



## Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região norte do Brasil

Tais Poncio Pacheco<sup>1</sup>, Rosália Maria Passos da Silva

Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, Brasil

**Palavras-chave:** Psicologia Organizacional; Organização do Trabalho; Administração Pública.

### Resumo

Este artigo é a exposição dos resultados de uma pesquisa institucional realizada em uma universidade pública na região norte do país. O estudo foi realizado com os servidores da instituição e teve como objetivo geral compreender o modo de organização do trabalho e como isso tem impactado nos trabalhadores, tanto de forma positiva como negativa. A pesquisa foi dividida em duas etapas, e os resultados foram obtidos por meio da aplicação do Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais do Trabalho (PROART) e do questionário com dados sociodemográficos. A análise dos dados foi com base nas perspectivas teóricas das Clínicas do Trabalho, especialmente a Psicodinâmica do Trabalho que é a teoria de base do instrumento escolhido. Observou-se que os servidores apresentam risco médio na escala de organização do trabalho, sinalizando um alerta para a necessidade de intervenções a curto e médio prazo que possam transformar as situações relativas à divisão das tarefas e divisão social do trabalho.

Psychosocial risk for public university workers in Brazil's Northern Region

**Keywords:** Organizational Psychology; Work Organization; Public Administration.

### Abstract

This article presents the results of an institutional study done at a public university in Brazil's Northern Region. The study was carried out with university employees and had the general objective of understanding how the work is organized and the positive or negative impacts on workers. The research was divided into two steps. This text will present the results obtained from the use of the Protocol for the Evaluation of Psychosocial Risks of Work (PROART) and a questionnaire for collecting socio-demographic data. The data analysis was based on theoretic perspectives of Work Clinics, especially the Psychodynamics of Work, which is the base theory for the chosen instrument. It was observed that the workers presented medium risk on the work organization scale, which raises an alert on the need for interventions, in the short and medium-term, that can transform the situations related to the division of tasks and social division of the work.

Riesgo psicossocial para funcionarios de una universidad pública de la región norte de Brasil

**Palabras Claves:** Psicología Organizacional; Organización del Trabajo; Administración Pública.

### Resumen

Este artículo muestra resultados de una encuesta institucional realizada en una universidad pública del norte del país. Se trata de una investigación que se llevó cabo con servidores de la institución y que tuvo el objetivo general de comprender la forma de organización del trabajo y cómo ello ha impactado en los trabajadores, tanto positiva como negativamente. En este estudio, que se dividió en dos etapas, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del Protocolo de Evaluación de Riesgos Psicossociales de Trabajo (PROART) y del cuestionario con datos sociodemográficos. El análisis de datos se basa en perspectivas teóricas de Clínicas de Trabajo, especialmente la Psicodinámica del Trabajo, que es la fundamentación teórica elegida. Se observó que los funcionarios tienen riesgo medio en la escala de organización del trabajo, lo que indica una alerta a la necesidad de intervenciones en corto y medio plazo de modo que pueda transformar situaciones relacionadas con división del trabajo y división social del trabajo.

Endereço para correspondência:

Universidade Federal de Rondônia, BR 364, Km 9,5, 76801-059, Porto Velho, Rondônia, Brasil. E-mail: taisppacheco@gmail.com; rosaliapassos@unir.br

Como citar este artigo:

Pacheco, T. P., & Passos da Silva, R. M. (2018). Risco psicossocial para servidores de universidade pública na região norte do Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(1), 335-344. doi: 10.17652/rpot/2018.1.13388

O estudo foi realizado em uma universidade pública na região norte do País, a partir de uma demanda setorial e teve como objetivo compreender o modo de organização do trabalho na instituição e como isso impacta a saúde dos servidores, tanto de forma positiva como negativa. A pesquisa foi realizada pela Coordenadoria de Qualidade de Vida e Saúde do Servidor (CQVS), que estava iniciando suas atividades de trabalho e precisava definir a direção de atuação.

Essa ação foi intitulada como um diagnóstico organizacional, pressupondo a necessidade de conhecer de forma mais profunda a universidade, não somente a partir dos resultados apresentados à sociedade, mas, principalmente, das relações que acontecem no seu interior que impactam no produto final. De acordo com Silva (2015), a realização de um diagnóstico organizacional é uma ferramenta útil nas intervenções psicossociais por possibilitar a consciência tanto dos problemas quanto das potencialidades presentes nas instituições. Assim, entendeu-se que o diagnóstico possibilitaria a oferta de ações que, em consonância com as necessidades institucionais, possam promover qualidade de vida e saúde aos servidores da universidade, sendo este o objetivo da CQVS.

Portanto, no entendimento que o trabalho desempenha papel primordial tanto na construção da identidade subjetiva quanto na identidade social por permitir o pertencimento de grupo, entende-se que há uma ligação direta desta atividade na construção do alicerce da saúde física e mental (Ferreira, Macêdo, & Martins, 2015). Conclui-se, então, que, para promover saúde seria necessário compreender o trabalho e seus impactos nos atores institucionais.

A escolha por compreender a organização do trabalho parte do pressuposto teórico que orienta a pesquisa, a Psicodinâmica do Trabalho. Nesta perspectiva, o termo “organização do trabalho” está ligado à divisão das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho. Pode-se separar a organização do trabalho em: divisão dos homens e divisão do trabalho. Divisão dos homens trata da repartição das responsabilidades, do sistema hierárquico, das relações de poder e controle. Divisão do trabalho é o que é prescrito ao trabalhador: cadência, divisão e conteúdo das tarefas (Facas, 2013).

A organização do trabalho, a partir do referencial da psicodinâmica do trabalho, “é preditor das vivências de sofrimento no trabalho e das possibilidades de mediação dessas vivências” (Facas, 2013, p. 35). Segundo Mendes (2011), a organização do trabalho coloca em evidência a condição humana dentro do jogo de forças contraditórias que ora demandam a servidão do trabalhador, contribuindo para o adoecimento, e ora favorecem a emancipação do sujeito, promovendo a saúde mental. Portanto, com o objetivo de promover qualidade de vida e saúde do servidor, considera-se essencial o diagnóstico em relação ao modo de organização do trabalho na instituição.

A partir da Psicodinâmica do Trabalho, entende-se trabalho como: “os gestos, os saber-fazer, o engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir a diferentes situações, é o poder de sentir, de pensar, de inventar etc.” (Dejours, 2012, p. 24). Assim, o trabalho não é somente a execução da tarefa prescrita, mas todo o conjunto de mobilização do trabalhador, tanto do ponto de vista individual como coletivo para realizar a atividade demandada. Nessa perspectiva, é importante diferenciar o trabalho prescrito do trabalho real.

O trabalho prescrito relaciona-se às demandas da instituição, ou seja, àquilo que o trabalhador deve executar, segundo as normas e os protocolos, é a tarefa cotidiana. Porém, para executar a tarefa, O trabalhador sempre terá que agir de forma diferente do que está no protocolo, é necessário o sujeito mobilizar tanto aspectos subjetivos quanto objetivos que não estão previstos pela organização do trabalho. Assim, o trabalho real é a soma das demandas da tarefa

mais a mobilização extra prescrição, sendo a atividade de fato executada pelos trabalhadores no cotidiano da instituição.

Nesse entendimento, sempre haverá uma lacuna entre o prescrito e a realidade concreta da situação de trabalho. Essa lacuna é de sofrimento, pois o trabalhador deve mobilizar aspectos subjetivos para conseguir superar as falhas da prescrição e executar o trabalho. Assim, trabalhar bem também significa infringir os regulamentos e colocar de si na atividade (Dejours, 2012).

Então, para a perspectiva, tendo como substrato a psicanálise, o trabalho se apresenta como um enigma pois não é possível prever o que deverá ser acrescentado às prescrições para que a atividade se realize. O que os trabalhadores acrescentam às prescrições também é denominado de zelo que corresponde à inteligência necessária para se inventar soluções ao prescrito e também a mobilização desta inteligência para lidar com os conflitos que surgem nas situações de trabalho (Dejours & Mello Neto, 2012).

Dessa forma, quando existe reconhecimento sobre a importância dessa mobilização realizada pelos trabalhadores para que consigam executar a tarefa, o trabalho pode ser prazeroso e saudável. Porém, quando a contribuição do trabalhador não é reconhecida, entra-se na dimensão do sofrimento patológico e adoecimento.

O reconhecimento passa pela qualidade do trabalho e é um conceito central para a resignificação do sofrimento e possibilita também a transformação da organização do trabalho. Porém, para acontecer o reconhecimento é necessário que o trabalhador torne público o que está realizando e isso implica risco, pois, ao se mostrar o que se faz, também se desvela o que não se faz ou não se sabe, podendo recair novamente no sofrimento (Mendes, 2011).

A dinâmica do reconhecimento se articula com a organização do trabalho, pois perpassa pelas relações que acontecem para a execução da atividade. De acordo com Dejours (2012), o trabalho para ser reconhecido passa por um julgamento de sua utilidade, realizado pela hierarquia, e de sua beleza, realizado pelos pares. O resultado desse julgamento, quando favorável, pode propiciar a satisfação ao trabalhador, assim como construir a cooperação no ambiente de trabalho.

Percebe-se que a dinâmica psíquica do prazer e sofrimento no trabalho é permeada pelas relações que se estabelecem para realização da atividade. Trabalhar demanda uma organização subjetiva e, principalmente, uma organização coletiva para dar conta do hiato entre o prescrito e o real da atividade. Assim, o viver junto no trabalho é operador da saúde por meio do julgamento e reconhecimento do trabalho, mas também para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem, de maneira coletiva, superar o sofrimento (Martins, 2011).

Assim, na dinâmica da organização do trabalho é importante apreender se a instituição cria um sentido para o trabalho que permita aos trabalhadores vivências de prazer e utilização de estratégias para mediação do sofrimento, pois isso é fundamental na prevenção dos riscos psicossociais do trabalho (Facas, 2013).

Neste direcionamento, buscou-se a compreensão sobre o modo de organização do trabalho na instituição pesquisada para que se pudesse, futuramente, promover ações que favoreçam a existência do reconhecimento no ambiente de trabalho. Entende-se que, quando se conhece o modo como o trabalho é organizado na instituição, é possível apreender a existência ou não do reconhecimento e se o trabalho está propiciando saúde ou adoecimento nos trabalhadores.

### Método

A pesquisa apresentada neste texto tem uma abordagem quantitativa, sendo uma das etapas de um projeto de pesquisa maior que foi realizado na instituição. Esta etapa correspondeu à aplicação do Protocolo da Avaliação dos Riscos Psicossociais do Trabalho (PROART) juntamente com um questionário sócio demográfico.

#### Participantes

A pesquisa teve como alvo os servidores ativos da universidade, incluindo as duas categorias funcionais que compõem o quadro: técnicos administrativos e docentes. A partir de dados obtidos na instituição, verificou-se que, até o mês de fevereiro de 2016, existiam 1.276 servidores ativos na universidade.

Os participantes foram os servidores que, de maneira voluntária, responderam ao protocolo utilizado. Dessa forma, chegou-se ao quantitativo de 380 servidores que acessaram o sistema, sendo 296 o total de servidores que responderam a pelo menos uma das escalas do PROART, além do questionário sócio demográfico. Assim, ao se realizar o cálculo amostral, segundo Santos (2009), adotando-se o nível de confiança de 95% e a margem de erro de 5%, o resultado da amostra é de 296, o que corresponde exatamente ao quantitativo de respostas obtidas no sistema.

#### Instrumentos

O PROART é um instrumento elaborado por Facas (2013), em sua tese de doutorado e validado em pesquisa realizada posteriormente pelo mesmo autor com colaboradores (Facas, Duarte, Mendes, & Araújo, 2015). Esse instrumento é voltado para o mapeamento dos riscos psicossociais no trabalho, e, de maneira específica tem como objetivo: investigar as características da organização prescrita do trabalho; avaliar o estilo de gestão da organização; levantar os riscos de sofrimento patogênico no trabalho; e identificar os danos físicos e psicossociais decorrentes do trabalho (Facas, 2013).

O PROART é formado por quatro escalas: escala de organização do trabalho; escala dos estilos de gestão; escala do sofrimento patogênico no trabalho; e escala de danos físicos e psicossociais no trabalho. Todas são com respostas do tipo *likert* de frequência, composta por 5 pontos, variando entre 1 (nunca) e 5 (sempre).

A *escala de organização do trabalho (EOT)* refere-se a forma como o trabalho está organizado para o trabalhador, à partir das normas, regras, demandas e expectativas impostas pela instituição. Seu objetivo é apreender as representações dos trabalhadores sobre as tarefas a realizar, as condições materiais oferecidas, flexibilidade de prazos, ritmos e normas, autonomia e liberdade para falar e realizar o trabalho. Esta escala é dividida em dois fatores: divisão das tarefas e divisão social do trabalho (Facas, 2013; Facas et al., 2015).

A *escala dos estilos de gestão (EEG)* refere-se às formas de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização, entendendo-as como parte constituinte do estilo de gestão. Parte-se do pressuposto que os padrões de comportamento nas organizações definem o modo como as relações sociais de trabalho se estabelecem, assim como as relações simbólicas entre o sujeito e a organização (Facas, 2013).

A *escala de sofrimento patogênico no trabalho (ESPT)* é formada por três itens: falta de sentido do trabalho, esgotamento mental e falta de reconhecimento. (1) Falta de sentido do trabalho seriam os sentimentos de desvalorização ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo e nem para a organização/clientes. (2) Esgotamento mental refere-se ao sentimento de injustiça, desânimo, insatisfação e desgaste com o trabalho. (3) Falta de reconhecimento é a falta de liberdade para expressar sentimentos e

pensamentos em relação ao trabalho devido a não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias (Facas, 2013; Facas et al., 2015).

A *escala de danos físicos e psicossociais no trabalho (EDT)* refere-se às disfunções físicas, psicológicas e sociais provocadas pelo confronto com a organização do trabalho e os estilos de gestão e vivências de sofrimento. Danos psicológicos são os sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral. Danos sociais são o isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais. Danos físicos são dores no corpo e distúrbios biológicos (Facas, 2013; Facas et al., 2015).

Além do PROART foi solicitado o preenchimento de um questionário com dados sócio demográficos, como: sexo, idade, estado civil, quantidade de filhos, estado de nascimento, tempo de atuação na instituição, categoria funcional, entre outras informações.

#### Procedimentos de coleta de dados e cuidados éticos

Para o momento da coleta dos dados, disponibilizou-se o PROART, juntamente com o questionário sociodemográfico, em meio virtual com acesso por meio da página institucional da universidade, por meio da senha individual que os servidores já utilizam no sistema de protocolo institucional. O instrumento ficou disponível para acesso durante um período de três meses e, semanalmente, era encaminhado um lembrete pelo e-mail institucional com o intuito de motivar os servidores a participarem da pesquisa. Durante as visitas presenciais aos setores e na execução de outras ações do projeto de pesquisa maior, também se aproveitava o momento para motivar a participação em responder ao protocolo.

O Projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, seguindo a Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde. Para início da etapa de coleta de dados foi solicitada autorização da autoridade máxima da instituição e todos os setores foram informados sobre a realização da pesquisa. No momento de execução da pesquisa, todos os participantes assinaram por livre escolha o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido -TCLE, no qual foram informados sobre o objetivo da pesquisa e a liberdade de escolherem participar ou não, em qualquer fase do estudo. O TCLE foi incorporado ao sistema PROART e antes de o servidor iniciar o preenchimento dos dados sócio demográficos, a tela inicial era o documento para o consentimento ou não em participar da pesquisa.

#### Procedimentos de análise de dados

Os dados coletados através do instrumento on-line foram sistematizados em planilha do Excel e transferidos para montagem de banco de dados no sistema *PSPP*, que é um software livre desenvolvido e utilizado para cálculos estatísticos. A análise do material foi realizada tendo como base teórica o direcionamento da Psicologia do Trabalho, principalmente a partir das perspectivas que se enquadram na via clínica (Bendassolli, 2011), compreendendo a atividade de trabalho como central para a constituição da subjetividade do humano. Dentro dessa via, enfatizamos a Psicodinâmica do Trabalho, conforme proposta por Christophe Dejours (2012) que, inclusive, é a teoria de base para a construção do PROART.

### Resultados

Esta seção terá início com a exposição dos dados sociodemográficos e, em seguida, separadas por subseções serão apresentados os resultados do PROART, de acordo com cada escala do protocolo.

Na divisão por sexo dos respondentes, verifica-se um percentual um pouco mais elevado no quantitativo do sexo feminino (55%) em relação ao masculino (45%). Sobre o estado civil percebeu-se que a maioria (62,7%) é casado ou está em união estável. Em relação

à quantidade de filhos, verifica-se que 48% tem filhos e 52% não tem. Quanto à faixa etária, dentre os respondentes, verifica-se uma amplitude de 47 anos de idade, sendo que o servidor mais novo tem 19 anos e o mais velho 66 anos. Observou-se que os servidores da universidade se caracterizam por serem jovens, sendo que o maior percentual (27%) se encontra na faixa etária entre 31 a 36 anos de idade, seguida da faixa entre 25 e 30 anos, com percentual de 20% e a faixa de 37 a 42 anos com 18% de respondentes.

Na divisão dos respondentes quanto à região geográfica de nascimento, observou-se que 43% são da Região Norte; 22% da Região Sudeste; 15% da Região Sul; 11% da Região Nordeste; 6% da Região Centro-Oeste; e 3% não responderam.

Em relação ao tempo de serviço na universidade, encontra-se servidores com menos de 1 ano de atuação e outros com até 40 anos de atividade. Observou-se que 52% dos servidores estão atuando na instituição há mais de 1 ano e menos de 5 anos; seguido de 22% que estão há menos de 1 ano na instituição; 15% que atuam há mais de 5 anos e menos de 10 anos; e 11% estão há mais de 10 anos na organização.

Quanto à categoria funcional, 53% ou 157 respondentes são do quadro de técnicos e 47% ou 139 respondentes são docentes. Nestes dados percebe-se que não há representatividade para a população em relação à categoria funcional visto que no quadro total de servidores há um quantitativo maior de Docentes do que de Técnicos.

#### Escala da organização do trabalho (EOT)

Segundo Facas (2013, p. 120), a escala da organização do trabalho refere-se à “forma como o trabalho, a partir das normas, regras, demandas e expectativas impostas pela organização, está organizado para o trabalhador”. Sendo assim, seu objetivo é apreender as representações que os trabalhadores têm acerca das tarefas que precisam realizar; das condições materiais oferecida para suas execuções; da flexibilidade de prazos, ritmos e normas; da variabilidade das tarefas; e da autonomia e liberdade para realizar e falar sobre o trabalho (Facas, 2013, p. 120).

Essa escala é dividida em dois fatores: (1) divisão das tarefas e (2) divisão social do trabalho. Os parâmetros para avaliação de média e frequências são estabelecidos pelo autor (Facas, 2013; Facas et al., 2015) da seguinte forma:

- Risco alto 1 |---| 2,29;
- Risco médio 2,3 |---| 3,69;
- Risco baixo 3,7 |---| 5.

Tabela 1

#### Média dos fatores da escala da organização do trabalho

Fatores	R	M	DP	Risco
Divisão das tarefas	296	2,84	0,77	médio
Divisão social do trabalho	296	3,52	0,68	médio

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

A partir da Tabela 1, pode-se avaliar que, na análise da média de respostas no fator, se enquadra no risco médio, sendo um pouco maior o risco para o fator *divisão social do trabalho*. “O resultado mediano, representa um estado de alerta/situação limite para os riscos psicossociais no trabalho. Demanda intervenções a curto e médio prazo” (Facas et al., 2015).

Para o fator *divisão das tarefas*, a Tabela 2 expõe as médias das respostas para os itens da escala que o compõem. Este fator “busca avaliar o ritmo, prazos e condições oferecidas para a execução das tarefas” (Facas et al., 2015). Na análise dos itens da escala que

compõem o fator, conforme Tabela 2, verifica-se que todos os itens se enquadram em risco médio. A partir da medida do desvio padrão é possível perceber que houve grande variação nas respostas.

Tabela 2

#### Média das repostas para os itens que compõem o fator divisão das tarefas

Itens	R	M	DP	Risco
Os recursos de trabalho são em número suficiente para a realização das tarefas	296	2,54	1,08	médio
O número de trabalhadores é suficiente para a execução das tarefas	296	2,67	1,19	médio
Os equipamentos são adequados para a realização das tarefas	296	2,8	1,1	médio
O espaço físico disponível para a realização do trabalho é adequado	296	2,69	1,25	médio
O ritmo de trabalho é adequado	296	3,13	1,1	médio
Possuo condições adequadas para alcançar os resultados esperados do meu trabalho	296	2,92	1,12	médio
Os prazos para a realização das tarefas são flexíveis	296	3,13	1,02	médio

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

Na Tabela 3, observa-se a média das respostas para os itens que compõem o fator *divisão social do trabalho*. O fator “busca avaliar normas, comunicação, avaliação, autonomia e participação relativos ao trabalho” (Facas et al., 2015). Na avaliação da média das respostas por itens referentes ao fator (Tabela 3), pode-se perceber que a maioria se enquadra no risco médio tendo a existência de alguns itens que atingem risco baixo: *a comunicação entre chefe e subordinado é adequada; tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho; as tarefas que executo em meu trabalho são variadas*.

Tabela 3

#### Média das repostas para os itens que compõem o fator divisão social do trabalho

Itens	R	M	DP	Risco
A comunicação entre chefe e subordinado é adequada	296	3,93	1,07	baixo
Tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho	296	3,96	0,92	baixo
Tenho autonomia para realizar as tarefas como julgo melhor	296	3,68	0,95	médio
Os funcionários participam das decisões sobre o trabalho	296	3,46	1,05	médio
Há qualidade na comunicação entre os funcionários	296	3,49	1,01	médio
As orientações que me são passadas para realizar as tarefas são coerentes entre si	296	3,46	0,97	médio



As informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras	296	3,31	1,05	médio
Há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas	296	3,26	0,92	médio
Há justiça na distribuição das tarefas	296	3,13	1,15	médio
Há clareza na definição das tarefas	296	3,35	1,12	médio
As tarefas que executo em meu trabalho são variadas	296	3,91	0,92	baixo
A avaliação do meu trabalho inclui aspectos além da minha produção	296	3,28	1,06	médio

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015.

#### Escala de Estilos de Gestão (EEG)

A escala visa identificar o estilo de gestão predominante no modo como o trabalho está organizado, tendo como mote o entendimento de “que os padrões de comportamento nas organizações definem o modo como as relações sociais de trabalho se dão, as possibilidades e flexibilidades que o trabalhador tem em seu trabalho e as relações simbólicas estabelecidas entre o sujeito e sua organização” (Facas, 2013, p. 125).

A análise desta escala foi dividida em dois fatores que englobam os tipos de gestão gerencialista e coletivo. Há uma definição quanto aos valores da média de respostas para se concluir sobre a presença de cada estilo:

- 1 |--- 2,5 Pouco característico;
- 2,5 |--- 3,5 Presença moderada;
- 3,5 |---| 5 Padrão predominante.

Na Tabela 4, percebe-se que, os dois estilos de gestão se caracterizam pela presença moderada, com valores de média iguais, sendo que o estilo coletivo apresenta um valor um pouco maior do desvio padrão, o que significa que teve maior variação nas respostas. Considera-se que esse resultado reflete o fato de os setores estudados serem compostos por diferentes chefias que devem ter modos diferentes de atuação, daí a presença moderada dos dois estilos de gestão.

Tabela 4

Média das respostas para a escala de estilos de gestão

Estilo	R	M	DP	Presença do estilo
Gerencialista	289	2,8	0,67	Moderada
Coletivo	289	2,8	0,85	Moderada

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

#### O estilo de gestão gerencialista:

se caracteriza pela centralização das decisões no papel do gestor, forte sistema burocrático, valorização das regras em detrimento aos sujeitos, sistema disciplinar rígido e alto controle do trabalho. Constitui-se de pessoas que parecem não considerar os limites da realidade e que têm dificuldade de reconhecimento do outro (Facas et al., 2015, p. 239).

Na avaliação geral dos itens que compõem o fator, percebe-se na Tabela 5, que a grande maioria dos itens se enquadram na presença moderada do estilo gerencialista, sendo que há um item que caracteriza a presença pouco característica: *em meu trabalho, incentiva-se a idolatria dos chefes*.

Tabela 5  
Média das respostas por itens relacionados à presença do estilo de gestão gerencialista

Itens	R	M	DP	Presença do estilo
Nesta organização os gestores se consideram o centro do mundo	289	2,7	1,34	Moderada
Os gestores desta organização se consideram insubstituíveis	289	2,66	1,32	Moderada
Os gestores desta organização fazem qualquer coisa para chamar a atenção	289	2,59	1,29	Moderada
Aqui os gestores preferem trabalhar individualmente	289	2,79	1,15	Moderada
Em meu trabalho incentiva-se a idolatria dos chefes	289	1,79	1,17	Pouco característico
Há forte controle do trabalho	289	2,75	0,97	Moderada
A hierarquia e valorizada nesta organização	289	3,31	1,03	Moderada
O ambiente de trabalho se desorganiza com mudanças	289	3,01	1	Moderada
Os laços afetivos são fracos entre as pessoas desta organização	289	3,34	1,13	Moderada
É creditada grande importância para as regras nesta organização	289	3,03	1,06	Moderada

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015.

#### O estilo de gestão coletivo:

se caracteriza por relações de troca bem estabelecidas entre seus membros, valorização da criatividade e inovação. Favorece a interação profissional e a promoção de um maior bem-estar das pessoas. Prioriza a busca de promoção, tem flexibilidade em relação aos níveis hierárquicos e valoriza o reconhecimento e o compromisso com o trabalho (Facas et al., 2015, p. 240).

Na avaliação das respostas de acordo com os itens que compõem este fator, percebe-se, na Tabela 6, que, todos os itens se enquadram na avaliação de presença moderada do estilo de gestão.

Tabela 6

Média das respostas por itens relacionados à presença do estilo de gestão coletivo

Itens	R	M	DP	Presença do estilo
A competência dos trabalhadores é valorizada pela gestão	289	2,84	1,14	Moderada
O trabalho coletivo é valorizado pelos gestores	289	3,11	1,06	Moderada

Os gestores se preocupam com o bem-estar dos trabalhadores	289	2,84	1,18	Moderada
Para esta organização o resultado do trabalho é visto como uma realização do grupo	289	2,94	1,11	Moderada
Somos incentivados pelos gestores a buscar novos desafios	289	2,73	1,05	Moderada
A inovação é valorizada nesta organização	289	2,71	1,19	Moderada
Os gestores favorecem o trabalho interativo de profissionais de diferentes áreas	289	2,68	1,06	Moderada
O mérito das conquistas na empresa é de todos	289	2,89	1,15	Moderada
As decisões nesta organização são tomadas em grupo	289	2,99	1,03	Moderada
Existem oportunidades semelhantes de ascensão para todas as pessoas	289	2,75	1,22	Moderada
Existe rigoroso planejamento das ações	289	2,54	1,01	Moderada
As pessoas são compromissadas com a organização mesmo quando não há retorno adequado	289	3,03	1,02	Moderada

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

#### *Escala de Sofrimento Patogênico no Trabalho (ESPT)*

Os itens desta escala “referem-se às formas de sentir, pensar e agir compartilhadas na organização, as entendendo como parte constituinte do estilo de gestão adotado” (Facas, 2013). A escala, conforme Facas (2013) é dividida em três fatores: (1) falta de sentido do trabalho; (2) esgotamento mental; e (3) falta de reconhecimento. Os três fatores são analisados a partir do risco, através das seguintes medidas:

- Risco baixo 1 |---| 2,29;
- Risco médio 2,30 |---| 3,69;
- Risco alto 3,7 |---| 5.

Na Tabela 7, pode-se observar a média das respostas para cada fator da escala, onde percebe-se que todos os itens se enquadram em risco baixo, sendo importante considerar que o item esgotamento mental está no limiar da medida (2,29), quase se caracterizando como risco médio.

**Tabela 7**  
*Média dos fatores da escala do sofrimento patogênico no trabalho (ESPT)*

Fatores	R	M	DP	Risco
Falta de sentido do trabalho	281	1,87	0,73	baixo
Esgotamento mental	281	2,29	0,81	baixo
Falta de reconhecimento	281	1,69	0,71	baixo

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

O fator falta de sentido do trabalho “se caracteriza por sentimentos de inutilidade, ao fazer um trabalho que não tem sentido para si mesmo, nem é importante e significativo para a organização, clientes e/ou para a sociedade” (Facas et al., 2015, p. 241).

Na Tabela 8, é possível analisar a média de respostas de acordo com os itens da escala que correspondem a este fator. Observa-se que a maioria dos itens se enquadra no risco baixo, o que é um resultado positivo, exceto o item sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas cuja média (2,41) se enquadra no risco médio, que já significa um estado de alerta para riscos psicossociais.

**Tabela 8**  
*Média das respostas por itens do fator falta de sentido do trabalho*

Itens	R	M	DP	Risco
Meu trabalho é sem sentido	281	1,39	0,76	baixo
Minhas tarefas são banais	281	1,44	0,76	baixo
Considero minhas tarefas insignificantes	281	1,65	0,92	baixo
Meu trabalho é irrelevante para o desenvolvimento da sociedade	281	1,44	0,8	baixo
Sinto-me improdutivo no meu trabalho	281	2,04	1,13	baixo
A identificação com minhas tarefas é inexistente	281	1,78	1	baixo
Sinto-me inútil em meu trabalho	281	2,24	1,29	baixo
Sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas	281	2,41	1,19	médio
Permaneço neste emprego por falta de oportunidade no mercado de trabalho	281	1,44	0,92	baixo

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

O fator esgotamento mental “se caracteriza por sentimentos de injustiça, desânimo, insatisfação e/ou desgaste com seu trabalho”. Na avaliação das respostas em relação aos itens que compõem o fator, Tabela 9, percebe-se que há 3 itens situados na faixa de risco baixo e 5 itens situados na faixa de risco médio, o que já é considerado como um estado de alerta, o desvio padrão está acima de 1, o que indica uma grande variedade nas respostas.

**Tabela 9**  
*Média das respostas por itens do fator esgotamento mental*

Itens	R	M	DP	Risco
Meu trabalho é desgastante	281	2,81	1,18	médio
Meu trabalho é cansativo	281	2,71	1,15	médio
Meu trabalho me sobrecarrega	281	2,72	1,19	médio
Meu trabalho me desanima	281	2,3	1,14	médio
Meu trabalho me frustra	281	2,2	1,1	baixo
Meu trabalho me faz sofrer	281	1,92	1,1	baixo
Meu trabalho me causa insatisfação	281	2,07	1,1	baixo
Submeter meu trabalho a decisões políticas é fonte de revolta	281	2,84	1,36	médio

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

O fator falta de reconhecimento “se caracteriza por sentimentos de desvalorização, não aceitação e/ou admiração pelos colegas e chefias, e falta de liberdade para expressar o que pensa e sente em relação ao seu trabalho” (Facas et al., 2015).

Na Tabela 10, é possível visualizar a média das respostas de acordo com os itens da escala que compõem o fator. Observa-se que, em todos os itens, os valores estão na faixa estabelecida para risco baixo, sendo que, em alguns itens, o valor do desvio padrão sinaliza que há uma grande variação nas respostas.

Tabela 10  
Média das respostas por itens do fator falta de reconhecimento

Itens	R	M	DP	Risco
Falta-me liberdade para dizer o que penso sobre meu trabalho	281	1,93	1,05	baixo
Minha chefia trata meu trabalho com indiferença	281	1,57	0,94	baixo
Há desconfiança na relação entre chefia e subordinado	281	1,72	1,06	baixo
O trabalho que realizo é desqualificado pela chefia	281	1,44	0,81	baixo
Sou excluído do planejamento de minhas próprias tarefas	281	1,66	1,01	baixo
Falta-me liberdade para dialogar com minha chefia	281	1,53	0,88	baixo
Meus colegas são indiferentes comigo	281	1,7	0,93	baixo
Meus colegas desvalorizam meu trabalho	281	1,79	0,97	baixo
É difícil a convivência com meus colegas	281	1,94	0,97	baixo
A submissão do meu chefe a ordens superiores me causa revolta	281	1,84	1,04	baixo

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

#### Escala de Danos Físicos e Psicossociais no Trabalho (EDT)

Os itens desta escala trazem opções que se referem a “disfunções físicas, psicológicas e sociais provocadas pelo confronto com determinada organização do trabalho e seus decorrentes estilo de gestão e vivências de sofrimento” (Facas, 2013, p. 130). A escala, conforme Facas (2013), é dividida em três fatores: (1) danos psicológicos; (2) danos sociais; e (3) danos físicos. Os parâmetros de avaliação definem o risco da seguinte forma:

- Risco baixo 1 |--- 2,3;
- Risco médio 2,30 |--- 3,7;
- Risco alto 3,7 |---| 5.

Na avaliação da média geral dos fatores, Tabela 11, é possível observar que apenas o fator danos físicos se caracteriza como risco médio (2,47) enquanto os outros estão na faixa de risco baixo. Da mesma maneira que as escalas anteriores, o risco médio sinaliza um estado de alerta na organização e demanda intervenções a curto e médio prazo.

Tabela 11  
Média dos fatores da escala de danos físicos e psicossociais no trabalho

Fatores	R	M	DP	Risco
Danos Psicológicos	277	2,01	0,98	baixo
Danos Sociais	277	1,88	0,84	baixo
Danos Físicos	277	2,47	0,96	médio

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

O fator danos psicológicos “se caracteriza por sentimentos negativos em relação a si mesmo e a vida em geral” (Facas et al., 2015, p. 243). Na avaliação da média das respostas para cada item da escala que compõem este fator, Tabela 12, é possível observar que todas as médias se enquadram na faixa de risco baixo.

Tabela 12  
Média das respostas por itens do fator danos psicológicos

Itens	R	M	DP	Risco
Sensação de vazio	277	1,91	1,13	baixo
Amargura	277	1,84	1,09	baixo
Tristeza	277	2,17	1,14	baixo
Vontade de desistir de tudo	277	2,05	1,16	baixo
Perda da autoconfiança	277	1,94	1,11	baixo
Solidão	277	1,97	1,17	baixo
Mau-humor	277	2,22	1,05	baixo

*Nota.* Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

O fator danos sociais se caracteriza por “isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais” (Facas, 2013, p. 131). Na avaliação do valor médio para os itens na escala correspondentes ao fator, Tabela 13, é possível observar que todos se enquadram em risco baixo.

Tabela 13  
Média das respostas por itens do fator danos sociais

Itens	R	M	DP	Risco
Dificuldade com os amigos	277	1,69	0,93	baixo
Agressividade com os outros	277	1,68	0,94	baixo
Conflitos nas relações familiares	277	1,87	0,96	baixo
Dificuldades nas relações fora do trabalho	277	1,82	1,07	baixo
Impaciência com as pessoas em geral	277	2,06	1,11	baixo
Vontade de ficar sozinho	277	2,18	1,2	baixo
Insensibilidade em relação aos colegas	277	1,85	1,04	baixo

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

Danos físicos é um fator que “diz respeito a dores no corpo e distúrbios biológicos” (Facas, 2013, p. 131). Na avaliação dos itens que compõe o fator, Tabela 14, observa-se que a maioria das médias se enquadra na faixa de risco médio, sendo que em três itens há correspondência com a faixa de risco baixo: distúrbios circulatórios; distúrbios digestivos; alterações no apetite.

Tabela 14  
Média das respostas por itens do fator danos físicos

Itens	R	M	DP	Risco
Dores nas pernas	277	2,47	1,2	médio
Dores nas costas	277	2,9	1,21	médio
Dores no corpo	277	2,63	1,25	médio
Dores no braço	277	2,56	1,31	médio
Dor de cabeça	277	2,64	1,17	médio
Distúrbios circulatórios	277	1,95	1,18	baixo
Distúrbios digestivos	277	2,29	1,25	baixo
Alterações no sono	277	2,64	1,26	médio
Alterações no apetite	277	2,18	1,22	baixo

Nota. Elaborado pelas autoras a partir dos dados coletados em 2015. R: Respondentes; M: Média; DP: Desvio Padrão.

### Discussão

A partir das informações sociodemográficas, observa-se que na instituição pesquisada existe um perfil de servidores jovens (menos de 40 anos de idade), casados, sem filhos, são nascidos na região norte do Brasil e têm menos de 5 anos de atuação na universidade.

Quanto aos dados do PROART, a escala da organização do trabalho se caracteriza como risco médio nos dois fatores avaliados:

*divisão das tarefas; e divisão social do trabalho.* Freitas (2015), em pesquisa realizada com o mesmo protocolo em um Instituto Federal de

Educação, também constatou risco médio nesta escala, sendo que o fator divisão das tarefas apontou maior insatisfação que o fator divisão social do trabalho, dado que também se repete nesta pesquisa.

Segundo Dejours, Dessors e Desriaux (1993, p. 104): A organização do trabalho é, de um lado, a divisão das tarefas, que conduz alguns indivíduos a definir por outros, o trabalho a ser executado, o modo operatório e os ritmos a seguir. Por outro lado, é a divisão dos homens, isto é, o dispositivo de hierarquia, de supervisão, de comando, que define e codifica todas as relações de trabalho.

No fator *divisão das tarefas*, todos os itens se enquadram em risco médio, este fator é referente aos recursos disponíveis para realização das tarefas, número de trabalhadores, adequação dos equipamentos, espaço físico, ritmo de trabalho, condições adequadas e prazos flexíveis. A partir da citação supracitada, pode-se inferir que, na instituição pesquisada, a tarefa está sendo definida de maneira distante da realidade da execução da atividade, visto que os itens apontaram o sinal de alerta para este fator.

Ribeiro (2011), em pesquisa realizada com os técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior, observou, nos discursos dos sujeitos, que uma das fontes de sofrimento mais presentes se relacionava às condições de trabalho geradoras de desgaste pois a instituição não oferecia os recursos, equipamentos, espaço físico adequados para a realização da atividade de trabalho.

As condições de trabalho, se relacionam de maneira mais direta com o meio material e concreto necessário para a realização da atividade, mas, em um olhar mais profundo pode se perceber que são construções que permitem inferir dados sobre as relações de poder que acontecem nas situações de trabalho (Borges, Falcão, Filho, & Costa, 2015) e, portanto, interferem na dinâmica psíquica e oferecem riscos aos trabalhadores.

Para a Psicodinâmica do Trabalho, a tarefa sempre será diferente da atividade realizada e, esse distanciamento é de sofrimento para o trabalhador que deve mobilizar recursos psíquicos para conseguir lidar com as contradições das normas estabelecidas para a sua atividade. Quando o sujeito não consegue mobilizar estratégias defensivas eficazes contra o sofrimento e quando a organização não reconhece a importância da contribuição dos trabalhadores para efetivação da atividade de trabalho, então, acontecem os adoecimentos (Lima, Mendes, & Costa, 2015).

No fator *divisão social do trabalho*, alguns itens se enquadram na faixa de risco baixo, mas a maioria se situa no risco médio, sendo que os itens (a) há justiça na distribuição das tarefas, (b) há flexibilidade nas normas para a execução das tarefas e (c) as informações de que preciso para executar minhas tarefas são claras, são os de maior risco médio. Freitas (2015) também constatou, em sua pesquisa, que os servidores se sentiam preteridos na participação de decisões e injustiçados quanto à divisão das tarefas.

Os itens que apontam maior risco demonstram certa contradição em relação aos itens que sinalizam baixo risco: (a) a



comunicação entre chefe e subordinado é adequada; (b) tenho liberdade para opinar sobre o meu trabalho; (c) as tarefas que executo em meu trabalho são variadas. Assim, o servidor pesquisado queixa-se sobre injustiça na divisão das tarefas, sobre a falta de flexibilidade e de informação para execução, porém sinaliza que a comunicação com o chefe é adequada e que tem liberdade para opinar sobre seu trabalho. Tal contradição em si pode ser um fator “desequilibrante” e de sofrimento para os trabalhadores.

Algumas pesquisas (Traesel, 2014; Nunes & Lins, 2009; Ribeiro, 2011) demonstram que o modo de gestão nas instituições públicas é caracterizado pela contradição entre o modelo burocrático, com rigidez nas normas e estratégias de controle, e o modelo baseado no sistema de acumulação flexível das organizações privadas que prioriza os resultados econômicos, mas que se distancia da realidade do trabalho no serviço público. Tal contradição impacta na possibilidade de emancipação do sujeito visto não ter uma liberdade para gerir sua própria atividade.

Dejours, et al. (1993, p. 104), afirmam que para o trabalho se tornar equilibrante, é necessário “flexibilizar a organização do trabalho de maneira a deixar ao trabalhador uma maior liberdade para organizar seu modo operatório e para encontrar os gestos que serão capazes de lhe dar prazer”. Assim, percebe-se que, a instituição pesquisada sinaliza a necessidade de repensar o grau de liberdade que os trabalhadores possuem para participar sobre as decisões referentes a sua própria atividade.

Sobre a *escala de estilos de gestão*, observa-se que não há predominância de um tipo específico, sendo que os dois estilos analisados (gerencialista e coletivo) aparecem caracterizados como de presença moderada. Consideramos que tal resultado pode refletir a heterogeneidade que marca o modelo de gestão na universidade que, em seu organograma, é composta por um grande número de setores e cada qual possui um estilo específico de gerenciar, sem existir uma direção ou modelo preconizado pela alta gestão. Ribeiro (2011) afirma que o modelo de gestão no serviço público é híbrido e misto, tendo características dos princípios tradicionais da administração burocrática e também a inserção de alguns valores inovadores provenientes do setor privado.

Então, sobre o modelo de gestão, percebe-se que não é possível definir um formato específico característico da instituição, porém, há indicadores de que o modo atual não oferta espaços suficientes para a participação dos trabalhadores, conforme sinalizam os valores obtidos na Escala da Organização do Trabalho. Mendes (2011), afirma que uma organização de trabalho saudável oferta espaços para a negociação e o ajuste da realidade do trabalho, possibilitando também o reconhecimento e o prazer na atividade.

Codo (2010) discute sobre o fazer e o não fazer do servidor público e conclui que os servidores não são chamados a participar da organização do trabalho institucional e, muitas vezes, o não trabalhar é uma estratégia de sobrevivência para serem notados. Assim, essa busca por serem notados pode ser alinhada com o conceito de reconhecimento de Dejours (2012) e os dados da pesquisa aqui exposta sinalizam a necessidade de se rever a forma como o trabalho é dividido e isso implica necessariamente a inclusão e escuta de todos os atores institucionais para se evitar a incidência de sofrimentos ou adoecimentos como pode ser visto nas outras escalas do protocolo.

Na *escala de sofrimento patológico no trabalho* todos os

fatores se caracterizam como risco baixo, mas destaca-se que o fator *esgotamento mental* se enquadra no limiar para entrada do risco médio. No fator *falta de sentido do trabalho* um dos itens já se enquadra em risco médio: “sinto-me desmotivado para realizar minhas tarefas”, o que já deve ser entendido como um sinal de alerta para a instituição. Para o fator esgotamento mental, dos oito itens que compõem a escala, cinco são caracterizados como de risco médio, o que indica o estado de alerta para este fator. Os dados foram similares aos encontrados por Freitas (2015) que observou o risco médio para esgotamento mental e também a existência de uma parcela de servidores desmotivados em relação à realização das tarefas.

Esses dados demonstram a existência de sofrimento, ainda em níveis considerados baixos, de acordo com o protocolo utilizado, porém com tendência ao crescimento, especialmente no quesito esgotamento mental que já se encontra em estado de alerta. Para Dejours (2006), o sofrimento faz parte da atividade de trabalho e, quando não há o reconhecimento, pode desencadear uma psicopatologia. Assim, é necessário o olhar atento a esses trabalhadores quanto à produção de danos consequentes da atividade.

Na *escala de danos físicos e psicossociais no trabalho*, apenas um dos fatores ficou caracterizado como risco médio, *danos físicos*, os outros se enquadraram na faixa de risco baixo. No fator *danos físicos*, dentre os 9 itens que compõem a escala, 6 são caracterizados como risco médio.

Quanto aos danos, percebe-se que há um indício de adoecimento como o estado de alerta para danos físicos, porém, de maneira geral os fatores se enquadram em risco baixo. Tal situação, pode caracterizar que as estratégias utilizadas pelos trabalhadores estão sendo eficazes para controlar o sofrimento, conforme preconiza Dejours (2006). No entanto, o autor alerta que as estratégias protegem a saúde mental dos efeitos do sofrimento mas também podem ser armadilhas para mascarar aquilo que faz sofrer, o que pode estar sinalizando com os dados referentes ao fator danos físicos.

Observa-se, então, que os dados expostos sinalizam as áreas nas quais a universidade precisa investir esforços para modificar principalmente os indicadores que alcançam risco médio e alto, além de fortalecer e manter em risco baixo os outros fatores.

### *Considerações Finais*

A partir dos resultados, percebe-se que o quadro de servidores da organização é composto por uma força de trabalho jovem, que atua há pouco tempo na instituição. Tal descrição deveria indicar maior vitalidade na execução das atividades, porém, percebe-se a existência de sinais de alerta quanto a queixas de saúde dos próprios servidores e, na escala da organização do trabalho, verificou-se um risco médio o que demanda a necessidade de intervenções.

É importante o questionamento sobre o motivo dessa força de trabalho jovem já estar sinalizando graus de sofrimento quanto ao trabalho. A vivência de prazer no trabalho necessita de uma lacuna no trabalho prescrito na qual o trabalhador pode colocar de si na execução da atividade, isso implica o uso da criatividade e proporciona satisfação. Entende-se então que o estilo de gestão adotado na universidade pode estar inibindo que os trabalhadores, em sua maioria jovens e com escolaridade superior, utilizem todo o seu potencial para realizar sua tarefa. Ainda há sinalizadores sobre a ausência de reconhecimento da

gestão sobre a contribuição e os sacrifícios realizados pelos trabalhadores que garantem o funcionamento da universidade.

Apesar da existência de sinalizadores de sofrimento e alerta para situações que precisam de intervenções, pode-se observar, de modo geral, que os trabalhadores ainda não estão adoecidos, visto que as escalas que apontam patologias, apontaram risco baixo. Tal resultado pode sinalizar que os trabalhadores estão conseguindo desenvolver estratégias eficazes para evitar adoecimentos, porém, caso a realidade não se modifique e não se realizem ações que visem a promover qualidade de vida no trabalho da instituição, o estado de alerta pode se alterar para o risco alto.

Considera-se que esta pesquisa atingiu o objetivo proposto e pode subsidiar a elaboração do projeto de qualidade de vida no trabalho da instituição, direcionando assim a forma como a universidade vai escolher lidar com os seus servidores. Reforça-se assim a importância de investimentos da alta gestão em ações que tenham como foco preventivo a saúde dos trabalhadores e, também, a necessidade de se qualificar os gestores visando amadurecer o estilo de gestão adotado e, com isso, impactar na melhoria das relações interpessoais e no modo como o trabalho se organiza nos diferentes setores. Torna-se imprescindível, também, a existência de mecanismos que promovam o reconhecimento do trabalho e dos trabalhadores existentes na instituição.

### Referências

- Bendassolli, P. F. (2011, Abril). Crítica às apropriações psicológicas do trabalho. *Psicol. Soc.*, 23(1), 75-84. doi: [10.1590/S0102-71822011000100009](https://doi.org/10.1590/S0102-71822011000100009)
- Borges, L. de O., Falcão, J. T. da R., Filho, A. A., & Costa, M. T. P. (2015). Condições de Trabalho. In Bendassolli, P. F., & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*, (pp. 227-236). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Codo, W. (2010). A arte de não fazer. O funcionário público faz o que precisa ser feito?. In Jacques, M. da G. & Codo, W. (Orgs.). *Saúde Mental e Trabalho: leituras* (4ª ed.), (pp. 296-308). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Dejours, C. (2006). *A banalização da injustiça social*. (7ª ed.) Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Dejours, C. (2012). *Trabalho vivo*. Tomo II. Trabalho e emancipação. Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C., Dessors, D. & Desrioux, F. (1993, maio/junho). Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 98-104. doi: [10.1590/S0034-75901993000300009](https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300009)
- Dejours, C. & Mello Neto, G. A. R. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371. doi: [10.1590/S1413-73722012000300002](https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002)
- Facas, E. P. (2013). *Protocolo de avaliação dos riscos psicossociais no trabalho - contribuições da psicodinâmica do trabalho* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília.
- Facas, E. P., Duarte, F. S., Mendes, A. M., & Araujo, L. K. R. (2015). Sofrimento ético e (in) dignidade no trabalho bancário: Análise clínica e dos riscos psicossociais. In Monteiro, J. K., Vieira, F. O., & Mendes, A. M. (Orgs.), *Trabalho e prazer: Teoria, pesquisas e práticas* (pp. 233-256). Curitiba: Juruá.
- Ferreira, J. B., Macêdo, K. B. & Martins, S. R. (2015). Real do trabalho, sublimação e subjetivação. In Monteiro, J. K., Vieira, F. O. & Mendes, A. M. (Orgs.), *Trabalho e prazer: Teoria, pesquisas e práticas* (pp. 33-49). Curitiba: Juruá.
- Freitas, K. S. (2015). *Prazer e sofrimento no trabalho: Um estudo com os servidores técnicos administrativos do IFTO - Campus Palmas* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Tocantins.
- Lima, S. C. C., Mendes, A. M. & Costa, M. F. (2015). O sujeito entre a normalidade e a patologia: Notas sobre a trajetória conceitual da psicodinâmica do trabalho. In Taveira, I. M. R., Limongi-França, A. C., & Ferreira, M. C. (Orgs.). *Qualidade de vida no trabalho: Estudo e metodologias brasileiras* (pp. 201-212). Curitiba: CRV.
- Martins, S. R. (2011). Tempo antes do adoecer: Relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento do trabalho. In Mendes, A. M. (Org.). *Trabalho & Saúde: O sujeito entre emancipação e servidão*, (pp. 69-88).

Curitiba: Juruá.

- Mendes, A. M. (2011). Prazer, reconhecimento e transformação do sofrimento no trabalho. In Mendes, A. M. (Org.). *Trabalho & Saúde: O sujeito entre emancipação e servidão*, (pp. 13-25). Curitiba: Juruá.
- Nunes, A. V. de L. & Lins, S. L. B. (2009). Servidores públicos federais: Uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 9(1), 51-67. Recuperado de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572009000100004&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100004&lng=pt&tlng=pt)
- Ribeiro, C. V. S. (2011). *Trabalho técnico-administrativo em uma instituição federal de ensino superior: Análise do trabalho e das condições de saúde* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro.
- SANTOS, G. E. de O. (2009) *Cálculo amostral: Calculadora on-line*. Recuperado de <http://www.calculoamostral.vai.la>.
- Silva, N. (2015). Diagnóstico organizacional. In Bendassolli, P. F. & Borges-Andrade, J. E. (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações* (pp. 295-302). São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Traesel, E. S. (2014). *O ser e o servir nas teias da (des) estabilidade: Análise psicodinâmica das vivências de servidores públicos de uma gerência regional do INSS diante dos novos modos de gestão* (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Informações sobre o artigo

Recebido em: 07/02/2017

Primeira decisão editorial em: 19/04/2017

Versão final em: 23/08/2017

Aceito em: 23/08/2017