode estar sendo limitada na instituição:

A instituição é engessada numa série de protocolos, que não é ela que cria, é o MEC e tudo mais. (P2)

[...] a falta de consulta. Então, vai ter uma decisão institucional que envolva o que a gente é responsável, e isso não passa por uma conversa com a gente, e isso gera frustração. (P4)

Observa-se que os servidores se queixam de uma gestão não participativa, como também da existência de protocolos cujas regras podem restringir a liberdade de ação do sujeito. Essas são características próprias das organizações atuais, que pautadas por princípios mercadológicos tolhem a autonomia do trabalhador, em função de um modo operatório carregado por regras excessivas, protocolos padronizados e rigidez hierárquica, que são capazes de capturar a subjetividade dos sujeitos (Dejours, 2011c; Máximo, Araújo e Souza, 2012).

Outra forma possível de embarreirar as habilidades dos servidores na universidade é a pouca propensão a inovações e mudanças:

A inovação que fez com que a universidade alcançasse a notoriedade, ela se diluiu. É a sensação que eu tenho em relação à condução do processo da universidade. [...] Ela não quer, não quer modificar as coisas, não quer mudar as coisas, e não vê, não enxerga as oportunidades [...]. Esse é um aspecto que de certa forma frustra, quando você apresenta uma proposta de mudança e aquilo sequer é debatido [...] e daí essas são questões que me incomodam. (P5)

É possível depreender pela narrativa que a universidade tem um perfil mais conservador, que visa preservar o status quo e os processos organizacionais habituais em detrimento de melhorias que poderiam aperfeiçoar os serviços prestados pela

instituição. Outra questão levantada por P5 referiu-se ao fato de existirem tecnologias da informação que dão conta de alguns processos institucionais, e que possuem até mesmo um amparo legal, mas que não são implementadas na universidade.

As experiências trazidas pelo relato do servidor indicam condições nas quais há uma dificuldade de se utilizar o saber criativo e técnico no trabalho. Essa sensação de ser subutilizado, de não ter espaço para aplicar seu conhecimento é um indicativo de sofrimento laboral, pois afeta o poder de mobilizar a inteligência no local de trabalho (Dejours, 2011d), que é defendida por Pauli, Traesel e Siqueira (2019) como um meio de se resgatar o sentido do trabalho e o papel sociopolítico do indivíduo.

6. COMBATE E RESSIGNIFICAÇÃO DO SOFRIMENTO LABORAL

Não é possível alcançar um trabalho isento de sofrimento (Dejours, 2004), pois a organização do trabalho se constrói por meio de elementos objetivos, subjetivos e sociais capazes de originar imprevistos e constrangimentos psíquicos e organizacionais. Além do mais, trata-se “de um conjunto complexo e interativo de forças que não pode ser inteiramente apropriado por prescrições” (Aguar e Santos, 2017, p.15). Por isso, há uma linha tênue entre o prazer e o sofrimento que o trabalhador busca continuamente transpor (Codo, 2006; Sartori e Souza, 2018).

Desse modo, além da compreensão das fontes de angústias e aflições dos servidores, é importante discutir acerca do modo como os servidores buscam transpor as insatisfações. Para isso, serão discutidos a seguir os meios através dos quais os servidores da instituição investigada evitam o adoecimento mental através de estratégias de defesa, como também os elementos laborais que favoreceram a obtenção do prazer e direcionaram os servidores para a ressignificação do sofrimento.

6.1. Estratégias defensivas alienadoras

O estado de normalidade no trabalho é alcançado pela utilização de estratégias de defesa individuais e coletivas, as quais buscam manter o trabalhador em equilíbrio mental frente aos conflitos laborais (Dejours, 2007). Essas saídas são mecanismos utilizados para evitar que o sofrimento se transforme em patologia e incapacite o sujeito para sua atividade laboral. As neuroses, psicoses e depressões associadas ao trabalho, por exemplo, são compensadas pelo uso dessas medidas protetivas (Souza, 2012).

O trabalhador luta contra o sofrimento, seja ocultando-o ou enfrentando as suas causas, tentando modificá-las (Lima e Scatolin, 2020), e no presente estudo observou-se que tanto na esfera individual quanto na esfera coletiva, se utiliza estratégias protetivas que mascaram o sofrimento:

Eu já mandei fazer o cálculo da minha aposentadoria, eu já estou naquela fase da carreira que eu não vejo a hora de me aposentar. [...] Consumi muito álcool na pandemia para conseguir lidar com o trabalho. (P15)

Eu enfrento solitária, porque não tem muito o que você fazer. (P1)

Eu faço terapia, tomo medicamentos [...], eu fico longe, trabalho em casa, venho no departamento só para o que é estritamente necessário. (P13)

[...] se é alguma coisa em relação a outro setor, a gente fica dentro do setor e mete o pau no outro setor. Então é uma forma de extravasar, não é saudável, mas é uma forma. (P14)

É possível depreender que as alternativas utilizadas pelos servidores ajudam a “suportar” as adversidades do trabalho. Quando se observam os mecanismos individuais, nota-se que é uma conduta passível de ser decorrente da fragilidade das relações interpessoais. Ora os servidores buscam alternativas para não estarem próximos aos demais – como, por exemplo, trabalhar em casa ou lidar com as questões de trabalho sem contar com a ajuda do próximo –, ora alimentam a expectativa de se aposentar e distanciar-se das circunstâncias que originam o sofrimento, como também recorrem ao uso de medicamentos – alternativa muito utilizada por trabalhadores como meio de disfarçar o sofrimento e criar condições para se manter no trabalho (Souza, 2012).

Quanto ao mecanismo de defesa coletivo, mencionado por P14, é possível inferir que é uma forma pela qual o grupo de servidores encontrou para transformar ou minimizar a percepção de uma realidade que lhes causa insatisfação. É como se fosse uma forma de abolir da consciência aquilo que faz o indivíduo sofrer, sem modificar o ambiente estressor e patogênico (Conde, Cardoso e Klipan, 2019). Como até mesmo assumido pelo entrevistado, não é uma forma saudável de enfrentar os problemas no trabalho, já que só visa diminuir a pressão psíquica que poderia culminar em uma doença (Conde, Cardoso e Klipan, 2019).

Todos os artifícios mencionados nos relatos fazem com que os sujeitos deixem de interagir com o seu entorno. É uma forma de negar o confronto ao sofrimento para continuar produzindo (Dejours, 2007). Isso também ocorre quando os sujeitos buscam justificativas para minimizar suas dores, para que assim eles consigam se ajustar à

realidade, adequando-se, dessa forma, aos imperativos e expectativas organizacionais:

Gera sobrecarga, eu estou muito cansada, eu ando muito cansada, inclusive. Mas... o que eu acho é que eu estou no serviço público, e eu tenho muitas vantagens por estar no serviço público, e eu penso que é o meu trabalho. (P13)

Ah não! Deixa... vai durar quanto tempo? Um ano? Ah, então tá bom! Eu aguento um ano. (P15)

Os depoimentos acima são de docentes e se relacionam ao modo de produção contemporâneo, no qual as pessoas se curvam às metas e às condições impostas para não serem consideradas improdutivas e desadaptadas (Amaral, 2020). Importa ressaltar que isso é bem evidente para a carreira docente, pois como dito por Bosi (2007, p. 16), os professores estão “presos aos cordões da produtividade acadêmica como agentes conscientes do sistema e, conseqüentemente, como produtores de suas próprias experiências em condições escolhidas por eles mesmos”. O que é corroborado pela fala de P16 que traz a visão de que a pressão por publicações é uma condição aceita pelos próprios docentes, que escolheram “entrar no jogo”.

Embora os mecanismos de defesa apresentados sejam um tipo de “anestesia” ao sofrimento, o sujeito ao ignorar a realidade que vivencia, perde a capacidade de refletir sobre o trabalho, e mantém as condições que lhe causam incômodo (Mendes, 2007), se expondo permanentemente aos constrangimentos oriundos do exercício profissional. Ocorre que, no momento em que as estratégias não forem mais eficazes, as adversidades laborais voltarão a impactar o funcionamento psíquico do sujeito e o trabalho retoma como uma ameaça à saúde:

[...] você fica igual aquele brinquedo lá, que é de encaixar um quadrado no círculo, aí você não encaixa. Então o que acontece é que você fica ali tentando, tentando, tentando... até que rola um... ou você quebra o brinquedo [...]. Como eu não sou muito de externar, muito difícil de externar alguma insatisfação, aquilo vai acumulando, acumulando, acumulando até chegar um ponto que dá um baque. (P14)

O relato do servidor evidencia a fragilidade de alguns mecanismos de defesa, os quais podem não ser suficientes para evitar disfunções psíquicas e até físicas. Tal constatação é referendada por relatos de expressiva maioria dos servidores entrevistados, que em seus relatos associaram o trabalho a diversas sintomatologias, como: gastrite, dermatite seborreica, excesso de ácido úrico, hipertensão, fobia social, transtorno de ansiedade, enxaqueca e ganho de peso.

Nota-se que as estratégias de defesa podem até mascarar o sofrimento por um tempo, mas elas podem perder seu efeito com o uso prolongado, fazendo com que o contexto de trabalho estressor volte a gerar uma carga psíquica capaz de adoecer o trabalhador, podendo ainda gerar patologias sociais, como a violência, os vícios, a sobrecarga de trabalho, a servidão voluntária e a banalização das injustiças (Medeiros, Martins e Mendes, 2017; Mendes, 2007).

6.2. Trabalho como promotor de saúde mental

As estratégias de defesa podem ser consideradas artifícios necessários para a luta contra o sofrimento no trabalho, mas como já discutido anteriormente a manutenção do equilíbrio psíquico por essa via não evita necessariamente agravos à saúde do trabalhador. Segundo a PdT, a forma como o trabalho pode efetivamente potencializar o ganho de saúde é através da mobilização subjetiva do indivíduo, que se constitui a partir de quatro elementos: inteligência prática, reconhecimento, espaço de discussão e cooperação (Mendes e Duarte, 2013).

Desse conjunto de elementos originam-se os mecanismos psíquicos que permitem ao trabalhador lidar com o sofrimento e transformá-lo ativamente em prazer e realização pessoal (Pena e Remoaldo, 2019). Isso mostra que o sofrimento pode encontrar o caminho da resistência e deflagrar uma ação frente as circunstâncias reais de trabalho:

[...] eu estou amadurecendo como falar isso numa reunião do Consu. Estou querendo colocar isso, porque aqui a gente tem uma precarização da condição do trabalho.

Hoje eu me recuso a levar qualquer tipo de serviço para casa, eu saio daqui sexta-feira, às 18:00 horas, eu desligo o computador. Eu tenho um telefone institucional que fica guardado na gaveta. (P8)

[...] Hoje em dia eu falo: “olha faz o que dá, é até aqui, amanhã tem mais”, prazos às vezes estouram. (P4)

Ao analisar as falas é possível supor que houve uma visão crítica sobre a realidade de trabalho vivenciada pelos servidores que culminou em uma mudança de comportamento. A reflexão sobre o trabalho é um dos pontos de partida para se superar os problemas organizacionais. Para isso, é importante contar com um contexto laboral que dê liberdade e autonomia de atuação para os trabalhadores (Mendes, 2007), para que eles tenham o “direito e o dever de se manifestar em

situações que flagrantemente são incompatíveis ou que não coadunam com regulamentos”, como ressaltado pelo P5.

A respeito desse aspecto, destacam-se algumas falas que sinalizam satisfação dos servidores com a liberdade no seu próprio ambiente de trabalho:

O funcionamento é democrático, ele te dá uma liberdade de escolher o que você quer fazer [...]. Nossa, autonomia é tudo! Porque você tem liberdade de pensamento, de ação. (P13)

[...] Eu posso pesquisar aquilo que eu gosto, o que eu quero, o que eu acho relevante para sociedade [...]. Essa autonomia de decisão, eu acho que é um dos fatores fundamentais para a satisfação do trabalho e para a realização do trabalho. (P12)

Avalio a autonomia e liberdade como cem por cento. Com a chefia que a gente tem aqui, a gente tem toda a liberdade de sentar, de conversar, de falar, somos ouvidos. (P1)

[...] Com essa chefia, eu tenho liberdade de chegar, de falar, de pontuar, e ele me ouve, e ele toma a decisão [...]. Todas as decisões que têm que tomar relacionadas ao setor, ele me comunica, ele me pede opinião. (P7)

As falas acima representam a perspectiva da autonomia proveniente da atuação intrínseca ao ofício do docente, como retratam também a liberdade no trabalho proporcionada pelo diálogo com os superiores. Sobre esse aspecto, cumpre frisar que, embora entrevistados tenham relatado problemas vivenciados com superiores, observa-se que uma boa relação estabelecida com a chefia ajudar a promover a saúde mental no trabalho, especialmente para a categoria de técnicos. Percebe-se que chefias mais empáticas e participativas na organização do trabalho do servidor influenciam de maneira positiva a satisfação atribuída ao trabalho.

Tais descobertas evidenciam a importância das chefias promoverem a tomada de decisão conjunta, o que leva a elucidar acerca dos espaços públicos de discussão defendidos pela perspectiva da PdT. Argumenta-se que nessas esferas o contexto de trabalho pode ser questionado e debatido, já que o ofício não é completamente “transparente, inteligível, reproduzível e formalizável” (Sartori e Souza, p. 18, 2018). Isto se deve ao fato do trabalho ser constituído por elementos que interagem gerando imprevistos e situações que não são abarcadas pelas regras burocráticas de trabalho (Aguar e Santos, 2017).

Nesse sentido, observou-se nas narrativas a instituição de acordos e negociações por meio do diálogo entre servidores, como também foi possível identificar elos de cooperação que viabilizam as tarefas do cotidiano:

[...] nós sentamos com todos os funcionários e fizemos a divisão de todas as tarefas para não sobrecarregar ninguém. [...] Uma delas falou assim: “eu me sinto subutilizada aqui”, eu falei: “perfeitamente, então o que nós vamos fazer? vamos sentar os quatro e vamos dividir as tarefas”. [...] tem até um quadro que está aqui com o nome de cada funcionário e cada atividade que cada um desempenha para não sobrepor nenhuma atividade. Foi uma divisão feita de forma bem democrática, nós sentamos, conversamos. (P8)

Eu falo que tanto ameniza os problemas quanto ajuda a solucionar ou a relevar outros que seriam de ordem mais estrutural, que a gente consegue resolver isso a partir do bom relacionamento, a partir da ajuda, a partir da camaradagem. (P12)

[...] das pessoas que eu dependo para fazer esse trabalho nunca me deixaram na mão, pelo contrário, é uma oportunidade de aprendizado que eu tenho. Então a gente faz junto a primeira vez, depois eu vou fazer sozinho... eu estou com dúvida, eu vou atrás de novo, nunca tive nenhuma rejeição em relação a isso. (P2)

Ah, os colegas até que a gente tem liberdade um com o outro, de chegar e pedir qualquer coisa, “você me ajuda aqui? me auxilia aqui?” [...] A gente tem uma boa convivência, e isso te dá satisfação para vir trabalhar, pelo menos nesse ponto, que você não tem problemas, tem com quem contar. (P1)

Nota-se na narrativa de P8 que insatisfações no trabalho foram discutidas em equipe para que fosse possível encontrar uma saída aos constrangimentos. Isso é construir soluções, baseando-se na inteligência prática e no conhecimento dos trabalhadores, sendo uma oportunidade que os indivíduos têm para confrontar suas opiniões acerca do trabalho e desenvolver a capacidade de pensar coletivamente (Merlo, Traesel e Baierle, 2013). Algo que pode ser potencializado pelo senso de cooperação e pelos laços de confiança entre os pares, como depreendido pelas falas de P12, P2 e P1. Importa ressaltar que a cooperação e a confiança foram elementos que estiveram presentes na maioria das falas dos técnicos e, apesar das relações frágeis evidenciadas no ambiente laboral de docentes, observaram-se narrativas que indicaram atitudes colaborativas entre os professores.

É oportuno destacar também a influência positiva que as relações interpessoais tiveram para a satisfação do trabalho de técnicos e docentes. P12 fala sobre o efeito compensatório que as relações têm para o sofrimento; P13 apesar dos conflitos interpessoais, destaca que ter bons amigos no trabalho é que isso é motivo de bem-estar; P6 fala sobre o convívio harmonioso com os colegas e os momentos de descontração, que segundo o entrevistado proporcionam um clima de trabalho “muito bom”.

Tais descobertas ressaltam a perspectiva de que o trabalho também é espaço para se viver junto, e de que o coletivo de trabalho pode auxiliar no equilíbrio psíquico

dos trabalhadores (Dejours, 2015). No entanto, a articulação entre os indivíduos para viabilizar a atividade produtiva - que é benéfica a saúde mental dos trabalhadores - parece estar mais presente dentro dos setores. De acordo com P4, o trabalho na universidade é “muito setorizado”, e isso pode acarretar em empecilhos para a consecução e desempenho das atividades dos servidores:

[...] às vezes a gente tem dificuldade com outros setores para implantar uma coisa que a gente precisa [...]. A gente precisa que esse outro setor ou esses outros setores trabalhem em conjunto com a gente. (P10)

Os depoimentos podem dar indícios da inexistência de coletivos amplos, envolvendo diferentes setores da universidade, e que conseqüentemente prejudicam a construção de um coletivo forte na universidade (Silva, Acioli e Lancman, 2017, p.5). Algo similar foi detectado no estudo de Nascimento, Vieira e Araújo (2012), onde a estrutura cêntrica e departamental afetou a gestão coletiva de um curso que é distribuído em 7 departamentos. Um dos desdobramentos apontados pelo autor é que esse formato organizacional reduz a capacidade dos servidores perceberem o projeto maior que os une, o que pode ainda ser agravado por fragilidades na comunicação interdepartamental.

Essa atuação isolada e fragmentada dos setores da universidade pode levar a comportamentos pouco colaborativos dos servidores, como também pode limitar o espaço de expressão das singularidades e da inteligência criativa dos trabalhadores, o que impõe maiores desafios à instituição no combate ao sofrimento do trabalho e conseqüentemente na manutenção da saúde mental dos indivíduos.

Convém salientar que a carência de locais que fomentam o diálogo entre os setores é percebida por alguns participantes, os quais sugerem alternativas:

[...] ter um grupo de estudo sobre governança em gestão universitária, envolvendo pessoas de outros setores. Eu acho que esses momentos de suspensão da rotina são importantes, é a flexibilização de tá presencialmente também, eu acho que é algo que poderia ser pensado, como algo que... de certa forma, para o bem-estar do servidor. (P5)

[...] para se ver, por exemplo, onde estão os problemas, e através disso se conversar sobre esses problemas para se resolver, e não precisar ficar nisso de só conversar às vezes, da gente no nosso setor não falar com o outro setor, que não tem disposição [...]. Todo mundo é servidor, todos estão na mesma luta, mesma dificuldade, os mesmos problemas. Um mais que o outro, lógico, mas vamos ver, vamos tentar ver o lado do outro, vamos tentar saber pelo que o outro passa. (P14)

As proposições feitas pelos servidores se relacionam com a ideia de emancipação do sujeito no trabalho, que de acordo com os pressupostos da PdT é a

principal forma de instituir uma estabilidade psíquica diante do sofrimento laboral. Quando os sujeitos expõem o oculto e o invisível do contexto de trabalho eles se movem coletivamente em busca de mudanças, criando soluções criativas onde o protocolo não alcança (Mendes, Araújo e Merlo, 2011), sendo uma forma também de promover um diálogo de alteridade, como depreende-se da fala de P14, que enfatiza a importância de ser solidário às dificuldades do outro. Isso favorece a construção de uma rede cooperativa, com atitudes menos individualistas, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável.

O uso da inteligência prática para “fazer as coisas acontecerem a despeito das regras e dos procedimentos prescritos frequentemente inaplicáveis” (Chanlat, 2011, p. 117), também promove o bem-estar por ser uma forma de desenvolver um trabalho que é reconhecido por outras pessoas:

[...] às vezes você passa o mês inteiro para concluir, e te deixa profissionalmente satisfeito por ter entregado um bom trabalho. E se ele não tivesse o mínimo de prestígio para gestão, eu acho que não faz sentido você ter a dedicação. (P2)

Quando eu saio de uma aula e falo "poxa essa aula foi muito boa", você sai realizado, quando você recebe um feedback de algum estudante, algum egresso. (P12)

É ver a diferença, é ver você fazendo diferença, nem que seja para uma família [...], isso gera satisfação. (P4)

[...] quando as pessoas reconhecem o trabalho e... te elegem novamente. (P8)

Percebe-se pelas falas acima que o resultado do trabalho pode ser percebido e valorizado de distintas formas por diferentes sujeitos - como chefias, discentes e pela própria sociedade -, relacionando-se com a ideia de julgamento estético e de utilidade apresentada por Dejours (2012). Segundo o autor, gestores, subordinados e a sociedade julgam o trabalho pela sua qualidade e seu benefício, enquanto que os pares, por conhecerem as regras da arte e do ofício, avaliam não só a utilidade, mas a beleza e a originalidade do trabalho.

Também pode se depreender das narrativas apresentadas que a validação do trabalho faz com que o ofício se torne mais significativo para o sujeito. Por isso o processo de reconhecimento no trabalho é tão fundamental para criação da identidade social do indivíduo, pois o identifica e o distingue das outras pessoas, “tornando-o importante e reconhecido pelos outros e pela sociedade” (Hernandes e Macedo, 2008, p. 5).

Os resultados também demonstraram que o servidor se sente valorizado quando recebe apoio da chefia na realização de capacitações e quando dispõe de instalações físicas de qualidade. Foi mencionado também que o reconhecimento se dá pela contrapartida financeira, sendo pertinente salientar que, pela ótica da PdT, o trabalho não deve se pautar apenas como um meio de subsistência, é fundamental que o indivíduo atribua um valor simbólico ao ofício, o que leva a concluir que a instituição deve buscar meios de reconhecer o trabalho para além do seu ganho material.

Destaca-se ainda que o trabalho foi considerado fonte de prazer quando o servidor se identifica com a atividade executada:

[...] eu faço uma coisa que eu gosto muito, que é dar aula, eu acho que eu já me sinto realizado pelo meu trabalho. (P12)

Sempre tive facilidade e afinidade com planilhas, com números, com dados, é uma coisa assim que eu tive... eu tenho o privilégio de fazer esse serviço dentro da universidade. (P2)

Sempre gostei da atividade administrativa, acho que é uma questão que demanda um certo jogo de cintura, de questão política, de coordenar interesses, às vezes divergentes, mas eu gosto disso. (P8)

Observa-se nos relatos que quando o conteúdo do trabalho está alinhado aos desejos do sujeito há efeito positivo para a sua realização profissional. Parece que o servidor se sente mais feliz quando habilidades particulares são utilizadas a favor da instituição. Isso quer dizer que a compatibilidade do trabalhador com as atividades que ele exerce é relevante para o seu equilíbrio emocional (Dejours, Abdoucheli e Jayet, 2012). A identidade vocacional é parte importante da identidade geral do indivíduo (Andrade, Meira e Vasconcelos, 2002).

Tendo em vista que no setor público, de uma forma geral, aloca-se os trabalhadores conforme a necessidade do órgão público (Gato, 2022), sugere-se que a instituição investigada ao definir a lotação do profissional considere as suas aptidões e habilidades, como foi até mesmo proposto por um dos entrevistados:

Eu acho que na questão de recursos humanos poderia fazer uma espécie de banco de talentos. Todo mundo pega, coloca lá os seus currículos. "ah interesse em trabalhar em tal área, vamos fazer aqui um planejamento em cima disso". Às vezes eu estou insatisfeito numa área aqui, o cara está insatisfeito na área lá, a gente não sabe, eu queria estar na área dele, ele queria estar na minha [...] o pessoal já chega aqui, "você querem isso, isso... vão trocar? vocês querem?... coisa boba.

O relato do servidor sugere que seja realizado um mapeamento das áreas de atuação de interesse dos servidores, pois subentende-se que postos de trabalho podem estar sendo assumidos por pessoas que não têm competências específicas para atuar na área em que foram alocados. O ideal seria que os servidores pudessem ser redirecionados para setores nos quais suas competências possam ser melhor aproveitadas. Essa medida fortaleceria a identidade do servidor com o seu trabalho, já que aumentaria a possibilidade do trabalhador utilizar seus potenciais psíquicos (Dejours, 2012c).

7. DISCUSSÕES

Embora o sofrimento seja algo intrínseco ao trabalho, ele pode aumentar quanto maior for o descompasso entre o que é prescrito e o trabalho real (Peixoto, 2011). Partindo dessa perspectiva, conclui-se que o desafio imposto à instituição é o de diminuir essa lacuna, buscando controlar elementos causadores de sofrimento e potencializando aqueles que colocam o trabalho como fonte de prazer.

A pesquisa realizada permitiu observar que há um acúmulo de tarefas e um ritmo acelerado de trabalho na instituição que condicionam as vivências de sofrimento dos servidores. Tais situações estão presentes principalmente no cotidiano laboral dos docentes e dos servidores em cargos de chefia.

Os relatos indicam que a fragilidade das relações também tem impactado o bem-estar psíquico dos servidores. Ambas as categorias trouxeram relatos que mostraram problemas de relacionamento com a chefia, mas parte dos técnicos também demonstraram relações mais conturbadas com professores – especialmente os mais antigos –, e houve indícios de ambientes competitivos e individualizados entre docentes.

A invisibilidade do trabalho também tem sido uma condição de sofrimento para os técnicos, que por exercerem atividades meio não consideram que seu trabalho é reconhecido e valorizado na instituição. A categoria também se sente insatisfeita pela falta de oportunidade de utilizarem seus saberes, habilidades e competências na universidade.

A forma pela qual os servidores lidam com as insatisfações no trabalho parece convergir para todas as categorias. Muitos utilizam mecanismos que mascaram o sofrimento. A exemplo cita-se o uso de estratégias de defesa como: o isolamento, a evasão, a adaptação, a racionalização e a medicalização.

As fontes de prazer, que contribuem para o processo de ressignificação do sofrimento, foram atribuídas às circunstâncias nas quais o servidor pôde utilizar da sua liberdade e autonomia no ambiente de trabalho, seja em razão da natureza da profissão docente ou em função do diálogo aberto com os superiores, principalmente para os técnicos-administrativos.

Percebe-se que a satisfação com o trabalho também se associa ao reconhecimento que ocorre nas situações em que: o trabalho é estimado pela chefia, o servidor é reeleito para um cargo de chefia, os discentes reconhecem a contribuição do trabalho docente, o trabalho traz benefícios para a sociedade, a chefia apoia a realização de capacitações, o servidor conta com instalações físicas de qualidade, e quando se tem retorno financeiro.

Outro aspecto relevante para o bem-estar psíquico dos servidores foi o elo de confiança e cooperação estabelecido entre os pares. Algo percebido no contexto de trabalho da maioria dos técnicos e, apesar das relações frágeis evidenciadas no ambiente laboral de docentes, observaram-se narrativas que indicaram atitudes colaborativas entre os professores.

É pertinente ressaltar que o âmbito cooperativo foi identificado como um elemento importante para mediar questões no cotidiano laboral e viabilizar as tarefas do dia a dia. Contudo, negociações e acordos no trabalho parecem estar mais presentes dentro dos setores, sendo demandado espaços de debate interdepartamentais.

O estudo constatou ainda que servidores se sentem realizados por atuarem em atividades com as quais se identificam, sendo sugerido por um dos entrevistados o mapeamento das competências profissionais dos servidores, para que a instituição aloque os servidores com base nas áreas que são de seu interesse.

Assim sendo, a partir dos resultados foi possível compreender que se torna fundamental a promoção de ações que fomentem a construção de relações mais harmoniosas e humanizadas no trabalho, assim como a institucionalização de iniciativas voltadas a dinâmica de reconhecimento laboral, tanto a nível departamental quanto a nível institucional, de modo que se valorize a contribuição do trabalho de técnicos e docentes para o bom desenvolvimento das atividades da instituição.

É importante também que se estabeleça nos espaços de trabalho uma gestão mais participativa, na qual seja possível debater sobre as questões laborais setoriais e intersetoriais, valorizando o conhecimento, a competência e as experiências de

todos os trabalhadores – sejam eles técnicos ou docentes -, de modo que os próprios servidores sejam protagonistas das mudanças necessárias dos seus espaços de trabalho.

Além do mais, para amenizar o sofrimento laboral é crucial que a instituição tome medidas para controlar fatores que condicionam o ritmo de trabalho acelerado e sobrecarregado, principalmente de docentes e gestores. Nesse sentido, sugere-se o redimensionamento da força de trabalho dos TAEs como forma de atenuar a sobrecarga em alguns setores, o que pode minimizar também os encargos laborais de professores e chefias que tem assumido atividades de suporte administrativo pela falta de TAEs no seu setor.

Propõe-se ainda a prescrição mínima das atividades dos técnico-administrativos, com definições claras de suas responsabilidades e atribuições dentro do setor em que atua. Essa é uma medida que pode minimizar a ocorrência de condutas abusivas vivenciadas por essa categoria.

Nota-se também a necessidade de empenho institucional para promover treinamentos que proporcionem aos técnicos a clareza da sua função dentro da estrutura macro da instituição, e como o seu trabalho está interconectado com outros órgãos da universidade. Tal iniciativa pode auxiliar no sentimento de pertencimento dos servidores TAEs, o que favorece sua satisfação e envolvimento com o trabalho.

Assim sendo, alicerçado nos preceitos da Psicodinâmica do Trabalho, as medidas propostas podem atuar no resgate do sentido dado ao trabalho na universidade, favorecendo a formação identitária dos servidores no exercício da sua profissão, e promovendo o engajamento desses atores organizacionais junto às suas atividades. Isso é essencial para promover o bem-estar psíquico no trabalho e evitar o desencadeamento de doenças mentais.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi capaz de evidenciar as condições de trabalho associadas ao sofrimento laboral na instituição, como também conseguiu revelar que diante das insatisfações no trabalho os servidores utilizam estratégias que minimizam a percepção sobre a realidade que os fazem sofrer. Por outro lado, o estudo identificou também que há condições favoráveis a resignificação do trabalho na instituição e ao alcance do prazer.

Os resultados apontam para mudanças nas relações interpessoais de trabalho, visando um ambiente laboral mais harmonioso, cooperativo, e onde o processo de reconhecimento esteja presente. Observou-se também a necessidade de tomar medidas para atenuar o ritmo acelerado de trabalho e a sobrecarga das atividades, principalmente de docentes e de servidores em cargos de chefia, sendo detectado também a importância de se promover o senso de pertencimento e de delimitar funções e atribuições dentro do espaço de trabalho para os técnicos administrativos.

Outra demanda identificada pela análise, foi a necessidade de fortalecer e implementar espaços de discussão setoriais e intersetoriais, como forma de alavancar mudanças reais no trabalho, e também a necessidade de alocar servidores de acordo com suas competências e habilidades.

Cabe destacar que as sugestões apresentadas podem alicerçar o aprimoramento da política de saúde mental instituída na universidade investigada. Ao possibilitar a construção de um trabalho edificante aos servidores, a instituição também promove o bem-estar psíquico. Por isso, a proposta é que a política também atue no sentido de oferecer uma organização do trabalho mais favorável ao controle e a superação do sofrimento, evitando manter condições que bloqueiam a relação indivíduo-trabalho. Espera-se que assim o nível de sofrimento na instituição não torne real a possibilidade do desencadeamento de patologias.

O presente estudo traz contribuições no sentido de oferecer subsídios para se construir um ambiente laboral universitário mais saudável, mostrando potentes medidas de prevenção ao adoecimento mental que podem ser implementadas na instituição investigada. A pesquisa também ampara a reflexão do trabalhador inserido no ambiente acadêmico, mostrando a importância de se pensar na sua relação com o trabalho e como ele afeta o seu equilíbrio emocional.

Academicamente, a pesquisa contribui para o avanço e o aprofundamento de estudos na área de saúde ocupacional na Administração Pública, podendo embasar diálogos teóricos futuros que envolvem também o campo das ciências do trabalho.

A principal limitação para a condução do estudo foi a ausência de participação da categoria de técnico-administrativo e gestores em dois *campi* da universidade, o que impossibilitou averiguar possíveis particularidades da realidade vivenciada por esses servidores.

Para pauta de pesquisas futuras propõe-se: analisar e ampliar investigações para outras instituições, possibilitando a comparação de distintas realidades; estudar

em profundidade cada uma das categorias de servidores universitários, como forma de compreender melhor a especificidade de cada contexto de trabalho; investigar em profundidade outras dimensões de análise da PdT, como a dinâmica de reconhecimento e as estratégias de defesa; e entender como os gestores públicos percebem a influência do trabalho na condição psíquica dos servidores e como eles avaliam as reorganizações do trabalho pautadas nas discussões suscitadas nos locais de trabalho.

CONCLUSÃO GERAL

O presente estudo buscou compreender a relação entre a saúde mental de servidores e as suas experiências de prazer e sofrimento no trabalho, de forma a contribuir para a formulação, implementação e/ou aprimoramento das ações de saúde mental em universidades.

Em sua primeira etapa, o estudo mostrou por meio de uma revisão integrativa da literatura a pertinência de se utilizar a Psicodinâmica do Trabalho como seu principal alicerce teórico, pois os resultados da revisão indicaram que a PdT tem se expandido sobre as organizações públicas, mostrando que é uma tendência metodológica de análise importante para o campo científico.

Apesar disso, o estudo teórico mostrou também que algumas áreas do saber precisam avançar na produção de conhecimento a partir da PdT. Isso possibilitou enxergar que a atual pesquisa tem um potencial para preencher lacuna de estudos, já que o fato de avaliar aspectos organizacionais no setor público a coloca como um estudo relevante para o avanço dos estudos alicerçados pela PdT na área da Administração Pública.

A revisão integrativa também demonstrou que a perspectiva *dejouriana* ajudaria no alcance do objetivo da pesquisa, tendo em vista que os estudos constituintes do *corpus* da revisão evidenciaram questões vivenciadas pelos trabalhadores ao longo do processo produtivo que são capazes de gerar bem e mal-estar psíquico. Ademais, a revisão indicou que a abordagem qualitativa é a mais utilizada pelos estudos que se ancoram na PdT, já que é um referencial voltado à análise de aspectos subjetivos, acessados por meio da fala dos indivíduos. Algo que subsidiou a escolha metodológica para a condução da pesquisa.

Desse modo, a construção dessa etapa da pesquisa foi importante para embasar o desenvolvimento do estudo de caso. Com uma visão mais ampla e apurada

da teoria *dejouriana* foi possível delinear o processo metodológico da pesquisa e realizar discussões e análises dos resultados que direcionaram o alcance do objetivo principal da pesquisa.

Na fase subsequente procedeu-se com uma pesquisa empírica que visou identificar as principais limitações encontradas por universidades federais mineiras para promover saúde mental aos servidores. Os resultados deram indícios de que as ações promovidas pelas universidades não estão abarcadas em um plano institucional, o que pode contribuir com a descontinuidade das ações e com a falta de integração dos serviços de vigilância, promoção, assistência e perícia.

O aparato organizacional-administrativo é outro problema enfrentado pelas instituições. Há um número restrito de profissionais atuando junto às ações de saúde mental nas universidades, e em algumas delas existem problemas interpessoais que afetam o trabalho multidisciplinar das equipes, sendo identificado também questões motivacionais e de capacitação que podem estar impactando o resultado das ações.

Alguns aspectos gerenciais também parecem afetar negativamente as práticas de prevenção. Foi observado que a coordenação de saúde ocupacional de uma das universidades não gere a equipe de profissionais de forma satisfatória, e que o setor de gestão de pessoas das instituições investigadas não atua adequadamente na modificação de aspectos organizacionais que podem afetar a saúde dos servidores. Além disso, algumas falas indicaram descompromisso de instâncias superiores com as iniciativas de prevenção. Somada a essas questões tem-se ainda evidências de que chefias departamentais não intervêm diretamente nos problemas setoriais em busca de saídas que favorecem a saúde mental dos servidores.

As universidades defrontam-se também com compreensões deturpadas sobre alguns aspectos da doença mental, o que parece afetar o resultado satisfatório das ações. Ao que tudo indica, não há entendimento claro sobre o que é o adoecimento mental, quais são as possíveis causas e o que pode ser feito para lidar com o problema, ou evitá-lo.

Essa etapa foi fundamental para o objetivo principal da pesquisa, pois revelou obstáculos encontrados pelas universidades para atuar na proteção do bem estar psíquico da sua força de trabalho, e permitiu também vislumbrar medidas que podem auxiliar as IES na superação das limitações encontradas, como as que serão apresentadas a seguir.

Percebe-se que há uma demanda por institucionalizar as ações por meio de um plano estratégico, no qual são definidas responsabilidades, metas, aporte de recursos, sendo detectado também que para as práticas estarem alinhadas às necessidades e realidades dos servidores, é necessário que as ações e o planejamento sejam periodicamente avaliados. Isso favorecerá o estado contínuo das ações, sua efetividade, e sua integração com os demais serviços de saúde ocupacional.

É necessário que haja profissionais para atuar em diferentes frentes demandados para o eixo da prevenção, o que impõe um desafio grande para as instituições já que aumentar o quadro funcional depende de investimentos governamentais. Ainda assim, é interessante que as universidades busquem meios de atenuar esse problema, como promover parcerias com membros da comunidade universitária e com a rede de saúde mental do município.

O oferecimento de capacitações é outra medida importante de ser implementada pelas IES, no sentido de preparar gestores a lidar com problemas organizacionais envolvendo servidores subordinados a eles, e de tornar os coordenadores de saúde ocupacional mais competentes com o desenvolvimento de equipes. Treinamentos também são essenciais para os profissionais envolvidos diretamente com as ações preventivas, para que eles otimizem o desempenho das iniciativas.

Quanto a gestão de pessoas, a proposta vai no sentido de redirecionar suas práticas para um modelo que valorize mais as atuações junto aos espaços de trabalho, buscando aproximar-se da realidade vivenciada pelos servidores para que suas necessidades sejam melhor compreendidas e viabilizadas.

A partir das proposições apresentadas é possível compreender como a consolidação e a efetividade das práticas preventivas de saúde mental direcionada aos servidores depende do apoio e cooperação de diferentes atores organizacionais, como os profissionais da saúde ocupacional e suas coordenações, chefias departamentais, instâncias superiores, e os próprios servidores.

Assim, é fundamental que todos compreendam que a prevenção do adoecimento mental deve ser uma responsabilidade compartilhada, e nesse sentido o entendimento de como o trabalho pode influenciar na condição psíquica dos servidores é essencial.

Em vista disso, a terceira etapa do estudo objetivou analisar como aspectos organizacionais do trabalho estão associados às vivências de prazer e sofrimento dos servidores universitários, a partir de um estudo de caso em uma IES pública mineira.

Os resultados mostraram que o sofrimento pode estar associado a sobrecarga e o ritmo intenso de trabalho na instituição, presente de modo mais expressivo no ambiente de trabalho docente e também no cotidiano de servidores em cargos de chefia.

Há relatos indicando que servidores também vivenciam o sofrimento em função das relações fragilizadas, sendo sinalizado por alguns entrevistados que as duas categorias podem ter dificuldades de relacionamento com a chefia, mas parte dos técnicos relataram também relações conflituosas com professores – especialmente os mais antigos -, e houve indícios de ambientes competitivos e individualizados entre os docentes.

Boa parte dos técnicos-administrativos trouxeram também situações que mostram descontentamentos com a falta de visibilidade do trabalho administrativo e também com o fato deles terem competências que não são utilizadas em prol da instituição.

Para lidar com essas insatisfações e contrariedades do trabalho, muitos relatos indicaram o uso de estratégias de defesa, como o isolamento, a evasão, a adaptação, a racionalização e a medicalização, sendo sinalizado que, embora sejam alternativas que ajudam a evitar o adoecimento, elas podem em algum momento perder a sua eficácia.

Apesar disso, foi possível identificar aspectos do contexto de trabalho propícios a ressignificação do sofrimento e a transformação do trabalho em fonte de prazer e realização, como a autonomia e liberdade, que para os professores parecem ser condições inerentes à própria atividade docente, enquanto que para os técnicos são fatores mais associados à abertura de diálogo com as chefias.

Percebe-se que o bem-estar no trabalho também se associa ao reconhecimento, ocorrendo nas situações em que: o trabalho é estimado pela chefia, o servidor é reeleito para um cargo de chefia, os discentes reconhecem a contribuição do trabalho docente, o trabalho traz benefícios para a sociedade, a chefia apoia a realização de capacitações, o servidor conta com instalações físicas de qualidade, e quando se tem retorno financeiro.

Houve ainda relato de situações de trabalho que mostraram vínculos de confiança e cooperação, sinalizando a importância das relações interpessoais para o equilíbrio emocional dos servidores. Cabe ressaltar que o ambiente cooperativo foi evidenciado na narrativa da maioria dos técnicos e, mesmo sendo anunciado por alguns professores que as relações entre eles é conturbada, identificou-se depoimentos que sinalizam ajuda mútua e relações saudáveis entre os docentes.

No entanto, os relacionamentos interpessoais se mostraram colaborativos apenas dentro dos setores, sendo observado que há uma demanda por negociações e espaços de diálogo entre os diferentes setores da universidade.

Alguns participantes da pesquisa ainda demonstraram sentir-se bem por atuarem em atividades com as quais se identificam, sendo sugerido por um dos entrevistados o mapeamento das competências dos servidores, para que isso possibilite a alocação dos servidores em áreas que são de seu interesse.

No conjunto das observações colhidas nota-se que de fato o sofrimento e o prazer são instâncias dinâmicas presentes no cotidiano laboral da instituição investigada. Ademais, as reflexões suscitadas mostram que a interrupção do processo de adoecimento no trabalho pode se dar de maneira mais efetiva quanto maior for a proximidade do trabalho prescrito às demandas e necessidades dos servidores, o que torna patente a necessidade da instituição se apropriar de princípios que assegurem o papel central do servidor na reorganização do trabalho.

Para tanto, as recomendações vão no sentido de criar ambientes que proporcionam maior liberdade de fala e escuta nos locais de trabalho, que podem ser viabilizados por uma gestão mais participativa e pela instituição de espaços de debate no setor e entre os setores.

Para além dessas medidas, é possível enxergar como primordial à saúde psíquica dos servidores a construção de ambientes de trabalho com relações mais harmoniosas e humanizadas, onde haja valorização e reconhecimento da contribuição do trabalho dos servidores. Importa destacar que o estímulo ao reconhecimento laboral é primordial para os técnicos-administrativos, dada a invisibilidade do trabalho dessa categoria, que aparentemente também demanda medidas para atuar no senso de pertencimento institucional.

Tendo em vista, que o prazer também é decorrente da identificação com o trabalho, sugere-se ainda avaliar a realocação dos servidores em locais onde suas competências profissionais podem ser utilizadas a favor da instituição.

E, por fim, propõe-se que a instituição direcione esforços para controlar fatores que condicionam o ritmo de trabalho acelerado e sobrecarregado, principalmente de docentes e gestores, sendo interessante redimensionar a força de trabalho na instituição para distribuir os encargos de trabalho de modo mais equânime.

Todas essas medidas que foram apresentadas, juntamente com as propostas da segunda etapa serviram de base para desenvolver o relatório técnico, que consta no Apêndice D deste estudo.

Numa análise geral, o diagnóstico trazido pelo estudo mostra como as universidades não atingiram um nível de consciência e entendimento de questões importantes que atravessam a saúde mental. Falta avançar na compreensão de que a doença mental também se agrava e se origina no âmbito laboral, e que medidas de enfrentamento ao adoecimento mental só serão efetivas quando se atuar no local de trabalho.

A gestão do trabalho no enfrentamento às doenças psíquicas também parece ser pouco expressiva no campo científico, já que estudos alicerçados na PdT que investigam organizações públicas são mais expressivos no campo da saúde, deixando uma lacuna do tema no campo da Administração Pública. Isso também contribui para que a perspectiva organizacional seja pouco valorizada na prevenção do adoecimento mental.

Desse modo, compreende-se a urgência e a necessidade de uma responsabilização institucional maior com ações que vão além daquelas constituídas de elementos recreativos e ilustrativos, como eventos, palestras e campanhas. Para tanto, é importante que o fenômeno do adoecimento mental associado ao trabalho em IES públicas seja melhor compreendido e debatido pelos diversos atores que compõem as universidades, pois cada um tem um papel essencial na missão de combater doenças psíquicas laborais. Apenas assim será possível gerar impactos nas práticas de gestão de saúde mental nas universidades.

Ademais, é pertinente salientar que ao promover o equilíbrio entre o trabalho e a saúde do servidor, as instituições também tendem a elevar o desempenho dos servidores junto ao seu trabalho, refletindo em melhorias na qualidade dos serviços oferecidos pelas universidades.

As contribuições teóricas do estudo vão no sentido de auxiliar as reflexões acadêmicas que buscam entender a relação trabalho-saúde, e as que se destinam compreender as respostas institucionais direcionadas ao problema do adoecimento

mental no trabalho. No campo prático, as limitações da gestão preventiva de saúde mental evidenciadas pelo estudo podem direcionar melhorias nas ações, programas e políticas desenvolvidas pelas universidades, e do mesmo modo, ao compreender as vivências subjetivas relacionadas ao trabalho, mudanças podem ser vislumbradas para se construir um ambiente laboral mais saudável.

As limitações para o desenvolvimento da pesquisa estiveram associadas à impossibilidade de investigar outras IES públicas do estado de Minas Gerais. Essa limitação não permitiu identificar todo o universo da pesquisa. De forma análoga, o estudo de caso também não teve adesão de todas as categorias em dois *campi* da instituição, o que impossibilitou o acesso de possíveis realidades particulares desses locais. A revisão teórica também não pôde ser ampliada para outras bases de dados, tendo em vista a necessidade de adequar a pesquisa ao tempo disponível para finalização do presente estudo. Apesar disso, considera-se que o *corpus* de análise obtido pelas bases escolhidas foi suficiente para oferecer análises consistentes à pesquisa.

Para trabalhos futuros, sugere-se investigar ações de saúde mental de outras IES públicas brasileiras, bem como a relação saúde mental e trabalho nessas IES, possibilitando uma análise geral de como as universidades tem enfrentado o adoecimento mental da sua força de trabalho, e como o contexto laboral pode estar impactando o equilíbrio emocional dos servidores.

É pertinente que os estudiosos também busquem compreender em maior profundidade cada um dos elementos que foram apontados nesse estudo como limitantes a prevenção ao adoecimento mental.

Destaca-se também a viabilidade de desenvolver estudos que analisem a realidade de universidades que possuem política de saúde institucionalizada, para realizar um comparativo do modo como as ações são implementadas nessas instituições em relação a universidades que não dispõem de uma política regulamentada.

Por fim, torna-se relevante compreender em que medida as ações de saúde mental têm buscado promover a interface entre a saúde e a gestão.

REFERÊNCIAS

- ADLER, D., *et al.* Job performance deficits due to depression. **American Journal of Psychiatry**, [S. l.], v. 163, n. 9, p. 1569-1576, 2006.
- 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, 2017.
- AGUM, R.; RISCADO, P.; MENEZES, M. Políticas Públicas: Conceitos e Análise em Revisão. **Revista Agenda Política**, v. 3, n. 2, p. 12–42, 2015.
- ALDERSON, M. La psychodynamique du travail: objet, considération sépietémologiques, concepts et prémisses théoriques. **Santé Mentale**, v. 29, n. 1, p. 243-260, 2004.
- 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, 2018.
- 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, 2021.
- 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.
- ANDRADE, J. M. de.; MEIRA, G. R. DE J. M.; VASCONCELOS, Z. B. de. O processo de orientação vocacional frente ao século XXI: perspectivas e desafios. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 22, n. 3, p. 46–53, 2002.
- ANDRADE, E. T. **O Processo de Implementação da Política de Atenção à Saúde do Trabalhador em Instituições Públicas Federais**: o desafio da integralidade. 128f. Dissertação de mestrado (Pós-Graduação em saúde pública), Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – Fiocruz, Rio de Janeiro: 12-49, 2009.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**, 15 ed. São Paulo: Editora Cortez, 2011.
- ARAÚJO, L. K. R.; OLIVEIRA, S. S. Mapeamento dos Riscos Psicossociais no SAMU/DF. **Psicologia: Ciência e Profissão**, 390, p. e184126, 2019.
- ARAUJO, A. V. de; VIEIRA, F. D.; MANFROI, E. C. Panorama da literatura científica brasileira sobre saúde mental na universidade: uma revisão sistemática. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 28, p. e023011, 2023.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. **Serviço Social & Sociedade**, n. 123, p. 544–561, 2015.
- 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.2, n. 1, p. 95–113, 2015.
- 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.
- BORGES, L. D. O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do trabalho: Construção histórica e desafios contemporâneos. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**, v. 2, n.1, p. 25-72, 2014.
- BORGES, C. D.; JESUS, L. O. SCHNEIDER, D. R. Prevenção e promoção da saúde: revisão integrativa de pesquisas sobre drogas. **Psicologia em Pesquisa**. Juiz de Fora. v. 12, n. 2, p. 1-9, 2018.
- BOSI, A. de P. A precarização do trabalho docente nas instituições de ensino superior do Brasil nesses últimos 25 anos. **Educação & Sociedade**, v. 28, n. 101, p. 1503–1523, 2007.
- BOTELHO, L. L. R. B.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121–136, 2011.
- BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Planejamento de políticas públicas e programas**. Curso CoPlanar - Capacitação de Gestores para a Elaboração de Planos Estaduais e Municipais sobre Drogas, da Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas e Gestão de Ativos, 2022.
- BRASIL, K. T., *et al.* Dispositivos de escuta de adolescentes privados de liberdade e de agentes socioeducativos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 36, e36nspe9, 2020.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 2013.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal: uma construção coletiva. 2010a.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. Portaria nº 1.261, de 5 de maio de 2010. Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 2010b.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria Normativa nº 3, de 7 de maio de 2010**. Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor -NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2010c.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.anped11.uerj.br/planodiretor1995.pdf>. Acesso em 11 de junho de 2024.

BRITES, C.; CLEMENTE, A. Implementação de Políticas Públicas: Breve revisão da literatura. **Revista NAU Social**, v. 10, n. 18, p. 27, 2019.

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.

CAERAN, J.; DIAS, H. Z. J. Saúde e saúde mental na percepção de trabalhadores de um CAPSi. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 13, p. 115-133, 2015.

CALDAS, F. B. *et al.* Saúde mental e trabalho na Universidade Pública: uma revisão sistemática. **Revista de Psicologia**, v. 13, n. 1, p. 81 – 96, 2022.

CARMO, D. R. P. *et al.* Relationships between substance use, anxiety, depression and stress by public university workers. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 73, p. e20190839, 2020.

CARMO, J. G. M.; MACHADO, L. D. V.; CAEIRO, G. M. D 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.

CARVALHO, M. de L.; BARBOSA, T. R. C. G.; SOARES, J. B. **Implementação de política pública: uma abordagem teórica e crítica**. In: Coloquio internacional sobre Gestión universitária en américa del sur, X, 2010, Mar del Plata.

CHANLAT, J. F. O desafio da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 110-131, 2011

CHANLAT, J. F. **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996. v. 1.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CODO, W. **Por uma psicologia do trabalho: ensaios recolhidos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006. 294 p.

COELHO, *et al.* Organização do trabalho e riscos de adoecimento no exercício profissional dos médicos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 37, e37502, 2021.

CONDE, A. F. C.; CARDOSO, J. M. M.; KLIPAN, M. L. Panorama da psicodinâmica do trabalho no Brasil entre os anos de 2005 e 2015. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 19-36, 2019.

CORRÊA, M. da C. E. dos S. **Atenção à saúde mental do trabalhador em educação no serviço público federal**: o caso do Instituto Federal de Santa Catarina. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Florianópolis, 2018.

COUTINHO, M.C.; DIOGO, M.F.; JOAQUIM, E. P. Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **Revista de Psicologia da Vetor Editora**, v. 9, n. 1, p. 99-108, 2008.

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, p. 208 – 288, 2021.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho, 6 ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C. A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012a.

DEJOURS, C. Desejo ou motivação? A interrogação psicanalítica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho – contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012b. p. 33-43

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

DEJOURS, C. Addendum: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Paralelo 15, Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 57-123, 2011a.

DEJOURS, C. A metodologia em psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à Psicodinâmica do Trabalho. Brasília: Paralelo 15, 2011b.

DEJOURS, C. O trabalho como enigma. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz. Brasília: Paralelo 15, p.151-166, 2011c.

DEJOURS, C. Entre sofrimento e reapropriação: o sentido do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Org.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 433-448, 2011d.

DEJOURS, C. Prefacio. *In*: Mendes, A. M (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Production**, v. 14, n. 3, p. 27–34, 2004.

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. 152 p.

DRUCK, G. A terceirização na saúde pública: formas diversas de precarização do trabalho. **Trabalho, educação e saúde**, v. 14, p. 15-43, 2016.

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, 2015.

ENAP. Edital nº150/2020 de 11/11/2020, processo nº 04600.003500/2020-47. Torna público o chamamento para seleção de propostas e protótipos de soluções inovadoras que contribuam para a resolução de desafio público relacionado à detecção antecipada dos riscos de adoecimento mental de servidores públicos, 2010a. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4492/5/Edital%20150-2020.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

ENAP. Briefing desafios – Saúde mental, do edital nº150/2020 de 11/11/2020, processo nº 04600.003500/2020-47, 2020b. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4492/3/Briefing%20Desafios%20-%20Sau%cc%81de%20Mental.pdf>. Acesso em: 10 de agosto de 2024.

FACAS, E. P. **Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho: Contribuições da psicodinâmica do trabalho**. 193f. Tese de Doutorado (Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, do Instituto de Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

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, 2017.

FERREIRA, V. da R. S.; MEDEIROS, J. J. Fatores que moldam o comportamento dos burocratas de nível de rua no processo de implementação de políticas públicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 776-793, 2016.

FERREIRA, M. C.; MENDES A. M. Contexto de trabalho. *In*: Siqueira, M. M. M. (Org.), **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 111-124.

FERREIRA, C. G.; GURGEL, C. R. M. Consequências do produtivismo na vida docente. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 4, n. 2, p. 40-56, 2019.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**, 3 ed. Brasília, DF: Paralelo 15, 2016.

FERREIRA, J. B. Quantos anos de solidão? Violência, assédio moral e paralisia das formas de vida no trabalho. *In*: FARAH, B. (Org.). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: Ltr Editora, 2016, p. 127-135.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 93–104, 2001.

FIGUEIREDO, S. L. D.; SILVA, E. F. D. Desafios do Fazer Docente nas Salas de Recursos Multifuncionais (SRM). **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 42, p. e230191, p. 1-14, 2022.

FLÔR, R. C., *et al.* Investigação da práxis em enfermagem radiológica: aplicação da metodologia da psicodinâmica do trabalho. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 26, n. 3, 2017.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17–27, 2008.

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. e184306, p. 1-15, 2019.

FREITAS, L. G. de; FACAS, E. P. Vivências de prazer-sofrimento no contexto de trabalho dos professores. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 13, n.1, p. 7-26, 2013.

FREITAS, M. E. A carne e os ossos do ofício acadêmico. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, p. 187–191, 2007.

GATTO, C. **Trabalho Com Saúde Mental Dos Servidores Em Uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 160f. Dissertação de mestrado (Pós-Graduação Mestrado Profissional em Saúde Mental e Atenção Psicossocial), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLANZNER, C. H., *et al.* Avaliação de indicadores e vivências de prazer/sofrimento em equipes de saúde da família com o referencial da Psicodinâmica do Trabalho. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 38, n.4, 2018.

GODIM, F. de S.; JOHANN, R. C. Neoliberalismo e universidade pública: reflexões acerca da desvalorização do ensino superior público. **Revista Aurora**, v. 14, n. 1, p. 85–100, 2021.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOLLAC, M.; BODIER M. **Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser**. Relatório do Collège d'Expertise sur le Suivi des Risques Psychosociaux au Travail, 2021. Disponível em: https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf.

GRANZOTTO, T. M. A implementação de ações neoliberais nas universidades públicas. **Serviço Social e Saúde**, v. 10, n. 2, p. 171-195, 2011.

GUÉRIN, F., *et al.* **Compreender o trabalho para transformá-lo** – a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

HERNANDES, J. C.; MACEDO, K. B. Prazer e sofrimento no trabalho numa empresa familiar: o caso de um hotel. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, SC, v. 1, n. 1, p. 7-19, 2008.

HOFFMANN, C., *et al.* Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estudos Avançados**, v. 31, n. 91, p. 257-276, 2017.

HOFFMANN, C., *et al.* Prazer e sofrimento no trabalho docente: Brasil e Portugal. **Educação e Pesquisa**, v. 45, p. e187263, 2019.

JACKSON FILHO, J. M. **Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer**: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. Revista brasileira de saúde ocupacional. São Paulo, v. 40, n. 131, p. 98-108, 2015.

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 qualitativo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 14, p. 183-198, 2016.

LANÇA, I. B. A Construção dos Problemas Públicos. Elementos Para Uma Análise do Caso Timor, **Antropológicas**. Porto. ISSN 0873-819X. nº4, p 113 – 130, 2000.

LANCMAN, S., *et al.* Os trabalhadores do contexto hospitalar em tempos de pandemia: singularidades, travessias e potencialidades. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, 25, 2012.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L.I. (Orgs.). **Christophe Dejours**: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Tradução de Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15; Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual da metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte, editora UFMG, 1999. 340p.

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**, v. 2, n. 5, p. 845-878, 2015.

LEITE, C. F. F. Gestão pública: (re)formas administrativas do Estado brasileiro e o servidor público–(des)construções entre instituições e o funcionalismo. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 18, 2016.

LIMA, L. L.; D'ASCENZI, L. Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. **Revista de Sociologia e Política**, v. 21, n. 48, p. 101–110, 2013.

LIMA, N. A. de. SCATOLIN, H. G. Os mecanismos de defesas do trabalhador na visão da psicodinâmica do trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 05, 11 ed, v. 17, p. 153-173, 2020

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 Ebape. BR**, v. 12, n. 3, p. 719-740, 2014.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public service**. 30th anniversary expanded edition. New York: Russell Sage Foundation, 2010. 275 p.

LHUILIER, D. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. *In*: BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. (Orgs.). **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. D. S.; SILVA, E. P. 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, 2018.

MACÊDO, K. B.; MENDES, A. M. Vivências de prazer e sofrimento em trabalhadores de organizações com contexto de qualidade de vida no trabalho. *In*: K. B. MACÊDO (Org.), **Qualidade de vida no trabalho: o olhar da Psicologia e da Administração**. Goiânia: Universidade Católica de Goiás, p. 61-84, 2004.

MARTINS, M. I. C., *et al.* A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, n. 5, p. 1429-1440, 2017.

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.

MARTINS, S. R.; SILVA, D. B.; NEVES, N. S. A. O trabalho em socioeducação: escuta clínica junto aos trabalhadores socioeducativos e adolescentes em regime de semiliberdade. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 18, 2020.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO; C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, M. B. R. **As condições de saúde e de trabalho nos novos postos de atendimento do ministério da previdência e assistência social**. 122f. Trabalho de conclusão de curso (mestrado profissionalizante em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004. Porto Alegre.

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.

MATTOS, C. B. M. D.; SCHLINDWEIN, V. D. L. D. C. "Excelência e produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 2, p. 322-331, 2015.

MÁXIMO, T. A. C. D. O.; ARAÚJO, A. J. D. S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C. Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 34, n. 1, p. 96-111, 2014.

MAY, P. J.; WINTER, S. C. Politicians, managers, and street-level bureaucrats: influences on policy implementation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 453-76, 2007.

MEDEIROS, S. N. de; MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium Estudos Interdisciplinares**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 74-90, jun. 2017.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo, Casa do Psicólogo, 360 p, 2007.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. **Clínica psicodinâmica do trabalho**: práticas brasileiras. Brasília: Ex Libris, 2011.

MENDES, A. M.; ARAÚJO, L. K. R.; MERLO, Á. R. C. Prática clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. *In*: BENDASSOLI, P. F.; & SOBOLL, L. A. P (Org.). **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 169-187, 2011.

MENDES, A. M.; DUARTE, F. S. Mobilização subjetiva. *In*: Vieira, F. O.; MENDES, A. M; MERLO, A. R. C. (Orgs.). **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho** Curitiba: Juruá, p. 259-262, 2013.

MENDONÇA. H. G., *et al.* Absenteísmo-doença em uma instituição de ensino pública federal. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20, n. 4, p. 582-590, 2022.

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.

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

MESQUITA, A. A., *et al.* Assédio moral: impacto sobre a saúde mental e o envolvimento com trabalho em agentes comunitários de saúde. **Revista Psicologia e Saúde**, Campo Grande, v. 9, n. 1, p. 3-17, 2017.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MIRANDA, A. A. V.; MURTA, S. G. Difusão de Programas Preventivos em Saúde Mental: Notas Teóricas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 38, 2022.

MOREIRA, A. A. O. *et al.* Disability retirement among university public servants: epidemiological profile and causes. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 2, p. 289–296, mar. 2018.

MORO, A. L. C.; CRUZ, C. W. Cisões e ressignificações no trabalho: um estudo com municipais de porto alegre. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 7, n. 18, p. 373-409, 2020.

MOTA, C. A.; SILVA, A. K. L. da; AMORIM, K. Prevalência de transtornos mentais comuns em servidores técnico-administrativos em educação. **Revista Psicologia Organização e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 891-898, 2020.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n.1, p. 82-90, 2013.

NASCIMENTO, B. M. F. **Mobilização subjetiva**: do sofrimento ao viver criativo no trabalho. 126f. Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Psicologia) - Universidade Federal Fluminense, Niterói - RJ, 2015.

NASCIMENTO, E. L. A. do; VIEIRA, S. B.; ARAUJO, A. J. da S. Desafios da gestão coletiva da atividade na docência universitária. **Psicologia, ciência e profissão**, Brasília, v. 32, n. 4, p. 840-855, 2012.

NOGUEIRA, M. de L. de O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. dos S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 2, p. 707–736, 2015.

NOGUEZ C. M. R., *et al.* Atenção à saúde do servidor público federal: uma perspectiva de trabalho integrado. **Revista Fronteiras e Psicologia**, v.1, n.1, 2018.

OLIVEIRA, L. A.; BALDAÇARA, L. R.; MAIA, M. Z. B. Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 40, n. 132, p. 156–169, 2015.

PAI, D. 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.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresa**, v. 45, n. 1, p. 36-52, 2005.

PAULI, C. G.; TRAESEL, E. S.; SIQUEIRA, A. C. A precarização do trabalho dos psicólogos temporários no CREAS. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 39, p. e188301, 2019.

PEIXOTO, C. M. M. **Representações do agir docente**: análises de reconfigurações do agir no discurso do professor. 218 f. Tese de doutorado (Doutorado do Departamento de Letras Vernáculas da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do grau de doutora em Linguística) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2011.

PENA, L.; REMOALDO, P. **Psicodinâmica do Trabalho**: um estudo sobre o prazer e o sofrimento no trabalho docente na Universidade Óscar Ribas. *Saúde E Sociedade*, v. 28, n. 4, p.147–159, 2019.

PEREIRA, E. C.; ROSA, A. C. Problematizando a Reforma Psiquiátrica na atualidade: a saúde mental como campo da práxis. *Saúde e Sociedade*, v. 21, n. 4, p. 1035–1043, out. 2012.

PIE, A. C. S., *et al.* Fatores associados ao presenteísmo em trabalhadores da indústria. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, p. e13, 2020.

PIZZINGA, V. H.; GONÇALVES, R.; MARCHIORI, G. Espaço de conversa sobre o trabalho e o trabalhar: breve análise de uma prática de psicodinâmica do trabalho em uma instituição de ensino. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 34, p. e40648, 2022.

PÔSSAS, N. S. P. D.; MEIRINO, M. J.; PACHECO, M. V. Proposição de ações para implementação da Política de Atenção à Saúde e Segurança do servidor público federal: estudo de caso na Universidade Federal Fluminense. **Revista Eletrônica Sistema e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 323–334, 2019.

RAMOS, L. de F. de C.; MACÊDO, K. B. Reflexões sobre o adoecimento dos servidores técnico-administrativos em educação. **Argumentum**, Vitória, v. 10, n. 3, p. 107-122, 2018.

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.

RIBEIRO, C. V. dos S. **Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior**: análise do trabalho e das condições de saúde. 2011. 182f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

RIBEIRO, L. C.; BÜTTENBENDER, P. L. A política de atenção à saúde do servidor público federal, o tratamento estatal sobre as doenças graves e raras e sua relação com a dignidade da pessoa humana, e os impactos da gestão gerencial e da automação nos processos de trabalho. **Revista digital de direito administrativo**, v. 9, n. 1, p. 87-107, 2022.

ROIK, A.; PILATTI, L. A.; *Psicodinâmica do Trabalho: uma perspectiva teórica*. In: **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Salvador, 2009. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_105_696_14074.pdf. Acesso em: 15 jan. 2024.

ROSA, A. J., BONFANTI, A. L., & CARVALHO, C. D. S. 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.

SALES, J. P. D.; RODRIGUES, L. M.; ARAÚJO, F. R.; LIMA, K. C. Cenário nacional da promoção da saúde e prevenção de riscos e doenças para a pessoa idosa na saúde suplementar. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 26, e210662, 2022.

SANTOS, B. A. A. **Precarização do trabalho em instituições públicas de ensino superior e o impacto na saúde mental de docentes**. 39f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Psicologia) - Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Amazonas. Manaus. 2022.

SARAVIA, E. Introdução à teoria da política pública. *In*: SARAVIA, Enrique.; FERRAREZI, Elisete (Orgs.). **Políticas públicas**, Brasília: ENAP, v. 1, p. 21-42, 2006.

SARTORI, S. D.; SOUZA, E. M. D. Entre sofrimento e prazer: vivências no trabalho de intervenção em crises suicidas. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 24, n. 2, p. 106-134, 2018.

SCHRAMM, J. M. de A.; PAES-SOUZA, R.; MENDES, L. V. P. **Políticas de Austeridade e seus Impactos na Saúde**. Futuros do Brasil: Textos para debate, Rio de Janeiro, n. 1, p. 1-38, 2018.

SILVA, R. G. D., *et al.* A psicodinâmica do trabalho na gestão pública: vivências de servidores em contextos de mudanças em organizações públicas. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 22, n. 1, p. 405 – 426, 2021.

SILVA, E. P. Trabalho e subjetividade na universidade: por uma visão global e multifacetada dos processos de sofrimento e adoecimento. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n.14, 2020.

SILVA, A. L. A. da. **Avaliação da implementação da política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal na Universidade Federal de Pernambuco**. 103f. Dissertação de mestrado (Mestrado Profissional em Políticas Públicas) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2020.

SILVA, P. F.; MELO, S. D. G. O trabalho docente nos institutos federais no contexto de expansão da educação superior. **Educação e Pesquisa**, v. 44, e177066, p. 1-18, 2018.

SILVA, J. B. D.; VASCONCELLOS, P. A.; FIGUEIREDO, V. C. N. Trabalho e sofrimento: desafios da saúde mental de profissionais da assistência social. **Psicologia em Estudo**, v. 23, p. e230, 2018.

SILVA, J. D. D. G. D.; 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, 2017.

SILVA, R. B., BUENO, H. P. V. **A saúde mental e os principais motivos de afastamento do servidor público brasileiro**. 18f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação lato sensu à distância em Saúde Mental) - Universidade Católica Bom Bosco, Campo Grande, 2017.

SILVA, F. L. de L., *et al.* Estigmatização e riscos no trabalho dos necrotomistas. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 1, p. 133-141. 2016

SILVA, F. L. DE L.; SOUZA, P. C. Z. D.; ARAÚJO, A. J. D. S. Análise das condições e da organização do trabalho dos necrotomistas. **Psicologia em estudo**, v. 19, n. 1, p. 81-91, 2014.

- SILVEIRA, L. C. D.; GUILAM, M. C. R.; OLIVEIRA, S. R. D. Psicodinâmica do trabalho na Medicina Nuclear com o Iodo-131. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 16, p. 3169-3174, 2013.
- SOARES, C. L. M., PAIM J. S. Aspectos críticos para a implementação da política de saúde bucal no Município de Salvador, Bahia, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, n. 5, p. 966 – 974, 2011.
- SOUZA, V. A. As transformações no mundo do trabalho e a vivência subjetiva dos trabalhadores. **Revista Aurora**, [S. l.], v. 5, p. 25–36, 2012.
- SOUZA, C. Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, nº 16, p. 20-45, 2006.
- TESSARINI, G. J., *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, 2020.
- TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19(spe), p. 811–823, 2021.
- 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, p. e200048, 2021.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Editora Atlas, 1995.
- TUNDIS, A. G. O.; MONTEIRO, J. K. Ensino superior e adoecimento docente: um estudo em uma universidade pública. **Psicologia da Educação**, São Paulo, n. 46, p. 1-10, 2018.
- VENTURA, E. F., *et al.* Assédio moral e seu dano na saúde mental dos indivíduos moral. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 14, n. 4, 2017.
- VILELA, E. F.; GARCIA, F. C.; VIEIRA, A. Vivências de prazer-sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 517-540, 2013.
- ZANIN, F. da C. *et al.* Política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público no Brasil. 2015. ANDES-SN. **Universidade e Sociedade**, Ano XXIV, n. 55, p. 86- 95, 2015.
- ZILLE, L. P.; TELES, J. S. A saúde mental de médicos e a pandemia covid-19. **Economia e Gestão**, v. 21, n. 60, p. 178-194, 2022.
- WARPECHOWSKI, A. C. M. Abalos na saúde mental do servidor público: algumas evidências encontradas nas três esferas federativas brasileiras. Controle Externo:

Revista do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 41-65, 2021.

WILHELM, F. A.; ZANELLI, J. C. Características das situações estressantes em gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e pesquisas em psicologia**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 2, p. 704-723, 2013.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M; FRITZEN, S. **Guia de Políticas Públicas: Gerenciando processos**. Brasília: ENAP. Tradução: Tradutor: Ricardo Avelar de Souza, 2014, 161p.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PROFISSIONAIS DAS IES ENVOLVIDOS COM AS AÇÕES DE SAÚDE MENTAL

1. Existe uma política institucionalizada voltada a saúde mental dos servidores da universidade?
2. Há ações destinadas a cuidar da saúde mental desses servidores? (caso não tenha política institucionalizada)
3. Qual relação pode ser estabelecida entre a saúde mental e o trabalho na universidade?
4. Como a instituição lida com o adoecimento mental no ambiente de trabalho?
5. Quais as causas mais recorrentes do adoecimento mental para os servidores? E para a organização?
6. Quais são os custos e os danos mais recorrentes do adoecimento mental para os servidores? E para a organização?
7. Há iniciativas que preveem alguma intervenção nos processos de trabalho? Se sim, como essas intervenções ocorrem?
8. Como a universidade atua a fim de promover a saúde mental no ambiente de trabalho?
9. Qual sua percepção quanto à importância que a instituição dá às ações de proteção e promoção à saúde mental dos servidores?
10. Você considera que os programas de saúde mental para os servidores têm avançado? Se sim, quais são esses avanços?
11. Como você avalia a eficácia das práticas implementadas?
12. Quais melhorias você sugeriria para as iniciativas adotadas?
13. Há algo mais que você julgue importante abordar sobre as ações de saúde mental voltada aos servidores que não tenha sido falado?

**APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SERVIDORES DA IES DO
ESTUDO DE CASO**

Gênero:	Identificação racial:	Idade:
Instituição:	Escolaridade:	Estado civil:
Cargo/Função:	Setor/Divisão:	Tempo no cargo:

1. Você poderia falar um pouco sobre o seu trabalho?
2. Como você avalia a forma que o seu trabalho é organizado, em termos de ritmo, divisão das tarefas, necessidade técnica?
3. Como você se sente em relação a esses fatores?
4. Como você avalia as relações interpessoais dentro e fora do seu setor de trabalho?
5. Como você se sente em relação aos vínculos sociais de trabalho?
6. Como você avalia o ambiente físico do seu trabalho, o seu posto e os equipamentos que você tem a sua disposição?
7. Como você se sente em relação a esses fatores?
8. Como você acha que o trabalho exige fisicamente, afetivamente e cognitivamente de você?
9. Você acredita que o seu trabalho já gerou algum dano físico, psíquico ou social a você? Se sim, me fale como.
10. Já se sentiu fisicamente ou psicologicamente esgotado no seu trabalho? Se sim, me fale um pouco mais a respeito dessa experiência.
11. Me fale como o seu trabalho é percebido (reconhecido) pelos colegas de trabalho, pela chefia, pelos estudantes e pela instituição.
12. Como você enxerga sua autonomia e sua liberdade no ambiente de trabalho?
13. Como você enxerga o seu trabalho em termos de realização profissional?
14. Como você lida com as insatisfações no ambiente de trabalho?
15. Há algo mais que você julgue importante abordar sobre o seu trabalho que não tenha sido falado?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa: “Ações preventivas de saúde mental no contexto de trabalho universitário à luz da psicodinâmica do trabalho”. Nesta pesquisa, pretendemos compreender a relação entre a saúde mental de servidores e as suas experiências de prazer e sofrimento no trabalho, de forma a contribuir para a formulação, implementação e/ou aprimoramento das políticas de saúde mental em universidades.

A justificativa desse estudo deve-se a necessidade de ampliar as pesquisas sobre a saúde mental dos servidores públicos universitários, já que no contexto universitário os estudos estão mais voltados a investigar a realidade estudantil. Além disso, os estudos em sua maioria abordam a política de saúde mental dos servidores públicos universitários dentro do sentido amplo de saúde ocupacional, levando a necessidade de averiguar como as instituições de ensino superior lidam especificamente com a questão do adoecimento mental dos seus servidores.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos para coleta de dados: análise documental e entrevistas semiestruturadas. As entrevistas ocorrerão presencialmente e terão duração média de 30 (trinta) minutos. Nela será solicitada a permissão expressa de cada participante para gravação de áudio, que facilitará a posterior transcrição e análise dos dados. Ao final do estudo, os dados obtidos ficarão arquivados na instituição, no Departamento onde trabalham os pesquisadores responsáveis, sob os cuidados dos mesmos, por um período de 5 (cinco) anos a contar do término da pesquisa. Após esse tempo os dados serão devidamente descartados.

A sua participação é voluntária e o(a) Sr.(a) tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. Além disso, a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador.

Como riscos inerentes à pesquisa tem-se a possibilidade de constrangimento, cansaço ou algum tipo de desconforto para responder determinados questionamentos, em especial aqueles que possam estar relacionados a algum fator associado ao adoecimento mental. Logo, como forma de minimizar a ocorrência de tais riscos, os pesquisadores responsáveis pela condução das entrevistas receberão treinamento quanto à abordagem utilizada, como também será concedida a oportunidade para tirar dúvidas dos participantes sempre que necessário. O participante, na condição de servidor da UFV poderá contar com o amparo da Divisão Psicossocial da UFV nas situações em que sentir necessidade de tratar de questões de ordem emocional que podem ter sido desencadeadas pela entrevista. Ademais o pesquisador se responsabilizará por assumir o manejo de quaisquer demandas que o participante pode apresentar em consequência de sua participação na pesquisa.

Destaca-se que os resultados da pesquisa estarão à sua disposição e também serão apresentados à instituição, podendo eventualmente subsidiar a gestão de saúde mental das universidades, sobretudo nas ações que se destinam a prevenir o adoecimento mental relacionado ao trabalho.

Cabe esclarecer ainda que o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira em decorrência da sua participação nesta pesquisa. Contudo, assegura-se o direito a indenização no caso de eventuais danos identificados e comprovados.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Portanto, o(a) Sr.(a) não será identificado(a) em quaisquer publicações oriundas deste estudo e as informações cedidas serão aplicadas apenas para finalidades acadêmicas.

Este termo encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa, e a outra será fornecida ao(à) Sr.(a).

Consentimento Livre e Esclarecido:

Eu, _____, contato _____, fui informado(a) dos objetivos da pesquisa “**Ações preventivas de saúde mental no contexto de trabalho universitário à luz da psicodinâmica do trabalho**” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome dos Pesquisadores Responsáveis:

Priscila da Silveira Duarte (discente/PROFIAP/UFV)
Prof. Diego da Costa Mendes (orientador/PROFIAP/UFV)
Universidade Federal de Viçosa – UFV

Endereço: Universidade Federal de Viçosa

Departamento de Administração e Contabilidade (DAD)
Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP
Av. Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário,
CEP 36570-900, Viçosa – MG
Telefone: +55 (31) 3612-7017
E-mail: priscila.duarte@ufv.br/ diego@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
Universidade Federal de Viçosa
Edifício Arthur Bernardes, piso inferior
Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário CEP 36570-900, Viçosa – MG
Telefone: +55 (31) 3612-2316
E-mail: cep@ufv.br

Viçosa, _____ de _____ de 2023.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO



Ações de prevenção e promoção de saúde mental direcionadas a servidores universitários

Relatório técnico apresentado pela
mestranda Priscila da Silveira Du-
arte ao Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede,
sob orientação do docente Diego
Costa Mendes, como parte dos re-
quisitos para obtenção do título de
Mestre em Administração Pública

Viçosa
2024



Resumo

O presente relatório foi elaborado com base numa pesquisa que buscou compreender a relação entre a saúde mental de servidores e as suas experiências de prazer e sofrimento no trabalho, de forma a contribuir para a formulação, implementação e/ou aprimoramento das ações preventivas de saúde mental em universidades. Através da referida investigação identificou-se algumas das dificuldades que as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas mineiras têm enfrentado para lidar com a prevenção do adoecimento mental da sua força de trabalho. Os achados indicaram que as IES têm lidado com problemas associados a aspectos da cultura organizacional, ao planejamento, e a questões gerenciais e pessoais.

Em vista disso, propôs-se algumas medidas capazes de auxiliar as IES no avanço das ações, como: desenvolver um plano institucional sobre saúde mental; promover ações em parceria com membros da comunidade acadêmica da instituição; promover acordos colaborativos com a rede de saúde mental municipal; oferecer capacitação para chefias departamentais e coordenadores da saúde ocupacional; e ampliação da atuação da gestão de pessoas junto aos espaços de trabalho.

A pesquisa também buscou compreender aspectos laborais que influenciam no bem e no mal-estar psíquico dos servidores, o que possibilitou apontar algumas recomendações que podem tornar a relação do servidor com o seu trabalho mais harmoniosa e menos agressiva à sua saúde psíquica. São elas: promover ações que contribuam para o senso de pertencimento e o reconhecimento do trabalho dos servidores técnicos; diminuir a sobrecarga de trabalho, principalmente de docentes e chefias; incentivar a prescrição mínima das funções e responsabilidades dos técnicos; instituir espaços de diálogos intersetoriais; estimular a criação de espaços de discussão sobre o trabalho nos departamentos; e desenvolver práticas que proporcionem ambientes de trabalho com relações mais harmoniosas e cooperativas.

SUMÁRIO

INSTITUIÇÃO/SETOR

4

PÚBLICO DAS INICIATIVAS

4

OBJETIVO

4

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

5

RECOMENDAÇÃO DE INTERVENÇÃO

13

CONCLUSÃO

16

REFERÊNCIAS

16

Produto Técnico Tecnológico

1. INSITUIÇÕES

O Relatório Técnico baseou-se numa investigação realizada nas seguintes universidades: Universidade Federal de Itajubá, Universidade Federal do Triângulo Mineiro; Universidade Federal de Lavras; Universidade Federal de Uberlândia; Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri; Universidade Federal de São João Del Rei; e Universidade Federal de Viçosa. Na primeira etapa da pesquisa, foram envolvidos profissionais das IES mencionadas que atuam junto a iniciativas de saúde mental ocupacional. Na segunda etapa da investigação, foram realizadas entrevistas com servidores lotados em uma dessas instituições.



2. PÚBLICO ALVO DAS INICIATIVAS

Servidores de Instituições de Ensino Superior públicas do estado de Minas Gerais.

3. OBJETIVO

Recomendar ações que possam auxiliar IES públicas mineiras na construção de ações preventivas mais eficazes no combate ao adoecimento mental no trabalho.

Produto Técnico Tecnológico

4. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O adoecimento mental é um problema que tem acometido servidores universitários, sejam eles técnicos-administrativos em educação (TAE) ou docentes. Entende-se que as respostas institucionais dadas a essa problemática devem se pautar fundamentalmente em medidas preventivas, pois a interrupção do processo de adoecimento mental ajuda a evitar danos e prejuízos decorrentes da doença.



A partir da percepção de profissionais envolvidos com ações de saúde mental, foi possível detectar que a prevenção do adoecimento mental no trabalho em IES públicas mineiras parecem estar sendo prejudicadas:

- por percepções equivocadas acerca do adoecimento mental;

Concepções de que o adoecimento mental é decorrente apenas de aspectos individuais, ideias associadas a cultura do produtivismo, perspectivas de que o psicólogo é o único profissional atuante nas ações de saúde mental, e a visão estigmatizada sobre o adoecimento mental, são aspectos presentes na cultura organizacional das IES que parecem afetar o avanço das ações preventivas.

Sabatier e Weible (2007) sugerem que se conheça as percepções e as crenças de atores centrais da política, já que isso reflete na forma com que as ações são implementadas.

Produto Técnico Tecnológico

- pela ausência de um planejamento Institucional voltado à saúde mental;

As ações destinadas à prevenção ao adoecimento mental na IES não são decorrentes de um planejamento institucional, a partir do qual se define metas, atividades, responsabilidades, alocação de recursos e indicadores de desempenho, o que possivelmente tem contribuído para a descontinuidade das ações, e também para a falta de integração entre os serviços de saúde ocupacional;



"Política institucionalizada, formalizada, seja de forma documental, seja através de alguma resolução dos conselhos superiores da universidade, isso não existe"

"Não tem nada assim formalizado institucionalmente"

"Porque não tem algo muito definido institucionalmente"



Produto Técnico Tecnológico

- **por falta de engajamento das lideranças.**

Os resultados deram indícios de que as coordenações de saúde ocupacional não tem gerido a equipe de profissionais de forma satisfatória, e que pode haver um descumprimento de instâncias superiores com as iniciativas de prevenção. Somada a essas questões tem-se ainda evidências de que chefias departamentais não intervêm diretamente nos problemas setoriais em busca de saídas que favorecem a saúde mental dos servidores.



"às vezes recebemos chefias pedindo para gente ajustar o servidor: toma esse problema aí, e resolve para mim"

"tem equipe, mas eles não se implicam nisso e a gestão também não coloca eles como parte disso"

"O reitor chamou a gente para uma reunião e xingou a gente, falando que a gente estava falando que ele era o culpado pelo adoecimento"

Por meio de entrevistas com servidores de uma IES, também foi possível identificar algumas vivências no trabalho geradoras de sofrimento, entre elas estão:

- **a sobrecarga de trabalho e intensificação do trabalho;**

Ao que tudo indica a sobrecarga e o ritmo acelerado de trabalho são alguns dos fatores que tem prejudicado o bem-estar psíquico dos servidores. Essa condição parece ser decorrente da cobrança excessiva por resultados e da carência de profissionais nos setores. As consequências desse cenário parecem agravar principalmente a condição psíquica de servidores em cargos de chefia e de docentes.



A sobrecarga de trabalho está fortemente associado à danos psicológicos (Hoffmann et al., 2017).

Produto Técnico Tecnológico

• as relações Interpessoais fragilizadas;

Há relatos indicando que servidores também vivenciam o sofrimento em função das relações fragilizadas, sendo sinalizado por alguns entrevistados que as duas categorias podem ter dificuldades de relacionamento com a chefia, mas parte dos técnicos relataram também relações conflituosas com professores – especialmente os mais antigos -, e houve indícios de ambientes competitivos e individualizados entre os docentes.



“Todo o setor que eu passei assim, sempre, um metendo pau no setor do outro”

“Eu me relaciono com muitos professores, então eu percebo que alguns não respeitam meu trabalho”

“Um colega fez pedido para pós-doutorado e o outro disse: para que você tá indo? você está em decadência produtiva”

“aqui no departamento está insuportável, se você andar por aqui, você vai ver quase todas as salas fechadas”

• a Invisibilidade do trabalho;

A valorização e reconhecimento do trabalho dos técnicos administrativos demandam atenção, pois relatos de TAEs mostraram que há um descontentamento com a pouca visibilidade direcionada ao trabalho que eles exercem, sendo que o reconhecimento laboral é imprescindível para o trabalho se tornar um elemento de sentido e realização para o indivíduo.

Produto Técnico Tecnológico

• a subutilização de competências;

Muitos relatos mostraram que servidores TAEs percebem que podem ser mais úteis na instituição, e que o fato de não terem devido espaço para utilizarem suas competências os deixa insatisfeitos e frustrados com o trabalho. Para o exercício profissional se tornar fonte de equilíbrio emocional é importante que haja estímulo à utilização e valorização de habilidades dos servidores no seu ambiente de trabalho.

Quando o trabalhador tem dificuldade de oferecer sua contribuição à sociedade, ele pode desenvolver sentimento de inatividade, de inutilidade e de depreciação da identidade profissional (Mendes e Ferreira, 2001).

Em oposição, os relatos também apontaram para condicionantes que proporcionam prazer no ambiente de trabalho, são eles:

• liberdade e autonomia:

Percebe-se que a autonomia intrínseca ao ofício do docente, e a abertura de diálogo com as chefias proporcionam satisfação do servidor com o seu trabalho. Cumpre frisar que locais onde a chefia participa ativamente na busca de saídas para as variabilidades do cotidiano laboral tendem a trazer benefícios para a saúde mental dos servidores.



*"Nossa, autonomia é tudo!
Porque você tem liberdade de pensamento, de ação."*

*"Com a chefia que a gente tem aqui, a gente tem toda a liberdade de sentar,
de conversar, de falar, somos ouvidos"*

*"Essa autonomia de decisão, eu acho que é um dos fatores fundamentais
para a satisfação do trabalho e para a realização do trabalho"*

Produto Técnico Tecnológico

• reconhecimento laboral:

Os resultados mostraram que o reconhecimento laboral ajuda a promover o bem-estar psíquico dos servidores, e que ele é percebido nas situações em que: o trabalho é estimado pela chefia, o servidor é reeleito para um cargo de chefia, os discentes reconhecem a contribuição do trabalho docente, o trabalho traz benefícios para a sociedade, a chefia apoia a realização de capacitações, o servidor conta com instalações físicas de qualidade, e pelo retorno financeiro.

• relações de confiança e cooperação:

A investigação mostrou como as relações interpessoais têm sido um fator importante para a satisfação no trabalho. A ajuda mútua no cotidiano laboral, os laços de confiança, parecem influir de forma positiva no estado emocional dos servidores. Cabe ressaltar que o ambiente cooperativo foi evidenciado na narrativa da maioria dos técnicos e, mesmo sendo anunciado por alguns professores que as relações entre eles é conturbada, identificou-se depoimentos que sinalizam ajuda mútua e relações saudáveis entre os docentes.

• disponibilidade de espaços para discussão sobre o trabalho:

Foi evidenciado que falar sobre o trabalho junto ao coletivo é um aspecto importante para se construir um trabalho saudável. Isto se deve ao fato do debate favorecer o consenso e possibilitar mudanças laborais, viabilizando o alcance mais eficaz dos objetivos do ofício, em condições que estão mais alinhadas às necessidades do trabalhador. No entanto, nota-se que há demanda para constituir espaços de diálogos intersetoriais.

“É para poder cooperar nas realizações em comum que os seres humanos buscam vias de liberação coletiva orientadas para o acordo” (Dejours, 2012, p.8)



Produto Técnico Tecnológico

• Identificação com o trabalho desempenhado:

Observou-se que há um efeito positivo para a realização profissional do servidor quando ele realiza atividades com as quais se identifica. O profissional se sente mais satisfeito com o trabalho quando habilidades particulares são utilizadas a favor da instituição.



Em suma, os resultados mostram que o avanço das ações de saúde mental no eixo preventivo se esbarra em problemas de diferentes ordens, os quais necessitam de grande empenho institucional para serem superados, e para isso propõem-se algumas medidas que podem auxiliar as IES a lidar com algumas das questões apontadas. Ademais, dentre as vertentes de atuação da prevenção do adoecimento mental está o controle do trabalho como fonte de adoecimento. Assim, por meio da compreensão das vivências de prazer e sofrimento também se sugere providências que subsidiam a construção simbólica do trabalho, que, por sua vez, potencializam as ações de combate às doenças psíquicas desenvolvidas no âmbito laboral.

Produto Técnico Tecnológico

5. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Olhando para o futuro, algumas estratégias podem ajudar as IES a superar alguns dos entraves à lógica preventiva, tais como:

I. Mudar concepções e percepções sobre doença e saúde mental, investindo em medidas psicoeducativas, na tentativa de acabar com alguns tabus e preconceitos relacionados ao adoecimento mental no trabalho.

II. Criar uma política de saúde mental que produza efeitos nos modelos de atenção à saúde ocupacional e de gestão de pessoas nas IES, envolvendo medidas que auxiliam a construção de um trabalho edificante, como as que são sugeridas por este relatório. Essa medida é primordial para manter o estado contínuo das ações, já que os resultados das práticas preventivas ocorrem de modo gradativo.

III. Redirecionar as práticas da gestão de pessoas para um modelo que priorize o aumento da satisfação e da qualidade de vida no trabalho, oportunizando diálogos com os servidores, como forma de compreender suas insatisfações, e possibilitar o atendimento das suas demandas laborais.

IV. Oferecer capacitações, no sentido de preparar gestores a lidar com problemas organizacionais envolvendo servidores subordinados a eles, e de tornar os coordenadores de saúde ocupacional mais competentes com o desenvolvimento de equipes. Treinamentos também são essenciais para os profissionais envolvidos diretamente com as ações preventivas, para que eles otimizem o desempenho das iniciativas.

V. Oferecer ações em parcerias com colaboradores da instituição, criando banco de dados composto por membros da comunidade universitária com competências (artísticas, culturais, terapêuticas, esportivas, etc.) que tenham potencial de promover saúde mental.

VI. Promover parcerias com a rede de saúde mental do município, buscando desenvolver em conjunto palestras, eventos, atividades terapêuticas, campanhas de conscientização, grupos de conversa, etc.

Produto Técnico Tecnológico

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Por outra perspectiva do estudo foi possível pensar também em medidas que potencializam a construção simbólica do trabalho:

A) Para os Técnicos-Administrativos de Educação (TAEs):

I. Promover visibilidade e reconhecimento do trabalho por meio de ações que conscientizem toda a comunidade acadêmica sobre a relevância do papel dos técnicos para a atividade fim da universidade. Além dos mais, torna-se relevante que a instituição estimule o reconhecimento e a valorização dos TAEs dentro do próprio ambiente de trabalho.

II. Auxiliar no senso de pertencimento institucional, buscando oferecer treinamentos que proporcionem aos técnicos a clareza da sua função dentro da estrutura macro da instituição, e como o seu trabalho está interconectado com outras unidades da universidade. Cabe destacar que auxiliar no senso de pertencimento também favorece o envolvimento do servidor com o trabalho.

III. Otimizar o uso das competências profissionais, através do mapeamento das áreas de interesse dos servidores TAEs e da viabilização de alocações em setores nos quais as habilidades possam ser utilizadas em favor da instituição.

IV. Promover relações harmoniosas no trabalho, investindo em medidas que possam fomentar a construção de ambientes mais solidários e colaborativos. É importante também que sejam definidas responsabilidades e atividades dos TAEs no setor onde ele atua, como forma de evitar a incidência de condutas abusivas.

V. Incentivar o debate coletivo sobre questões vivenciadas no trabalho, instituindo espaços de discussão entre as diferentes unidades administrativas, como também valorizando a gestão participativa dentro dos setores da universidade.

Produto Técnico Tecnológico

B) Para docentes:

I. Promover relações harmoniosas no trabalho, investindo em medidas que fomentem a construção de ambientes mais solidários e colaborativos, diminuindo a competitividade e o trabalho individualizado entre os docentes.

II. Incentivar o reconhecimento laboral, aprimorando os mecanismos de avaliação do trabalho docente proveniente dos discentes, pois essa via de reconhecimento parece proporcionar mais satisfação aos professores, sendo interessante também promover e incentivar a dinâmica de reconhecimento dentro dos setores pelos colegas e pelas chefias.

III. Atenuar a sobrecarga de trabalho por meio do redimensionamento da força de trabalho dos TAES, buscando alocação de técnicos em departamentos onde professores (e chefias) têm assumido atividades de suporte administrativo pela carência de TAES. Além dos mais, tendo disponibilidade de vagas para docentes na instituição é importante que dentre os critérios que definem a alocação da vaga esteja incluído a sobrecarga de trabalho decorrente da carência de professores.

IV. Incentivar o debate coletivo sobre questões vivenciadas no trabalho, instituindo espaços de discussão entre as diferentes unidades administrativas, como também valorizando a gestão participativa dentro dos setores da universidade.

Produto Técnico Tecnológico

6. CONCLUSÕES

Evitar o adoecimento mental no trabalho tem se mostrado como um grande desafio para as IES mineiras. Os resultados do estudo mostram como o avanço de ações preventivas demandam esforço e conscientização de diferentes atores institucionais em diferentes âmbitos das universidades. Além disso, as vivências de sofrimento apontadas pelo estudo ajudam a constatar a influência que o trabalho universitário tem tido para o desencadeamento de doenças psíquicas.

Por outro lado, entender as deficiências na implementação das ações permite pensar em estratégias que podem resultar em iniciativas mais eficientes. Do mesmo modo, compreender aspectos laborais associados ao sofrimento, e também ao prazer, possibilita entender como o trabalho pode ser elemento de construção identitária para os servidores permitindo vislumbrar medidas que tornam o trabalho como promotor de saúde.

Portanto, para que a lógica preventiva seja preponderante nos modelos de atenção à saúde ocupacional das universidades é importante que haja empenho institucional para se construir uma rede colaborativa, no qual todos se corresponsabilizam pelo combate do adoecimento mental. Ademais, como a proposta é que a doença seja pensada antes do adoecimento é imprescindível que os servidores disponham de uma organização do trabalho mais favorável à negociação e a superação do sofrimento.

7. REFERÊNCIAS:

SABATIER, Paul A.; WEIBLE, Christopher. M. The advocacy coalition: innovations and clarifications. In: SABATIER, P. (ed.). Theories of the policy process. 2. ed. Boulder: Westview Press, 2007.

HOFFMANN, C., et al. Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. Estudos Avançados, v. 31, n. 91, p. 257-276, 2017.

FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. "Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau-humor": atividade de atendimento ao público e prazer-sofrimento no trabalho. Estudos de Psicologia, Natal, v. 6, n. 1, p. 93-104, jan./jun. 2001.

DEJOURS, C. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. Psicologia em Estudo, v. 17, n. 3, p. 363-371, 2012.

Discente: Priscila da Silveira Duarte
Orientador: Diego Costa Mendes
Universidade Federal de Viçosa
09 de agosto de 2024

