



PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DE SERVIDORES PÚBLICOS: ESTUDO DE CASO COM TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

PLEASURE AND SUFFERING IN THE WORK OF PUBLIC SERVANTS: CASE STUDY WITH TECHNICAL-ADMINISTRATIVES IN EDUCATION

Letícia Cabral Leles ¹

Graziele Alves Amaral ²

¹ Psicóloga no IPEC (Instituto de Psicologia, Educação e Cultura) – Espaço Terapêutico – Jataí/GO. Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Goiás – Regional Jataí. Pós-graduação em Gestão em Saúde Mental com Ênfase em Dependência Química pela FALBE (Faculdade Albert Einstein – Unidade de Brasília), e em Psicanálise pela FALA (Instituto de Psicanálise e Cultura – Anápolis/GO).

² Professora Adjunto I do curso de Psicologia da Universidade Federal de Goiás – Regional Jataí. Doutoranda em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília, Mestre em Administração pela FEAD-Minas.

Resumo: O objetivo da pesquisa foi compreender os aspectos da organização do trabalho dos técnico-administrativos em educação de uma universidade pública federal que geram prazer e sofrimento, utilizando o referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho. Por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com cinco servidores, constatou-se que vivenciam prazer no trabalho, mas predomina o sofrimento. O prazer advém do reconhecimento em algumas situações de trabalho, dos relacionamentos interpessoais com pares e da identificação com o trabalho. O sofrimento decorre de inadequações das condições de trabalho, sobrecarga, gestão autoritária, falta de reconhecimento e rotina sem desafios.

Palavras-chave: Psicodinâmica do Trabalho; Prazer e Sofrimento no Trabalho; Servidores Técnico-administrativos.

Abstract: The objective of the research was to understand the aspects of the organization of the work of the administrative technicians in education of a federal public university that generate pleasure and suffering, using the theoretical reference of the Psychodynamics of Work. Through the content analysis of the interviews with five employees, it was found that they experience pleasure at work, but the suffering predominates. Pleasure comes from recognition in some work situations, interpersonal relationships with peers, and identification with work. The suffering stems from inadequacies in working conditions, overload, authoritarian management, lack of recognition and routine without challenges.

Keywords: Work Psychodynamics; Pleasure and Suffering at Work; Technical-administrative Servers.

Resumen: El objetivo de la investigación fue comprender los aspectos de la organización del trabajo de los técnico-administrativos en educación de una universidad pública federal que generan placer y sufrimiento, utilizando el referencial teórico de la Psicodinámica del Trabajo. Por medio del análisis de contenido de las entrevistas realizadas con cinco servidores, se constató que vivían placer en el trabajo, pero predomina el sufrimiento. El placer viene del reconocimiento en algunas situaciones de trabajo, de las relaciones interpersonales con pares y de la identificación con el trabajo. El sufrimiento deriva de inadecuaciones de

las condiciones de trabajo, sobrecarga, gestión autoritaria, falta de reconocimiento y rutina sin desafíos.

Palabras clave: Psicodinámica del Trabajo; Placer y Sufrimiento en el Trabajo; Servidores Técnico-administrativos.

1 Introdução

Nas últimas três décadas, as transformações ocorridas no âmbito do trabalho, advindas do novo momento do modo de produção capitalista, têm trazido implicações à força de trabalho, provocando insegurança para os trabalhadores e consequentes efeitos negativos para sua saúde mental (GUIMARÃES; JORGE; ASSIS, 2011; MONTEIRO, 2010). Nesse contexto, houve aumento no interesse pelo tema Saúde Mental e Trabalho, advindo de três principais motivos. O primeiro é o aumento significativo de casos de transtornos mentais e do comportamento associados ao trabalho. O segundo refere-se à valorização de ações profissionais integradas e interdisciplinares, rompendo com a centralidade do modelo médico. E, por fim, o terceiro concerne às mudanças que ocorreram na psicologia, ao permitir um novo olhar sobre a dimensão do trabalho, como a releitura das teorias clássicas sobre a constituição do psiquismo que passaram a considerar a importância do trabalho na constituição do sujeito (JACQUES, 2003).

Coutinho, Diogo e Joaquim (2011) apontam mudanças no processo produtivo vivenciadas em países capitalistas nos últimos 30 anos (como o enxugamento da força de trabalho, o aumento das terceirizações e as desregulamentações das leis trabalhistas) e seus impactos na relação saúde-trabalho. Ainda, destacam as consequências destas mudanças ocorridas nas estruturas e formas de organização do trabalho nas transformações que passaram a ser adotadas no setor público. Em princípio, estas novas formas de gestão pública surgem como uma forma de enxugamento da máquina estatal para torná-la mais eficaz. Mas há equívocos nesse modo de importação da lógica e dos modelos de gestão privadas para o setor público, que deveria se pautar pelo bem comum. Esses equívocos não dizem respeito somente às diferenças dos objetivos finais do setor público e do setor privado, mas acabam atingindo também a classe trabalhadora. Os servidores públicos se veem diante do paradoxo de serem cobrados e avaliados dentro de uma lógica do setor privado (focado em resultados e não em processos), dentro de um contexto que ainda conserva características do modelo burocrático de gestão.

A seguir, serão apontados alguns conceitos fundamentais da Psicodinâmica do Trabalho, abordagem teórica na qual se embasou a referida pesquisa. Em seguida, serão apresentados os modelos de gestão descritos por Chanlat (1995) de modo que se possa compreender a relação entre a gestão e a organização do trabalho e a saúde do servidor público. A partir daí, apresentaremos os objetivos de pesquisa e o método empregado para alcançá-lo para, por fim, serem apresentados os resultados e discussões do estudo em questão.

2 Psicodinâmica do Trabalho

Dejours e Abdoucheli (1990, p.120) definem Psicodinâmica do Trabalho como “a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pela confrontação do sujeito com a realidade do trabalho”. Dejours (1992) enfatiza que o trabalho não é neutro, apresentando-se como operador de saúde e de prazer ou de doença e desprazer. A vivência do trabalho como fonte de prazer ou sofrimento depende da vivência subjetiva de cada trabalhador com a organização do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990). Segundo os autores, o sofrimento patogênico acontece quando não há mais nenhuma margem de liberdade que o sujeito possa explorar para transformar ou aperfeiçoar a organização do trabalho, pois as pressões são rígidas, fixas e incontornáveis, levando o trabalhador à repetição e gerando-lhe desgaste, frustração, sentimento de impotência e, até mesmo, adoecimento. Por outro lado, um trabalho prazeroso seria aquele em que a organização do trabalho propicia maior liberdade e autonomia de forma que o trabalhador possa rearranjar seu modo operatório mobilizando sua inteligência prática para dar conta do real do trabalho, engajando-se em um coletivo e identificando-se com a atividade realizada.

Quando, nas vivências laborais do trabalhador, impera o sofrimento e ele não tem possibilidade de resignificá-lo, estratégias defensivas são formuladas para evitar o adoecimento ou amenizar o sofrimento causados pelo trabalho. Elas surgem quando o trabalhador consegue transformar o modo como ele vivencia sua realidade de trabalho que lhe causa sofrimento, criando novas formas de lidar com o seu cotidiano, mesmo que isto não gere mudanças em seu ambiente de trabalho real (MENDES, 2007a). A Psicodinâmica do Trabalho interessa-se por compreender as estratégias defensivas (individuais e/ou coletivas) adotadas pelos trabalhadores, com a finalidade de evitar a doença e preservar, ainda que precariamente, seu equilíbrio psíquico.

Quando o trabalho possibilita a criação da identidade, permite a vivência de prazer. Esse prazer emerge quando o trabalhador torna-se sujeito da criação, transformando o seu trabalho e não sendo dominado por ele. Mesmo em situações precárias de trabalho o sujeito pode

vivenciar o prazer, desde que a organização ofereça: mobilização da inteligência prática e oportunidades de espaço público da fala e da cooperação (MENDES, 2007b).

A inteligência prática “transgride o trabalho prescrito e funciona para atender aos objetivos de produção, com procedimentos mais eficazes do que os impostos pela organização do trabalho”, fundamenta-se nas rupturas de normas e regras e tem origem na intuição, na percepção e no corpo dos trabalhadores (MENDES, 2007b, p. 52). A validação social é condição necessária para legitimá-la, ou seja, é preciso que haja reconhecimento, que ocorre por meio do espaço público da fala, onde a palavra pode ser expressada e as opiniões podem ser formuladas livremente. A ação de cooperação, apontada pela autora como outra possibilidade de vivência de prazer no trabalho, acontece em uma construção conjunta, quando um grupo de trabalhadores se mobiliza na direção de um mesmo objetivo, com base na solidariedade e confiança; é possível vivenciar sentimentos de interdependência, companheirismo e reconhecimento mútuo. A cooperação permite a convergência das contribuições individuais e das relações de interdependência e possibilita que os erros de um trabalhador sejam minimizados pelo coletivo de trabalho (MENDES, 2007b).

No entanto, o que se observa na maioria dos contextos onde o trabalho é produzido são situações que dificultam que o sofrimento do trabalhador possa ser ressignificado e transformado em prazer, predominando situações antisublimatórias de trabalho em que a ressonância simbólica e o reconhecimento são raros ou inexistentes (MENDES, 2007b). A autora ainda ressalta que sem uma intervenção e gestão dessas dimensões no trabalho, a saúde psíquica do trabalhador pode ficar comprometida. Neste sentido, faz-se necessário compreender algumas particularidades do serviço público para que se possa pensar sobre a relação entre prazer e sofrimento no trabalho do servidor público, tópicos que serão analisados nas seções seguintes do presente artigo.

3 Saúde mental no serviço público

Chanlat (1995, p. 119) define modo de gestão como “o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. Sendo assim, as condições de trabalho, a organização do trabalho, a natureza das relações hierárquicas, o tipo de estruturas organizacionais, os sistemas de avaliação e controle dos resultados, as políticas de gestão de pessoas são elementos constitutivos do modo de gestão (CHANLAT, 1995). Segundo o autor, uma organização terá boa gestão da saúde (física e mental) e segurança no trabalho quando bem gerida, respeitando o seu pessoal.

Dejours (1992) aponta a organização do trabalho e os modos de gestão exercem intensa influência no ambiente laboral, afetando a saúde do trabalhador. O que difere as organizações é o grau de liberdade e de autonomia propiciado ao trabalhador para aperfeiçoar sua prática, confrontar, superar e/ou transformar os constrangimentos da organização do trabalho.

Apesar da múltipla configuração na realidade do trabalho cotidiano, podem ser identificados aspectos aparentemente comuns no serviço público. Dentre os elementos constitutivos do trabalho no serviço público atualmente apontados por Chanlat (2002), destacam-se: aumento da carga de trabalho, provocado pela redução do pessoal e dos novos imperativos de desempenho e produtividade; hierarquia repetidamente presente e autonomia reduzida; e pouco reconhecimento. Em relação a esse último item, cabe mencionar que, no setor público, os funcionários lidam com concepções negativas de sua imagem, com o discurso sobre sua suposta ineficiência, sua fraca produtividade e até sua verdadeira utilidade.

Secchi (2009) analisa os modelos organizacionais que têm sido adotados na administração pública como alternativas ao modelo burocrático e conclui que estes novos modelos compartilham características essenciais com o modelo tradicional burocrático, não se apresentando, portanto, como modelos de ruptura. Uma das características principais mantidas é a ênfase no controle (SECCHI, 2009) e Coutinho, Diogo e Joaquim (2011) ainda apontam os padrões paternalistas de gestão no serviço público, a despeito da adoção de novas práticas administrativas. Neste contexto, Bazzo (1997) enumera aspectos do trabalho nas instituições públicas que não só dificultam/impossibilitam a vivência de prazer na realização do trabalho, como podem afetar de forma implacável a saúde do trabalhador, quais sejam:

a alta rotatividade dos chefes (sempre nomeados de maneira política e nepotista); a falta de nexos entre a capacitação dos funcionários e o trabalho que realmente desenvolvem; a falta de critérios para nomear ou exonerar pessoas; a assimetria brutal entre uns funcionários e outros; a falta de um plano de cargos e salários que equalize os rendimentos; a luta por um poder imaginário que é inconscientemente fomentada entre os funcionários; o fato dos setores de Recursos Humanos terem como função máxima apenas a execução da folha de pagamento, isso tudo, somado à prática de corrupção frequentemente presente nos assuntos administrativos que envolvem dinheiro. (BAZZO, 1997, p. 42).

As produções acadêmicas no campo da saúde do trabalhador apontam indícios do interesse na elaboração de políticas de saúde mental no trabalho. Os problemas advindos da atividade laboral podem acarretar debilitação psicológica e/ou física. A queda de produtividade, os afastamentos e, em uma situação extrema, a aposentadoria precoce, são alguns dos prejuízos para a administração pública advindos da falta de diagnóstico e da adequada atenção a essa situação. No setor público, em específico, foi publicada a Portaria número 1.261 da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2010), que prioriza estratégias para o enfrentamento dos problemas relacionados à saúde mental, monitorando riscos ambientais e promovendo ações educativas. Ação de prevenção é outro item das diretrizes deste documento, em que constam recomendações aos órgãos públicos, a fim de evitar danos à saúde do servidor, decorrentes de fatores comportamentais, do ambiente ou do processo de trabalho, evitando que uma pessoa em “sofrimento psíquico” progrida para um estágio de “transtorno mental”. Também trata dos aspectos de ações de promoção, com recomendações de assistência terapêutica. Cabe questionar se, na prática, a saúde do servidor público tem tido a merecida atenção.

Nessa perspectiva, o objetivo geral do presente trabalho consistiu em analisar a relação entre os aspectos da organização do trabalho dos técnico-administrativos de uma universidade pública federal e as vivências de prazer e/ou sofrimento no trabalho.

4 Método

A presente pesquisa foi realizada na perspectiva da abordagem qualitativa. As pesquisas qualitativas permitem a explicação de comportamentos, sentimentos, percepções, descrevendo-os de forma detalhada, de modo a compreender os indivíduos em sua maneira singular e diferenciada (GOLDENBERG, 2005). A modalidade escolhida – o estudo de caso –, permite a escolha de um objeto de estudo, definido pelo interesse em casos individuais, bem delimitados, contextualizados em tempo e lugar, para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações (VENTURA, 2007).

Os sujeitos que compuseram a amostra da pesquisa foram cinco servidores públicos técnico-administrativos do quadro efetivo de uma universidade pública federal que já haviam concluído o período de estágio probatório na instituição. A escolha dos sujeitos foi determinada pelos critérios de acessibilidade (VERGARA, 2011). O número de entrevistas não foi definido *à priori*, tendo sido encerradas quando se atingiu o ponto de saturação em relação ao objetivo dessa pesquisa. Os dados encontrados

foram cuidadosamente tratados de forma que os sujeitos não pudessem ser identificados, preservando a privacidade e a confidencialidade. Os aspectos éticos envolvidos na pesquisa foram esclarecidos aos participantes, que assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, sob protocolo número 120/12.

No que tange às características dos sujeitos, foram entrevistados dois homens e três são mulheres, três tinham menos de 35 anos, todos possuíam ensino superior completo e quatro possuíam especialização (*stricto sensu* e *lato sensu*), apesar de três estarem ocupando cargo de nível médio. Dois sujeitos ocupavam cargo de liderança, e todos possuíam menos de cinco anos de vínculo com a instituição.

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, seguindo um conjunto de questões abertas, previamente definidas, que possibilitavam que os entrevistados discorressem sobre o tema proposto. O roteiro de entrevista se baseou em perguntas sobre: as responsabilidades e atribuições do cargo ocupado pelo servidor; sua rotina e condições de trabalho; as dificuldades e os sofrimentos vivenciados no trabalho e as formas reagir a elas; as situações que são consideradas satisfatórias/prazerosas no trabalho; as relações com a chefia e com os pares; a forma de gestão da instituição e o impacto em seu trabalho.

É importante destacar que os estudos e intervenções embasados no referencial teórico da Psicodinâmica do Trabalho utilizam preferencialmente entrevistas coletivas, mas, conforme Jacques (2003, p.106), as pesquisas brasileiras fazem uma adaptação para entrevistas individuais, pela "dificuldade de reunir coletivamente os trabalhadores". As entrevistas foram gravadas, tendo tido uma duração média de uma hora e, posteriormente, foram transcritas para serem analisadas.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise do conteúdo, cujo principal objetivo é produzir inferências válidas. Segundo Bardin (1977, p.42) a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

A análise dos dados se deu por meio dos procedimentos sistemáticos da análise de conteúdo de Bardin (1977), que consiste em uma série de técnicas de análise das comunicações, buscando a descrição do conteúdo das mensagens que permitam a inferência de conhecimentos dentro da

abordagem utilizada para amparar esta pesquisa. As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra e geraram o material a ser analisado. A análise foi feita pelas duas pesquisadoras que compunham a equipe de pesquisa. As categorias construídas resultaram da categorização realizada a partir do agrupamento dos temas emergentes da análise das entrevistas, realizado a partir da familiaridade do seu conteúdo. A partir do tratamento das entrevistas, os temas que emergiram foram trabalhados em duas grandes categorias: vivências de prazer no trabalho e vivências de sofrimento no trabalho, que serão descritas a seguir.

5 Resultados e Discussão

Para compreender as vivências de prazer e de sofrimento no trabalho, foram considerados elementos das condições de trabalho e da organização do trabalho dos sujeitos entrevistados. Dejours e Abdoucheli (1990, p. 125) definem as condições de trabalho como “as pressões físicas, mecânicas, químicas e biológicas do posto de trabalho”, referem-se às pressões dirigidas ao corpo dos trabalhadores. A organização do trabalho abrange o modo operatório prescrito (divisão do trabalho, divisão das tarefas, repartição, cadência) e a divisão de homens (comando, controle, repartição das responsabilidades, hierarquia), ou seja, a divisão técnica e social do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1990).

6 Vivências de prazer no trabalho

No que se refere às possibilidades de vivência de prazer no trabalho identificadas por Mendes (2007b), uma das formas é a mobilização da inteligência prática. Essa ação pode ser identificada na entrevista do sujeito 4 que, com muito entusiasmo, comentou que, com seu trabalho, conseguiu adquirir um serviço que hoje traz mais conforto e bem-estar para a comunidade acadêmica. Apesar do Campus não possuir recursos para adquirir esse serviço e dos trâmites burocráticos, o servidor conseguiu superar as prescrições do trabalho e seus obstáculos, mediante a mobilização da inteligência prática e sua conquista foi mencionada como fonte de prazer: “Não era a minha responsabilidade, mas eu fiz de muito bom grado e fico feliz de ver que os meus esforços resultaram em uma economia para o Campus, um atendimento melhor para a comunidade acadêmica, muita gente já foi beneficiada” (S4).

Nessa direção, Monteiro e Freitas (2015) relatam a possibilidade de utilização da inteligência prática, mesmo em situações de trabalho precário. Em seus estudos, quando os trabalhadores podiam utilizar seus recursos próprios, no sentido de uma inventividade e de um saber fazer adquirido na prática, e com isso, conseguiam dar conta do trabalho que

lhes era prescrito, era possível vislumbrar possibilidades de transformação do sofrimento em vivências de prazer.

Coutinho et al. (2011) também encontraram em sua pesquisa com servidores da área de manutenção de uma universidade pública essa forma de mobilizar um conhecimento tácito para darem conta do trabalho, suprimindo a falta de investimento em capacitação para esses servidores. Buscar informações com trabalhadores da mesma área que trabalhavam fora da universidade e compartilhar conhecimentos tácitos entre si foram maneiras que estes servidores encontraram para superarem situações desconhecidas que o real do trabalho lhes trazia.

A mobilização da inteligência prática transforma o sofrimento em prazer e emerge de situações imprevistas, em que o trabalhador utiliza de seus recursos intelectuais e conhecimento da tarefa; para ser legitimada socialmente ela precisa passar pelo reconhecimento (MENDES, 2007b). A mobilização da inteligência prática, anteriormente mencionada pelo sujeito 4, foi validada na medida em que teve o reconhecimento por parte da chefia e da equipe de trabalho, que ressaltava sua importância para o bom funcionamento do setor.

Ainda no que se refere ao reconhecimento, exercer uma função de liderança para os sujeitos 3 e 4 foi mencionado como fonte de satisfação em função do reconhecimento dado pela equipe de trabalho: “[...] é uma equipe que me valoriza, uma equipe que me reconhece” (S3). Para os sujeitos que não estão em função de liderança, o reconhecimento do seu trabalho pelos pares é motivo de prazer. Quando perguntado “O que você considera satisfatório e motivacional no seu trabalho?”, dois sujeitos responderam que é o reconhecimento, como pode ser ilustrado na fala do sujeito 1: “O principal é o reconhecimento do seu trabalho, de reafirmar que você é importante ali naquele local, de que você desempenha bem suas funções.”

Sobre as relações de trabalho, a ação de cooperação, apontada por Mendes (2007b) como outra possibilidade de vivência de prazer no trabalho, caracteriza-se pela convergência das contribuições de cada trabalhador e das relações de interdependência. Os sujeitos 3 e 4 relataram possuir um relacionamento satisfatório com os subordinados, apresentando uma equipe em que há cooperação, confiança e solidariedade entre os membros da equipe.

Mendes (1999) ressalta que o trabalho é identidade e realização. Quando o sujeito produz algo, sente-se estruturado em consequência de ser valorizado pelo que faz, pois “o trabalho não é reduzido à atividade em si, ou ao emprego, é algo que transcende o concreto e instala-se numa subjetividade, na qual o sujeito da ação é parte integrante e integrada do

fazer, resultando na realização de si mesmo” (Mendes, 1999, p. 306). Em relação a essa questão de identificação com o trabalho, foi possível perceber que os entrevistados que atuam em sua área de formação vivenciam essa relação formação-trabalho de forma prazerosa: “Eu gosto do que eu faço e está de acordo com a minha formação [...] sou feliz no meu trabalho” (S4). “Eu sou feliz com a minha profissão, com o que eu faço” (S3).

Quando o trabalho corresponde às expectativas do trabalhador, em que os valores individuais e os valores do trabalho são compatíveis, os sujeitos também demonstraram satisfação: “O sentido do meu trabalho é tanto o meu sustento quanto... assim pelo fato de estar trabalhando em uma universidade, meu crescimento como pessoa, meu crescimento intelectual também [...] então o trabalho para mim é uma forma de progressão intelectual” (S1).

No que diz respeito ao trabalho relacionado com os valores pessoais, os sujeitos 4 e 5 mencionaram acreditar na educação pública, além de sentirem que, no serviço público, podem contribuir para o crescimento do país, devolvendo para os cidadãos um serviço de qualidade. “Quando eu percebo que eu contribuí, ainda que minimamente, para a formação de [profissionais], acho que isso é gratificante, quando eu chego em uma turma de formandos, por exemplo, e vejo a satisfação no olhar dos alunos...” (S5).

Esses achados corroboram com resultados da pesquisa de Coutinho et al. (2011) com servidores públicos da área de manutenção de uma universidade pública que reconhecem a importância do seu trabalho como base do funcionamento de toda universidade. O sentido do trabalho para esses servidores ainda esteve ligado a um compromisso que sentem que têm para com a sociedade. Nesta perspectiva, trabalhar para o bem comum, ou seja, servir à sociedade, era motivo de orgulho para esses trabalhadores. Traesel e Merlo (2014) também ressaltam o orgulho pela profissão em um grupo de servidores de um órgão público, que realçaram seu prazer por garantir os direitos do cidadão, reconhecendo a importância de seu papel social.

De modo geral, em nossa pesquisa, o sentimento de reconhecimento no trabalho, os resultados conquistados em decorrência da inteligência prática, o satisfatório relacionamento interpessoal especialmente com os pares, bem como a identificação com o trabalho foram fatores vivenciados como fonte de prazer no trabalho dos técnico-administrativos.

7 Vivências de sofrimento no trabalho

Verificou-se que os técnico-administrativos apresentaram sofrimento no que se refere aos seguintes aspectos do trabalho: inadequações das condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, burocracia, forma autoritária de gestão, comunicação unilateral, falta de reconhecimento e rotina sem desafios.

As condições de trabalho oferecidas pela instituição pesquisada parecem não atender às expectativas dos trabalhadores pesquisados, gerando insatisfação e sofrimento no trabalho. "A universidade não dá uma estrutura tão boa para que possa exercer o seu trabalho" (S1); "As nossas dificuldades maiores estão relacionadas às questões físicas, às condições de trabalho do que do próprio trabalho em si [...] trabalho em uma sala pouco iluminada, apertada, com equipamentos defasados" (S2).

No que se refere à organização de trabalho, o primeiro fator que pode ser apontado é a burocracia do serviço, a lentidão nos processos de trabalho e a falta de autonomia, ocasionando sofrimento. As dificuldades impostas pelo serviço público, pelo modo de gestão técnico-burocrático demonstram a ênfase da burocracia na racionalização e na rigidez. Por meio do uso excessivo de regras, a burocracia passou a ser considerada um empecilho ao bom funcionamento das organizações públicas, com a inibição da criatividade dos servidores, afetando o desempenho do servidor público e gerando desânimo e frustração (RODRIGUES, IMAI e FERREIRA, 2001), como pode ser observado na fala de S4: "Burocracia me causa sofrimento também, porque eu sei como funciona o processo e as pessoas não fazem [...] e isso me causa sofrimento, isso é um problema do funcionalismo público".

Nessa direção, Nunes e Lins (2009) apontaram o modelo de gestão técnico-burocrático como o principal fator de sofrimento no trabalho entre os servidores por eles pesquisados, principalmente no que se refere à gestão altamente hierarquizada e tomada pela racionalização burocrática. Esse modelo é caracterizado principalmente por uma pirâmide hierárquica definida, com divisão do trabalho fragmentada (que reduz a autonomia), valorização dos especialistas e técnicos, controles sofisticados, comunicação difícil entre os escalões da empresa e centralização do poder (CHANLAT, 1995).

O desejo e/ou a motivação de realizar a tarefa não é condição necessária para realizá-la, pelo contrário, o sujeito se vê impotente, sem autonomia para realizar as questões pertinentes ao seu trabalho: "Dentro das minhas possibilidades eu faço o que eu posso, gostaria de estar bem mais satisfeito, se as coisas funcionassem da forma que tem que funcionar, mas daí depende de mais pessoas, de outras estruturas". (S5)

Na pesquisa de Coutinho, Diogo e Joaquim (2011), as precárias condições de trabalho também foram apontadas como grandes entraves à prestação de um serviço de qualidade por parte dos técnico-administrativos, além de potencializarem riscos à saúde física desses profissionais. Os entraves burocráticos foram apontados como causa de ineficiência na prestação de serviços, geração de retrabalhos, além de desconforto para esses trabalhadores, que são vistos como ineficientes e incompetentes, quando, na verdade, não dispõem de condições mínimas para realizarem um bom trabalho.

Outra questão relativa à organização do trabalho refere-se à gestão. Os entrevistados em nossa pesquisa apontaram o despreparo dos servidores que assumem cargos de liderança. Foi relatado falta de formação em administração e visão restrita por parte dos docentes-gestores em relação ao funcionamento da Universidade. Outro fator de sofrimento na relação com a gestão foi falta de confiança do gestor no trabalho do servidor, dificultando os processos, aumentando a burocracia e a lentidão no trabalho. Nunes e Lins (2009) apontam como uma das dificuldades da gestão pública a centralização do poder pela instância governamental que rege essas instituições. Assim, falta autonomia para seus dirigentes definir os meios de execução e os recursos disponíveis, já que os objetivos mais abrangentes são definidos por uma autoridade externa à instituição.

A burocracia pode favorecer as relações de conflito com a chefia, uma vez que se cria um ambiente favorável para a dicotomia superior e subordinado, gerando ansiedade e utilização de mecanismos de defesa (Mendes, 1999). Os gestores da instituição pesquisada também estão inseridos nas mesmas condições de trabalho, dessa forma é sabido que as resoluções para os problemas institucionais não dependem exclusivamente dos seus esforços; de qualquer forma, existe um sentimento de desamparo gerado pela falta de escuta das demandas de trabalho dos técnico-administrativos: "a conversa particular foi num tom muito áspero [...] No outro dia, sinceramente, não dava nem vontade de ir trabalhar porque você tenta levar um problema [...] e você não é sequer ouvida?!". (S3)

Traesel e Merlo (2014) problematizam sobre as consequências da transferência de valores, diretrizes e procedimentos da esfera privada para a esfera pública, cujo foco concentra-se na ampliação da produtividade e do retorno econômico, implodindo os pilares que sustentavam o trabalho público. Para os servidores, isso acaba acarretando vivências de violência e até de assédio organizacional através da sobrecarga e da intensificação do trabalho associados à técnicas eficientes de controle, bem como através do aumento da exigência de um

desempenho pautado na quantidade e na produtividade em detrimento da prestação de um serviço de qualidade.

Com as transformações do mundo do trabalho, ter um emprego público tornou-se a possibilidade de ter estabilidade no trabalho. Mas também é possível observar o movimento do Estado na manutenção de seus interesses, em reduzir o quadro de vagas de trabalho (RODRIGUES, IMAI e FERREIRA, 2001). As consequências desta redução das vagas de trabalho são perceptíveis nas falas dos entrevistados. Todos os entrevistados mencionaram a falta de pessoal, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho e até adoecimento.

Muitas vezes, a aceitação desse excesso de carga de trabalho está relacionada com a patologia social descrita por Mendes (2007b) como sobrecarga. A patologia de sobrecarga está envolvida pelo jogo de dominação social, conduzido pela ideologia da excelência e do desempenho, originada, dentre outros fatores, pela centralidade do trabalho. A centralidade do trabalho leva o trabalhador a se submeter às precárias condições de trabalho pela necessidade de reconhecimento e realização que, segundo Mendes (2007b), são elementos essenciais para a identidade, subjetividade e emancipação. Como consequência, há uma aceitação exacerbada das demandas, que vão além das suas condições físicas, psicológicas e sociais, ocorrendo a exploração do trabalho.

Nas entrevistas, foi possível verificar essa aceitação da sobrecarga. O sujeito 4 admitiu ter passado por situações que exigiram uma carga de trabalho que extrapolou seus limites: "No início eu trabalhava de manhã, à tarde, à noite, final de semana, domingo; só não trabalhava no sábado" (S4). A servidora 2 relatou que a sobrecarga decorreu de uma demanda da instituição, quando ela teve que assumir várias tarefas que seriam temporárias, mas permaneceu assumindo essas tarefas e responsabilidades até o momento em que uma doença física foi desencadeada. A servidora chegou a contestar a alta carga de trabalho, mas só foi mudada do seu posto de trabalho e teve a carga de trabalho diminuída quando adoeceu: "eu desencadeei esse problema de saúde, o médico falou "Ou você dá um pause, ou você vai morrer! E o serviço vai continuar e eles vão ter que arrumar outras pessoas para fazerem o seu serviço". Parece que aí que eu percebi". (S2)

Outra patologia social descrita por Mendes (2007b) é a servidão voluntária caracterizada pela adesão voluntária àquelas exigências da organização que agravam o sofrimento. Está ligada às necessidades de emprego e conforto na vida, em que o sujeito se vê obrigado a mostrar que está adaptado, integrado e eficaz. Fundamentada nos preceitos da cultura do desempenho, permite que o trabalhador seja explorado pela organização do trabalho. Este tipo de comportamento no trabalho pode

ser observado no sujeito 4, cuja fala demonstra o controle interiorizado e a aceitação das demandas da organização: “Eu tenho um senso de responsabilidade muito grande de ver as coisas acontecendo, eu não consigo falar assim “não, que se exploda”, eu não consigo, se precisou de mim eu vou, qualquer hora”.

Coutinho, Diogo e Joaquim (2011) apontaram a discrepância em relação ao aumento no volume de trabalho dos servidores técnico-administrativos (em função da ampliação da universidade) de um lado, e a diminuição do número de servidores, de outro. Essa falta de pessoal foi apontada pelos autores como a principal causa de sobrecarga e como potencializadora de ineficiências na prestação de serviços.

Ainda em relação à escassez de pessoal, outra consequência que tem se observado, inclusive no setor público, é a contratação de mão-de-obra terceirizada, com salários e condições de trabalho menos favoráveis do que os servidores efetivos, o que aumenta significativamente a rotatividade de pessoal. Em nossa pesquisa, os sujeitos 3 e 4, que possuem cargo de liderança, relatam alta rotatividade em seus setores. “Desde que eu estou aqui já passaram cinco pessoas” (S4). “Em uma semana foram dois remanejamentos, então é muito ruim, muito ruim” (S3). Além de sofrer as consequências da alta rotatividade em sua equipe de trabalho, há ainda o sofrimento ocasionado pela forma como os remanejamentos geralmente são realizados, em que as decisões não são tomadas em conjunto com o gestor imediato. Essa forma autoritária de gerir e a de falta de autonomia geraram frustração e revolta. “Eu, como gestora, extremamente frustrada de estar perdendo uma pessoa da equipe que contribuía para a qualidade do serviço [...] porque a decisão é tomada, mas quem tem que resolver a situação sou eu” (S3). Quem faz a gestão direta da equipe tem que arcar com as consequências dessas situações de remanejamento e falta de pessoal. Recentemente a servidora 3 adoeceu, em resposta do corpo à carga física e psicológica e mencionou esta questão do remanejamento de pessoal como uma das situações estressantes ligadas ao seu adoecimento.

Coutinho et al. (2011) também apontaram a relação entre o aumento das terceirizações e a sobrecarga de trabalho dos servidores efetivos, dada a rotatividade de pessoal no serviço terceirizado. Além disto, ressaltaram o desconforto gerado na equipe quando são feitas comparações entre trabalhadores que exercem o mesmo rol de tarefas e recebem salários e benefícios discrepantes. A fragmentação das equipes de trabalho é outra consequência nefasta do aumento das terceirizações apontada pelas autoras.

Voltando à nossa pesquisa, uma situação de remanejamento de pessoal feitas de forma autoritária foi relatada por uma servidora com

grande vivência de sofrimento: S2 foi substituída sem ser consultada enquanto estava de licença médica e foi avisada do fato por uma colega de trabalho, quando do seu retorno ao trabalho. A servidora se sentiu como objeto, pois foi colocada no cargo para resolver um problema pontual da instituição e quando estas questões foram sanadas, não precisavam mais de seu serviço naquele setor e ela foi “descartada”, sem ser consultada. “Eu me senti usada! [...] Tudo bem, eu acho assim, se é um cargo que ela queira trocar, nada a impede, mas eu acho que tem que ter certa consideração, certo respeito com o servidor” (S2).

Os resultados encontrados confirmam alguns dados que Bazzo (1997) enumera como possíveis aspectos do trabalho público que podem afetar a saúde do trabalhador, como a falta de nexos entre a capacitação dos funcionários e o trabalho que realmente desenvolvem; a falta de critérios para alocar e retirar pessoas dos seus cargos, e a falta de um plano de cargos e salários que equalizem os rendimentos. Isso também reflete os resquícios ainda tão presentes de paternalismo e personalismo na gestão pública, em que o poder é centralizado na figura do dirigente e não nos elementos formais da estrutura da gestão (COUTINHO et al., 2011).

Nesse contexto de desvalorização no trabalho, S2 considera que faltam políticas de gestão de pessoas que valorizem o potencial dos técnico-administrativos, pois a Universidade não conhece seus trabalhadores, suas potencialidades. A entrevistada acrescentou se sentir inútil, por não poder colocar sua identidade no seu trabalho. Para ela, seu trabalho não possui significado. Segundo Mendes (1999), o conteúdo da tarefa quando padronizado, repetitivo, sem exigir criatividade e iniciativa é fator de sofrimento, o que confirma a falta de sentido do trabalho burocrático, gerando a desvalorização, desgaste e falta de reconhecimento. O trabalho para a servidora não está permitindo o crescimento e realização pessoal, apresenta-se sem desafios intelectuais, gerando sensação de monotonia e sentimentos de menos valia. “Não ter reconhecimento, não deixar você crescer [...] como pessoa, como profissional, de não deixar você colocar a sua personalidade, mostrar o seu serviço, mostrar que você é capaz [...] você ser desperdiçada, para mim isso é o que mais me turba por dentro” (S2).

Lancman et al. (2007), em um estudo com servidores públicos que exerciam a função de agentes de trânsito, também relataram formas de sofrimento relacionadas ao sentimento de impotência, de falta de confiança em si e de perda do controle ou da capacidade de fazer frente aos constrangimentos impostos pelo trabalho. E acrescentam possíveis consequências desta situação laboral no sentido de perda de iniciativa e de assunção de uma postura de passividade, que são prejudiciais tanto para o trabalhador quanto para as instituições.

A falta de reconhecimento por parte dos usuários do serviço e dos gestores também é relatado como sofrimento para o servidor 3: “É uma vontade nossa que as pessoas comecem a admirar o que a gente oferece; apesar da estrutura inadequada, apesar do espaço ser pouco, apesar da equipe ser reduzida, o que a gente tem de bom são as pessoas, se fossem reconhecidas”. A pesquisa de Coutinho, Diogo e Joaquim (2011) foi enfática ao evidenciar a fragilização do processo de reconhecimento social e da valorização simbólica dos servidores técnico-administrativos na universidade. Por se tratar de um serviço não vinculado às atividades acadêmicas, o reconhecimento se torna mais difícil de acontecer. A falta de reconhecimento, aliada à deterioração das condições de trabalho, levaram os servidores abordados na pesquisa destas autoras a se referirem ao sucateamento de seu trabalho e ao sucateamento deles próprios enquanto trabalhadores.

Em nossa pesquisa, outra questão relatada como fonte de sofrimento entre esses servidores refere-se aos relacionamentos interpessoais no trabalho. Por se tratar de uma instituição de ensino, que é um espaço de formação, a entrevistada 1 diz que se esperava um ambiente de trabalho agradável, mas o que percebe é o sentimento de superioridade por parte dos professores, fato que lhe gera mal estar. “Lógico que eu me sinto ofendida, uai por quê? Porque eu não estou em uma sala de aula eu sou menos importante do que eles? Ou eles estão na sala de aula e são mais importantes do que eu? Não! Eu acho que cada qual tem sua função e tem a sua importância” (S2).

A pesquisa de Coutinho et al. (2011) também evidenciou essa diferenciação entre os técnico-administrativos da área de manutenção e o restante da universidade, explicitada pelo sentimento de isolamento sentido por estes servidores. Essa diferenciação também era sentida por eles quando comparavam os recursos destinados a outros setores da universidade e as precárias condições de trabalho às quais estavam submetidos.

Diante do quadro exposto, quatro dos cinco servidores entrevistados pretendiam sair do cargo de técnico-administrativo. Como expõe Rodrigues, Imai e Ferreira (2001), servidores públicos com empregos estáveis procuram outras empresas para trabalhar em função dos salários, condições de trabalho e desvalorização. As vivências de sofrimento relatadas pelos servidores entrevistados são convergentes com suas expectativas de não continuidade no cargo e/ou instituição. A organização do trabalho não tem favorecido vivências de prazer para estes profissionais.

Para Nunes e Lins (2009), certas formas de sofrimento e de desmobilização no trabalho têm relação com as características do serviço público, pautados no modelo de gestão técnico-burocrático. Souza e Reis (2013) também evidenciadas limitações inerentes à estrutura da administração pública, como a burocracia, a centralização de planejamento, a mudança de gestores e a descontinuidade das ações.

Traesel e Merlo (2014) acrescentam as modificações introduzidas no setor público, que trouxeram a prevalência da lógica de mercado na aplicação dos novos modos de gestão, desconsiderando os resultados sociais. Assim, observa-se a precarização no contexto de trabalho e a exigência de metas extenuantes (em função da diminuição do número de trabalhadores e do crescente processo de terceirização), além da falta de reconhecimento da função social e da importância do servidor público. Com isso, os autores ressaltam, como razões para o desinvestimento do servidor em seu trabalho, estes fatores diretamente relacionados aos novos modos de gestão advindos da reforma gerencial do serviço público, cujos pilares encontram-se na lógica do mercado e nos resultados contábeis em detrimento dos resultados sociais.

8 Considerações Finais

O trabalho desenvolvido pretendeu analisar as relações dos aspectos da organização do trabalho dos técnico-administrativos de uma universidade pública federal que podem gerar prazer e/ou sofrimento. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com cinco técnico-administrativos. Os técnico-administrativos pesquisados vivenciavam simultaneamente prazer e sofrimento no trabalho, com predomínio do sofrimento. O prazer foi referenciado em relação ao sentimento de reconhecimento no trabalho, aos resultados conquistados, aos relacionamentos interpessoais com os pares, bem como a identificação com o trabalho.

Quando a função de técnico-administrativo corresponde às expectativas dos sujeitos, corroborando com o significado do trabalho, é vivenciado como fonte de prazer. Por outro lado, quando as tarefas são rotineiras, não permitem o desafio e não utilizam as competências e habilidades dos técnicos, sua execução é vivenciada com desprazer.

O sofrimento esteve ligado aos seguintes aspectos da organização do trabalho: inadequações das condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, burocracia, forma autoritária e comunicação unilateral por parte da gestão, falta de reconhecimento, rotina sem desafios, falta de identificação com o trabalho. Houve relato de adoecimento (mental e/ou físico) por parte de dois entrevistados que mencionaram o trabalho como

um elemento desencadeador deste processo. As doenças apresentadas foram precipitadas e/ou agravadas por aspectos específicos da organização do trabalho, como a alta carga de trabalho, a relação de conflitos entre os pares e chefia e as consequências da alta rotatividade de pessoal.

As instituições de ensino superior desempenham um papel imprescindível à sociedade, e não há como pensar nas instituições de ensino superior sem pensar no trabalho dos técnico-administrativos. Sendo assim, sugere-se um olhar mais atento a estes servidores, com políticas de gestão que possam potencializar o uso de suas competências, possibilitando o devido reconhecimento e a realização de um trabalho que lhes gere significado. Além da atenção que precisa ser dada às condições adequadas de trabalho e aos relacionamentos socioprofissionais, também identificados como fonte de sofrimento.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (L. A. Reto e A. Pinheiro, trad.). Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZZO, E. F. Algumas considerações sobre a saúde mental dos funcionários públicos. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 17, n. 1, p. 41-44, 1997.

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, 2010. Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/noticias/srh/100505_port_1261.pdf

CHANLAT, J. F. **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. Anais do *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública* (pp. 8-11). Lisboa, Portugal, 2002.

CHANLAT, J. F. Modos de Gestão, saúde e segurança no trabalho. In: Davel, E.; Vasconcellos, J. (Orgs.) **Recursos Humanos e Subjetividade** (pp. 118-128). Petrópolis: Vozes, 1995.

COUTINHO, M. C.; DIOGO, M. F.; JOAQUIM, E. de P. Cotidiano e saúde de servidores vinculados ao setor de manutenção em uma universidade pública. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 36, n. 124, p. 227-237, 2011.

COUTINHO, M. C.; DIOGO, M. F.; JOAQUIM, E. de P.; BORGES, R. C. P. O trabalho de manutenção em uma Prefeitura Universitária: entre dificuldades e realizações. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 31, n.1, p. 96-109, 2011.

LELES, C. L.; AMARAL, A. A. *Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação*. R. Laborativa, v. 7, n. 1, p. 53-73, abr./2018.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho (5ª ed.). São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São paulo v. 54, n. 14, p. 7-11, 1986.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinerário teórico em Psicopatologia do Trabalho. In: Dejours, C.; Abdoucheli, E.; Jayet, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejuriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho (pp. 119-145). São Paulo: Atlas, 1990.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisa**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro/ São Paulo: Record, 2005.

GUIMARÃES, J. M. X. ; JORGE, M. S. B.; ASSIS, M. M. A. (In)satisfação com o trabalho em saúde mental: um estudo em Centros de Atenção Psicossocial. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.16, n. 4, 2011.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental e trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 15, n. 1, p. 97-116, 2003.

LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; UCHIDA, S.; TUACEK, T. A. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 11, n. 21, p. 79-92, 2007.

MENDES, A. M. Da Psicodinâmica à Psicopatologia do Trabalho. In: MENDES, A. M. (org.) **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007a.

MENDES, A. M. Novas formas de organização do trabalho, ação dos trabalhadores e patologias sociais. In: Mendes, A. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método, pesquisas (pp. 49-62). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007b.

MENDES, A. M. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Tese de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia - Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MONTEIRO, J. K. Organização do trabalho e sofrimento psíquico de trabalhadores da saúde. In: Mendes, A. M.; Merlo, A. R. C.; Morrone, C. F.; Facas, E. P. **Psicodinâmica e clínica do trabalho**: temas, Interfaces e casos brasileiros. Curitiba: Juruá, 2010.

MONTEIRO, J. K.; FREITAS, L. D. Trabalho Precário e as vivências de prazer – um olhar psicodinâmico. In: MONTEIRO, J. K.; VIEIRA, F. O.; MENDES, A. M. **Trabalho e Prazer**: teoria, pesquisas e práticas. Curitiba: Juruá, 2015.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009.

RIBEIRO, C. V. S. **A saúde do servidor público em tempos de gerencialismo**. In: Anais do XV Encontro Nacional da Associação Brasileira de Psicologia Social. Maceió, ABRAPSO, 2009. Disponível em: http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/index.php?option=com_content&task=view&id=344&Itemid=96

LELES, C. L.; AMARAL, A. A. *Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação*. R. Laborativa, v. 7, n. 1, p. 53-73, abr./2018.

RODRIGUES, R. R. J.; IMAI, R. Y.; FERREIRA, W. F. Um espaço para o desenvolvimento interpessoal no trabalho. **Psicologia em Estudo**, v. 6, n. 2, p. 123-127, 2001.

SOUZA, Z. B.; REIS, L. M. Entre o atender e o ser atendido: políticas em saúde para o trabalhador do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 16, n. 1, p. 87-106, 2013.

TRAESEL, E. S.; MERLO, A. R. C. "Somos sobreviventes": vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 17, n. 2, p. 224-238, 2014.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista da SOCERJ**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2011, 13ª ed.

Artigo apresentado em: 20/02/2018

Aprovado em: 05/04/2018

Versão final apresentada em: 13/04/2018

LELES, C. L.; AMARAL, A. A. *Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação*. R. Laborativa, v. 7, n. 1, p. 53-73, abr./2018.