



## XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

*Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea*

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil  
25, 26 e 27 de novembro de 2019  
ISBN: 978-85-68618-07-3



### **DO PRAZER AO SOFRIMENTO: UMA ANÁLISE DO TRABALHO DOS GESTORES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO TECNOLÓGICA**

**Mariella Sousa Da Silva**  
Instituto Federal do Piauí  
[mariellasilva01@gmail.com](mailto:mariellasilva01@gmail.com)

**Láise Do Nascimento Silva**  
Instituto Federal do Piauí  
[laisenascimento1996@gmail.com](mailto:laisenascimento1996@gmail.com)

**Elane Dos Santos Silva Barroso**  
Instituto Federal do Piauí  
[elane.silva@ifpi.edu.br](mailto:elane.silva@ifpi.edu.br)

**Linnik Israel Lima Teixeira**  
Instituto Federal do Piauí  
[linnik.lima@ifpi.edu.br](mailto:linnik.lima@ifpi.edu.br)

#### **RESUMO**

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa realizada com gestores em uma instituição federal de ensino, com o objetivo de analisar os riscos de adoecimento no trabalho bem como o prazer que essa amostra suporta. Como suporte teórico obteve-se os estudos de Christophe Dejours sobre psicodinâmica do trabalho e os estudos de Mendes e Ferreira com a criação do questionário Inventário sobre o Trabalho e Risco de Adoecimento (ITRA). A abordagem metodológica é de caráter descritivo e para a coleta de dados utilizou-se o questionário ITRA à 18 gestores. A técnica de interpretação dos resultados foi a escala *Likert*. Pôde-se constatar que os gestores estão inseridos em um contexto de demasiados desafios, múltiplas exigências cognitivas e aspectos de sofrimento físico. As descobertas desta pesquisa permitem o planejamento estratégico para o aumento do prazer dentro do ambiente de trabalho desses gestores, já que compreende os efeitos de prazer e sofrimento desses profissionais.

**Palavras-chaves:** Prazer ao Sofrimento. ITRA. Psicodinâmica do Trabalho. Gestores.

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas unificam-se em uma gestão por metas e resultados em finalidade de sua sobrevivência e sucesso no mercado competitivo que está inserido, utilizam-se de ferramentas estratégicas para coordenar seus objetivos através de uma série de atitudes. Para isso precisam de profissionais capacitados que conheçam todo o funcionamento que ocorre dentro da empresa, que tenham conhecimento teórico sobre as funções organizacionais para cumprir seu papel, bem como auxiliar quando preciso (GULLO, 2016).

Esse fato não se difere das Instituições de Ensino superior (IES), já que é visível as transformações significativas que essas IES atravessam. Segundo Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) isto ocorre tanto por motivos políticos, econômicos, sociais, como por fatores de intensificação tecnológica. Esses atores levam mudanças não só organizacionais, mas também de comportamento, principalmente ao tratar de gestores dentro dessas organizações.

Diante das diversas atribuições em uma organização, o gestor atua como elo entre os objetivos da instituição e os que dela participam, como detentor de autoridade responsável por estabelecer funções aos seus subordinados, “pondo-os para trabalhar”. Quando se interiorizam alterações nas categorias organizacionais, sejam objetivos, metas ou planos de ação mudam-se também a forma de gerenciar e repercute até mesmo nas competências exigidas no ofício. As habilidades são características bastantes subjetivas e que devem se alinhar aquilo que a instituição anseia alcançar.

Obter uma posição de poder dentro das organizações é estimulante para o gestor, entretanto tem seus sacrifícios e dificuldades. Deve-se saber lidar com conflitos e aumentar a produtividade dos colaboradores, manter o equilíbrio organizacional e saber resolver problemas de forma proporcional ao tempo que surgem. Por apresentar um papel intermediário em uma organização, no qual o dever é direcionar as informações e trabalhar para que o planejamento, a fim de obter resultados esperados, seja cumprido por quem for executar, o gestor obtém uma pressão em seu ambiente de trabalho no qual não só manda, como também obedece (AGUIAR, 2013).

O setor público é alvo de diversas reclamações a respeito de sua eficiência e qualidade na prestação de serviço à cidadania brasileira, o que deixa a desejar a forma de gerir nos órgãos públicos, principalmente por trabalhar setores burocráticos que acabam dificultando o acesso da população a solução de problemas (JANISSEK, 2017). Esse fato não se difere das instituições de ensino, no qual os gestores acabam tendo suas funções laborais extensas e produzem de maneira cansativa seu trabalho, o que interfere diretamente nos usuários finais. Essa insatisfação reforça a relevância de se construir uma gestão mais efetiva, com novas estratégias e práticas que melhorem o processo administrativo das organizações de ensino público, que só podem ser percebidas através de estudos sobre o tema.

Nesta perspectiva, o estudo fez menção ao seguinte problema: Qual os fatores psicodinâmicos no trabalho dos gestores em uma Instituição Federal de Ensino? Teve como objetivo principal analisar o trabalho de gestores de uma Instituição Federal de Ensino, por meio da descrição do contexto de trabalho dos gestores considerando a organização e as condições do trabalho, bem como as relações socioprofissionais e identificar os custos físicos, cognitivos e afetivos pertinentes ao trabalho executado por esses gestores.

A relevância dessa pesquisa se faz por promover discernimento sobre o estudo da psicodinâmica no trabalho gerencial de diretores, haja vista a falta de pesquisas voltadas para a vivência de prazer e sofrimento dos gestores em Institutos Federais de Ensino e a superficialidade que os poucos estudos fazem através de análises quantitativas panorâmicas sobre o ambiente de trabalho. Irá contribuir com a ampliação dos trabalhos desenvolvidos

pelos autores Mendes e Ferreira (2007) e Dejours (1992), responsáveis pelo desenvolvimento da Psicodinâmica do trabalho.

Dessa forma, para o alcance dos objetivos propostos no trabalho fez-se uso de uma abordagem metodológica de caráter descritivo e de cunho quantitativo no tocante a análise de dados na utilização da escala *Likert*. Lançou mão do questionário ITRA-Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento-de Mendes (2007) enquanto instrumento e utilizou-se da pesquisa de campo como procedimento técnico.

## 2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Por toda a extensão longitudinal das organizações houve dificuldades entre o ambiente de trabalho e seus trabalhadores, o que permitiu estudos sobre as doenças encontradas dentro desse contexto que causasse sofrimento.

As primeiras pesquisas sobre a vida saudável dos trabalhadores foram realizadas por Elton Mayo (1927), na teoria das relações humanas com experimentos de Hawthorne sobre as influências do ser humano no contexto de trabalho e como intervalos de tempo ajudaria na produção organizacional e otimização de desempenho.

Com o impacto dessas experiências surgiram outras demais indústrias com essa preocupação a fim de melhorar a produtividade, o que trouxe a necessidade de pesquisas mais aprofundadas. Apesar de haver estudos generalistas, foi a partir de 1980 com o Francês Christophe Dejours que as investigações sobre a relação do homem com a organização começaram a ter foco no prazer e sofrimento desses colaboradores, o que deu início ao termo “psicodinâmica do trabalho” (LAVNCHICHA, 2015).

A psicodinâmica do trabalho tem por intuito contribuir com a edificação da saúde ao conhecer as circunstâncias de sofrimento e anomalias cognitivas, além de notar as conjunturas de prazer no contexto de trabalho (DEJOURS, 2017). Por ser transmitido ao trabalhador que ele é parte da organização e tem papel fundamental para seu desenvolvimento, o profissional tende a se envolver de forma cognitiva e laboral dentro do ambiente o que traz fontes de prazer, como também canais de sofrimento que podem até levar a transtornos mentais.

Nos textos de Direito, Lobo (2004) delimita o conceito de trabalho enquanto fator de realização humana. Essa definição é bem diversa daquela em que se realça que o trabalho contém em si a carga negativa opressora do tripalium. Desse modo, analisando-se a origem etimológica da palavra trabalho, verifica-se que o termo, na sua precedência semântica, vem associado ao sacrifício que a realização do trabalho implica.

Um conceito que atenda aos aspectos positivos e negativos do trabalho nem sempre é colocado de maneira clara, o que necessita fazer a diferenciação entre os dois aspectos levando em consideração que mesmo ao vir associado a um certo sofrimento, o trabalho está ligado também a valores fundamentais da pessoa humana.

Na visão psicológica, explicado por Freud (1997), infere-se que as pessoas se satisfazem com o trabalho e entende que há influência positiva do emprego na vida do ser humano, essa realidade estabelece fontes de felicidade, satisfação e bem-estar. O autor defende que o encargo quando escolhido gera prazer e satisfação, mas pode ser prejudicado com as interferências de pessoas, o que gera dor e sofrimento.

Logo, o trabalho dá sentido à vida, sendo um elemento importante para a constituição da subjetividade humana. Por outro lado, a organização do trabalho e as condições sob as quais ele é desenvolvido podem determinar o sofrimento do trabalhador ou o prazer de realização do trabalho, ou ainda, estas duas forças podem atuar de forma concomitante fazendo parte do cotidiano do indivíduo.

De acordo com Giongo, Monteiro e Sobrosa (2015), a abordagem utilizada para a psicodinâmica do trabalho ampara as aquisições teóricas e metodológicas, o que auxilia na

aprendizagem sobre os elementos psicológicos dos trabalhadores e seu bem-estar mental, juntamente com sua aplicação na prática. Além, de que pesquisas voltadas para PDT (Psicodinâmica do Trabalho) facilitará a compreensão dos motivos que levam o trabalhador, meio a uma organização tradicionalmente taylorista, rígida, ter reações de desobediência, falhas, desacordos, movimentos aleatórios e controvérsias entre a técnica e o “saber fazer” (LIMA, 2019).

## 2.1 PRAZER E SOFRIMENTO DE GESTORES

O conceito de administrar é instituir a uma equipe de pessoas tarefas na qual devem ser efetivadas e não a execução de atividades e procedimentos (CHIAVENATO, 2016). Já Lacombe (2017) diz que o administrador tem em algumas circunstâncias de executar as tarefas ele mesmo e não gerir o que as outras pessoas fazem. Tradicionalmente o termo administração remete a “fazer com que as pessoas funcionem em conjunto por meio de metas comuns, valores comuns, da estrutura correta e do treinamento e desenvolvimento necessários para agir e para responder às mudanças” (DRUCKER, p. 24, 2001). De acordo com Aguiar (2013), gerir é determinar e direcionar os funcionários a seguirem a trilha que chegue aos objetivos traçados pela organização, essa orientação traz a responsabilidade de analisar, decidir, se comunicar, liderar, motivar, controlar e agir em demais funções que desafiam quem está nesse posto. Para esse mesmo autor, quem está nesse papel passa por situações que fogem do controle do mesmo, mas obriga-se a controlar o que aumenta a responsabilidade juntamente com o cargo que exerce.

Dessa forma, gerenciar requer um esforço árduo e frequente, no qual deve além de liderar equipes, também resolver problemas e preocupações diárias que se tornam muitas das vezes estressantes. Dejours (1992) diz que o sofrimento inicia quando ocorre o choque entre a história individual do trabalhador, portadores de projetos, de esperanças, de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. Ocorre que a vida pessoal do indivíduo interfere na relação de trabalho e as causas e efeitos prejudicam seu desenvolvimento e progresso. Segundo Albornoz (1998), o trabalho, em si, tem uma finalidade e custo. Esse custo pode ser físico ou/e intelectual, apesar de terem classificações diferentes o custo intelectual tem relação com o físico e vice-versa. Com a interferência da gestão no desenvolvimento profissional e pessoal acaba tornando claro a existência também de prazer e sofrimento para esse grupo de pessoas (AGUIAR, 2013).

As organizações apesar de desejarem um profissional qualificado e competente, não correspondem para ele com um ambiente favorável e digno para se trabalhar com saúde (BARROS E MENDES, 2003). O profissional, desenvolve suas habilidades para se manter no mercado de trabalho, mas não consegue se satisfazer, o que pode vir a prejudicar os dois lados da situação, o colaborador envolvido em questão e a empresa por ter seu rendimento operacional baixo.

O pioneiro em estudos que trabalham o universo dos gestores foi Taylor (1970) que identificou fatores e sistemas que melhoram o processo produtivo das organizações, através de estudos na supervisão funcional, no qual o intuito era ter supervisores especializados para cada área que obtinham poder sobre os operários a fim de executar as tarefas com eficiência e eficácia (SOARES, 2018). Entretanto, o pesquisador obteve várias críticas sobre seu modelo de gestão e como utilizava as pessoas como máquinas para conseguir diminuir recursos e aumentar o lucro das organizações sem observar o fator humano. Logo após, obteve-se outros autores importantes para a gestão dentro das empresas, como Fayol (1989) que notou que o administrador precisaria ir muito além que mandar os trabalhadores fazer suas tarefas como deveria, mas deveria ter liderança e saber trabalhar em equipe.

De acordo com Paiva e Couto (2008) o gerente com o passar dos anos recebeu informações que mudou o jeito de agir deles, assim como a forma de resolver problemas

organizacionais. Esse desenvolvimento profissional proporciona um estresse ocupacional alto e faz com que o gestor se sinta desmotivado no seu ambiente e suas tarefas e obrigações sejam feitas de maneira supérflua.

Na pesquisa dejouriana é dividida em dois sofrimentos básicos, a insatisfação e a ansiedade que devido ser raros os estudos sobre esse assunto, há uma preocupação aos impactos que essa situação pode ocasionar para os trabalhadores. Já a ansiedade associa-se a expectativa de ser superado e substituído “{...} de não ter mais imaginação ou inteligência, de estar despersonalizado” (DEJOURS, 1992).

Percebe-se que o trabalhador tem um papel relevante na construção da subjetividade do trabalho, já que ao mesmo tempo que molda a organização é moldado por ela, nesse contexto o gestor tem uma modificação tripla, no qual o administrador e a instituição mudam seus agentes, os gestores e agentes moldam a instituição e a instituição junto com seus agentes modificam o gestor, o que pode ser positivo ou negativo dependendo da situação predominante (BARROS e MENDES, 2003).

Portanto, nota-se que investir nas causas de prazer e sofrimento dos gestores pode trazer melhoras na qualidade de trabalho e ajudá-los a estarem com saúde mental, física e emocional para lidar com conflitos, além de contribuir com as instituições de ensino superior que estão se engajando a novos modelos de gestão mais descentralizados, no qual cada profissional detém a capacidade de definir e planejar suas atividades sem perder o foco e objetivos da organização (TOFIK, 2014).

### 3 METODOLOGIA

Em vista o objetivo proposto de analisar os impactos psicodinâmicos no trabalho de gestores de uma Instituição Federal de Ensino, este tópico aponta os métodos utilizados na pesquisa.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DA PESQUISA

Este estudo tem como abordagem a pesquisa descritiva por trabalhar com aspectos sociodemográficos expondo características de determinada população, como procedimento técnico será trabalhado estudo de campo com análise do prazer e sofrimento dos gestores de uma instituição de ensino superior e técnico. A pesquisa trabalhada é de cunho quantitativo, com instrumento de coleta o questionário com foco nos estudos de Mendes e Ferreira (2007) aplicado junto ao termo de consentimento sobre a efetivação do estudo com os direitos e deveres do participante.

Quadro 2. Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA)

<i>CATEGORIAS</i>	<i>SUBCATEGORIAS</i>
Contexto de Trabalho: categoriza as relações psíquicas e as relações intersubjetivas.	Organização do trabalho: Divisão das tarefas e ritmos do trabalho; Condições de trabalho: Qualidade do ambiente físico, dos equipamentos e material; Relações socioprofissionais: Modos de gestão, comunicação e interação.

Custos do trabalho: condicionado a fatores que promovem perdas ou ganhos.	Cognitivo e físico: Esforço biomecânico e fisiológico imposto ao trabalhador; esforço intelectual do sujeito para resolução de problemas e decisões; Afetivo: Esforço emocional revelado em reações afetivas, sentimentos e humor.
Sentido do trabalho: integra aspectos que motivam o trabalho.	Vivências de prazer: fatores referentes à realização profissional; Vivências de sofrimento: fatores de esgotamento profissional.
Danos do trabalho: analisa os aspectos referentes aos efeitos do trabalho.	Danos físicos: dores e distúrbios biológicos Danos psicossociais: sentimentos negativos quanto a si e à vida, tendência ao isolamento e dificuldade nas relações socio familiares.

Fonte: adaptado de SILVA (2015)

### 3.2. POPULAÇÃO-ALVO E SELEÇÃO DE AMOSTRA

A presente pesquisa foi realizada com os gestores de uma Instituição Federal de Ensino do Piauí, no qual pressupõe que apesar de liderar equipes e obter uma posição de destaque, essa amostra tem suas peculiaridades de prazer e sofrimento dentro do ambiente de trabalho. Busca-se analisar as causas e efeitos dessa psicodinâmica trabalhista.

O universo do projeto é de 21 gestores de diferentes áreas dentro do Instituto Federal do Piauí- campus Piri-piri, 15 (71, 43%) homens e 6 (28, 57%) mulheres, com amostra de 18 participantes. A pesquisa destinou-se a um único lócus devido a acessibilidade para o pesquisador e a contribuição para desenvolvimento educacional que a região pode obter com o projeto. A cidade de Piri-piri-Pi foi escolhida por ser a quarta maior cidade do estado do Piauí com 61.834 habitantes de acordo com último censo do IBGE (2010) e concentrar estudantes de cidades vizinhas.

Todos os respondentes dos dados demográficos-ocupacionais possuem nível superior completo, no qual 15 (83, 33%) possuem pós-graduação. Dos 18 gestores, 12 (66,67%) eram casados, enquanto 5 (27,78%) eram solteiros e 1 (5,55%) viúvo. Pôr a maioria estar no final do mandato, 10 (55,56%) estavam a mais de 2 anos e menos de 9 no cargo, já os demais, 8 (44,44%), estavam a até dois anos no cargo. O tempo médio de ingresso na instituição foi entre 1 e 5 anos. A idade média dos gestores variou de 25 a 50 anos.

### 3.3 INSTRUMENTO

Para a consumação do estudo utilizou-se o questionário ITRA - Inventário sobre o Trabalho e Risco de Adoecimento. Conjectura-se como relevante retratar a construção teórica de Mendes e Ferreira (2007) sobre o trabalho e o risco de adoecimento, que observa a relação cognitiva do colaborador com a organização e suas causas e feitos, consequentemente, em sua saúde. À vista disso, objetivou-se apurar os riscos de adoecimento dentro do trabalho por meio da avaliação no contexto do trabalho, exigências, vivências positivas e negativas, problemas físicos, psicológicos e sociais causados na realização das tarefas diárias.

O ITRA é integrado a quatro escalas, que contém aproximadamente 31 itens dispostos por categorias, totalizando 124 itens, logo após se desenvolve pela escala de verificação Likert. A primeira escala.

A escala de frequência Likert de acordo com Júnior (2014, p. 05) fundamenta-se “em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição,

para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”. Tabela 01 demonstra como seria projetado essa escala de acordo o ritmo de trabalho excessivo.

Tabela 01- Demonstração

RITMO DE TRABALHO É EXCESSIVO:				
Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

Fonte: Adaptado de Júnior (2014)

Isto posto, o participante manifesta seu grau de concordância ao problema proposto. Em virtude do resultado cria-se um paralelo entre a observação idealizada e a teoria. No caso desta pesquisa um constructo de trabalho e risco de adoecimentos, que o autor (MENDES, 2007) estabelece através da média entre as respostas. Para este mesmo autor os resultados de análise dos fatores são obtidos por meio da média:

**a) Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) e Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT):** Avaliação negativa e grave (Acima de 3,7); Avaliação moderada, crítica Entre 2,3 e 3,7); Avaliação mais positiva, satisfatório (Abaixo de 2,3).

**b) A escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST):** Avaliação mais positiva e satisfatória (Acima de 4); Avaliação mais moderada, crítica (entre 3,9 e 2,1); Avaliação raramente é grave (Abaixo de 2,0). Nesta categoria quanto mais altos mais positivos serão os valores, diferentemente do sofrimento, menores os valores mais positivos são os resultados.

**c) Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT) são escalas de sete pontos:** Avaliação mais negativa, presença de doenças ocupacionais (Acima de 4,1); Avaliação moderada para frequente, grave (Entre 3,1 e 4,0); Avaliação moderado, crítico (Entre 2,0 e 3,0); Avaliação mais positiva, suportável (Abaixo de 1,9).

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA

Os dados da pesquisa foram coletados no Instituto Federal do Piauí- campus Piri-piri (amostra por disponibilidade). Após a apresentação formal do projeto, foi aplicado o questionário para os gestores dos setores, informando-lhes a relevância da pesquisa e o sigilo das respostas. Foram entregues 21 questionários com retorno de 19.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção apresentam-se os principais resultados colhidos na pesquisa. As figuras que se seguem exibem uma abordagem sobre as categorias do ITRA: contexto do trabalho, custos do trabalho, sentido do trabalho, danos do trabalho, com suas respectivas subcategorias, baseando-se nas médias finais das análises.

Tabela 02. Categoria do contexto do trabalho

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	MÉDIAS ESCALA DE LIKERT	SITUAÇÃO
------------	---------------	-------------------------	----------

Organização do Trabalho	1. Existe fiscalização do desempenho;	M= 3, 3	Crítica e moderada
Condições de Trabalho	1. Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas; 2. Existe muito barulho no ambiente	M= 2, 0	Positiva e Satisfatória
Socioprofissionais	1. A comunicação entre os funcionários é satisfatória;	M= 2, 8	Crítica e moderada

Fonte: Adaptado de SILVA (2015)

No que diz respeito à categoria Contexto do trabalho, tabela 02, é perceptível que o elemento destaque se refere a existência de fiscalização (M= 3,3), no qual há uma observação por parte dos seus superiores na forma como os mesmos desempenham seu papel. Esse elemento traz a percepção de cobranças por resultados e cumprimento de normas institucionais. Segundo Mendes et al (2010), as imposições de serviço podem ser geradoras de estresse para funcionários, na organização do trabalho as pressões para realização do trabalho, rigidez, cobranças podem gerar sofrimento organizacional.

No elemento condições do trabalho, que Mendes e Ferreira (2007) descreve como análise os insumos disponíveis para a realização do trabalho, como as condições físicas do ambiente e maquinário, nota-se que a média (M= 2,0) está associada a uma amostra satisfatória e positiva, o que contribui para o crescimento do meio produtivo. Já na subcategoria socioprofissionais, apresentaram resultados preocupantes, visto que a média (2,8) foi denominada crítica e moderado no fator comunicação entre os funcionários. Melo, Lopes e Ribeiro (2013) dizem que a forma de atuação dos gerentes, resultam da ligação entre os colaboradores e as estratégias determinantes para o sucesso organizacional, no qual requer uma boa comunicação. Conforme França (2017) aponta as relações socioprofissionais estão ligadas a emoção, relacionadas ao convívio social e interação no ambiente trabalhista. O fato deste elemento ter sido caracterizado como crítico pode relacionar-se ao papel que o gestor é obrigado de exercer (AGUIAR, 2013).

Tabela 03. Categoria Custo do Trabalho

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	MÉDIAS ESCALA DE LIKERT	SITUAÇÃO
Cognitivo	Usar a Criatividade; 1. Ter que resolver problemas; 2. Ser obrigado a lidar com imprevistos	M= 3,8	Avaliação Negativa e grave
Físico	1. Usar as mãos de forma repetida;	M= 2,5	Crítica e moderada
Afetivo	1. Ter controle das emoções;	M= 3,3	Crítica e moderada



Fonte: Adaptado de SILVA (2015)

A tabela 03 apresenta as médias e a situação da categoria Custo do Trabalho. Observa-se que o elemento cognitivo teve uma média (M= 3,8) associada a negativa e grave, o que apresentam risco e índices de adoecimento no trabalho (SILVA, 2005). O custo cognitivo de acordo com Mendes e Ferreira (2007), aponta sinais de desgaste intelectual e problemas para resolução de desafios diários. Esse dado corrobora com a definição de Melo, Lopes e Ribeiro (2013) quando que o modelo de gestão conta com desafios inerentes à função sendo imprescindível o domínio de certas habilidades, entre as quais: cooperação entre os membros, definição e coordenação de atividades, a absorção de estratégias para alcance de melhores resultados, sem desconsiderar as de caráter administrativo presente no âmbito de sua ação.

Para as subcategorias custo físico a média (2,5) correlacionou-se a crítica e moderada, no qual os usos das mãos de forma repetitiva teve destaque, o que traz uma ação penosa ao ser humano. De acordo com Shimizu e Júnior (2012) o movimento repetitivo desse membro pode contribuir para custo alto ocasionado pela ocorrência de desgaste maquinário e/ou a atividade que o funcionário exerce. com respaldo em uso das mãos repetitivamente. Nota-se que o custo afetivo foi classificado como crítico e moderado no que se refere a ter controle das emoções, que conforme, ainda, Shimizu e Júnior (2012) está associado com a singularidade dos trabalhadores que por natureza humana precisa atender as demais pessoas em seus problemas e suas vulnerabilidades.

Tabela 04. Categoria Indicadores de Prazer e Sofrimento

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	MÉDIAS ESCALA DE LIKERT	SITUAÇÃO
Vivências de prazer	1. Orgulho pelo que faço;	M= 4,7	Positiva e satisfatória
Vivências de sofrimento	Estresse; 1. Falta de reconhecimento de meu desempenho;	M= 2,3	Crítica e moderada

Fonte: Adaptado de SILVA (2015)

Apesar da resposta positiva e satisfatória (M=4,7) para as vivências de prazer no contexto do trabalho na tabela 04, observa-se que existe uma situação crítica para as vivências de sofrimento. Mesmo os pesquisados tendo orgulho pelo que fazem, os elementos classificados como estresse e falta de reconhecimento do desempenho realizado obtiveram média 2,3, o que dá ênfase a uma organização na qual não valoriza o trabalho desenvolvido pelos gestores. Melo, Lopes e Ribeiro (2013) destaca o papel do gerente como “mantenedor da ideologia da empresa. Ideologia essa que, para conseguir maior e melhor produção com o menor custo econômico e político possível, procura incorporar valores universais ao ideário organizacional”, ou seja, ao se comprometer com a empresa o gestor esperar ser valorizado e reconhecido. Brito et al (2014) diz que o reconhecimento sobre as atividades exercidas é fundamental para saúde mental e quanto ao contrário pode gerar prejuízo intelectual para sujeito. Ribeiro (2005) corrobora ao acrescentar que para haver pleno empenho na função de um gestor é necessário sobretudo o conhecimento, defendido por este mesmo autor como o recurso de grande valia e reflete na competitividade entre as organizações sendo diferencial para o gerenciamento eficaz.

Tabela 05. Categoria Danos do Trabalho

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	MÉDIAS	SITUAÇÃO
Danos Físicos	1. Dores nas costas	M= 2,5	Crítico e moderado
Danos Psicossociais	1. Dúvida sobre a capacidade de fazer as tarefas 2. Vontade de ficar sozinho	M= 1,8	Positivo e Suportável

Fonte: Adaptado de SILVA (2015)

Por meio da figura 05, verifica-se que com relação aos danos físicos foram destacados pelos pesquisados dores nas costas como fator crítico (M=2,5), segundo Facas (2013) Danos físicos pode ser considerado como dores musculares e distúrbios biológicos. Porém, como destacado um fator genérico, pode ser considerado como um risco baixo de adoecimento em relação às demais causas o que faz destaque aos trabalhadores conseguirem lidar com os danos de sofrimento (PACHECO e SILVA, 2018). No entanto, conforme Dejours (2006) esse dado pode indicar uma forma estratégica de mascarar o sofrimento adquirido dentro do ambiente de trabalho. No que diz respeito aos danos psicossociais, Chagas (2015) descreve como uma instabilidade particular e organizacional que ao se alongar por um grande período pode trazer riscos de adoecimentos aos gestores, principalmente se relacionar a falta de controle sobre esse elemento psíquico.

## 5 CONCLUSÃO

A proposta deste estudo foi analisar os impactos psicodinâmicos do trabalho de gestores de uma Instituição Federal de Ensino, por meio da descrição do contexto de trabalho, exigências no trabalho, vivências positivas e negativas, problemas físicos e psicossociais dos gestores que constam nos estudos de Mendes e Ferreira (2007). Foram avaliadas as relações de trabalho e as variáveis causadoras de prazer e sofrimento; justificou-se pela necessidade de compreensão e geração de conhecimento formal sobre esta categoria de trabalhadores, no que diz respeito à análise da psicodinâmica do trabalho do gestor. O perfil demográfico-ocupacional foi caracterizado em: faixa etária predominante de 31 a 35 anos; composto por gênero masculino; a especialização é a escolaridade mais prevalente; o estado civil mais constante é casado; o tempo no cargo com maior constante é entre 2 a 5 anos.

As percepções de prazer dos gestores estão associadas ao orgulho pela profissão que exerce, fruto das suas competências e habilidades exercidas dentro da instituição de ensino, contribuindo para a permanência do cargo. Além disso, o prazer está relacionado há equipamentos suficientes para exercer a função, ter companhia de outras pessoas dentro do ambiente, saber exatamente o que está fazendo e como agir em determinadas situações.

Já as percepções de sofrimento dos gestores em questão, notou-se que estão associadas a falta de reconhecimento pela função exercida, o estresse dentro da organização, falta de comunicação, dores nas costas, usar as mãos de forma repetitiva, ter controle das emoções, no qual se encontram em moderada e crítica, mas que ao se prolongar os efeitos podem ser agravantes a essa amostra. O resultado mais alarmante é o custo cognitivo, em que o gestor se encontra na situação de desenvolver sua criatividade e esse elemento nem sempre pode ser cumprido devido à natureza propriamente dita do ser humano onde existem limitações

particulares de cada indivíduo, o fato de não poder cumprir com essa habilidade todas as vezes necessária podem causar frustração e desânimo organizacional. Além do custo cognitivo, outras variáveis caracterizadas como graves e negativas vinculou-se a ter de resolver problemas e saber lidar com situações difíceis, esses cenários são comuns o gerenciamento, porém até mesmo os líderes precisam estar confortáveis para saber lidar.

Esta pesquisa, além de auxiliar o campo teórico contribui com a compreensão dos efeitos prazerosos e de sofrimento dos gestores, o que ajudará nas intervenções a fim de diminuir os impactos negativos da amostra e encontrar possíveis doenças futuras causadas por não cuidar das variáveis de sofrimento encontradas no estudo.

Na idealização desta pesquisa, a limitação constatada motivou-se ao fato de o questionário aplicado com a amostra ter sido extenso e ter sido aplicado em um período de grandes obrigações, segundo os mesmos. Diante dos resultados obtidos, estudos futuros são necessários e deve-se ter em mente um número maior de gestores e um campo maior de pesquisa, além disso, estudar gestores em nível estadual ou nacional trará um quadro mais amplo da psicodinâmica do trabalho e possibilitará uma compreensão mais aprofundada dos gestores futuros e como ajudá-los na sua profissão.

A identificação e compreensão de cada uma dessas variáveis possibilita interpretar como elas influenciam no processo de desenvolvimento da gestão nas instituições de ensino. Entender como essas etapas de desenvolvimento profissional é composto por um conjunto de elementos implica, também, em admitir que gerir é um papel complexo e merece atenção. Portanto, é possível declarar que os impactos das causas de prazer e sofrimento acarretam na forma como se administra uma instituição e requer mais do que ações administrativas e burocráticas é preciso de manutenção interpessoal.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Verônica Brito. **Psicodinâmica da relação gestor-equipe: análise do prazer-sofrimento no trabalho em uma organização pública.** 2013.

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho.** 3ªed. São Paulo: Brasiliense, p. 11, 1988.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa de; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. **Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal.** Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP), v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016.

BARROS, Paloma Castro da Rocha; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. **Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil.** Psico USF, v. 8, n. 1, p. 64, 2003.

BRITO, Jussara 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, p. 589-605, 2014.

CHAGAS, Dina. Riscos psicossociais no trabalho: causas e consequências. **International Journal of Developmental and Educational Psychology**, v. 2, n. 1, p. 439-445, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: planejamento, organização, direção e controle para incrementar competitividade e sustentabilidade.** Elsevier Brasil, 2016.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. In: **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**, p. 43, 1992. Disponível em: <[http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/acervo\\_digital/christophe\\_dejours/A\\_Loucura\\_do\\_Trabalho/index.html#43/z](http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/acervo_digital/christophe_dejours/A_Loucura_do_Trabalho/index.html#43/z)> 18/04/2019

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho: casos clínicos**. Editora Dublinense, 2017.

DRUCKER, Peter F. **Melhor de Peter Drucker: a administração, O-Exame**. NBL Editora, 2001.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1989. Disponível em: <<http://administracao-online.com/wp-content/uploads/2017/08/ebook-adm-industrial-geral.pdf>> Acesso em 20/05/2019

FRANÇA, Lúcio Cleber Barbalho de. **Relações socioprofissionais de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso numa Universidade Pública Federal**. Dissertação de Mestrado. Brasil, 2017.

GIONGO, Carmem Regina; MONTEIRO, Janine Kieling; SOBROSA, Gênesis Marimar Rodrigues. **Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura**. Temas em psicologia, v. 23, n. 4, p. 807, 2015.

GULLO, JOSÉ. **Administração**. São Paulo: Bom dia, 2016.

JANISSEK, Janice et al. **Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção**. 2017.

JÚNIOR, Severino Domingos da Silva; COSTA, Francisco José. **Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion**. PMKT-Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, v. 15, n. 1-16, p. 05, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**. Editora Saraiva, 2017.

LAVNCHICHA, Glayce Rejane Felipe da Silva. **A Clínica psicodinâmica do trabalho: teoria e método**. Khóra: Revista Transdisciplinar, v. 2, 2015.

LIMA, Eduardo Carneiro. **O fenômeno slash: Cartografia das trajetórias profissionais do trabalhador contemporâneo à luz da psicodinâmica do trabalho**. Dissertação (Mestrado em Administração). Fortaleza, p. 44, 2019.

LOBO, João. **O conceito trabalho**. Disponível em: <http://www.solidariedade.pt/UserFiles/File/conceito-trabalho-dm.doc>. Acesso em de julho de 2019

MAZZILLI, Luiz Roberto Fernandes. **Vivência de prazer-sofrimento no trabalho: estudo com terceirizados em órgão público federal.** Dissertação (Dissertação em Psicologia). Brasília, p. 09-14, 2012.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri; RIBEIRO, João Marcelo. **O Cotidiano de Gestores entre as Estruturas Acadêmica e Administrativa de uma Instituição de Ensino Superior Pública Federal de Minas Gerais.** Revista Organizações em Contexto, v. 9, n. 17, p. 205-227, 2013. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3676/pdf\\_73](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/3676/pdf_73)>. Acesso em: 14/05/2019.

MENDES, Ana Magnólia et al. **Psicodinâmica e clínica do trabalho: temas, interfaces e casos brasileiros.** Curitiba: Juruá, 2010.

MENDES, Ana Magnólia; FERREIRA, Mário César. **Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho.** In: MENDES, Ana M.(org). **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

PAIVA, Kely César Martins de; COUTO, João Henrique. **Qualidade de vida e estresse gerencial pós-choque de gestão: o caso da Copasa-MG.** Revista de Administração Pública-RAP, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, Anielson Barbosa da. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior.** Cadernos EBAP. Br, p. 627-647, 2011. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5445/4179>> Acesso em:14/05/2019

RIBEIRO, Arilda Inês Miranda. **Formação Do Gestor Educacional.** Arte & Ciência, 2005. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gdqTw5j1L\\_sC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Papel+do+Gestor+nas+Institui%C3%A7%C3%B5es+de+Ensino+Superior&ots=kvY9a\\_gQRM&sig=WYGDrNWdsS1RxTvgmGcRXGTi4Bg#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=gdqTw5j1L_sC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Papel+do+Gestor+nas+Institui%C3%A7%C3%B5es+de+Ensino+Superior&ots=kvY9a_gQRM&sig=WYGDrNWdsS1RxTvgmGcRXGTi4Bg#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em:14/05/2019

TOFIK, Denise Sawaia. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**, p. 104, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=X2e5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA104&dq=Papel+do+Gestor+nas+Institui%C3%A7%C3%B5es+de+Ensino+Superior&ots=qsgeTar-HP&sig=OWPuEXDTXbspIv3h5Ti8kOmnYgE#v=onepage&q=Papel%20do%20Gestor%20nas%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20de%20Ensino%20Superior&f=false>> Acesso em:14/05/2019.

SHIMIZU, Helena Eri; JUNIOR, Carvalho; MAZZILLI, Luiz Roberto F de. **O processo de trabalho na Estratégia Saúde da Família e suas repercussões no processo saúde-doença.** Cien. Saúde Colet., v. 17, n. 9, p. 2412, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v17n9/a21v17n9.pdf>>  
SOARES, Tânia Cristina Lemes. Introdução à administração. 2018. Acesso em 29/07/2019

SILVA, Raquel Cândido. Prazer e sofrimento no trabalho: a percepção de coordenadores da graduação do CEFET-MG. Belo Horizonte: FNH, 2015. 103 p. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br/mestrado2/wp-content/uploads/2016/05/RAQUEL-CANDIDO-DA-SILVA.pdf> Acesso em: 26/03/2019.