



## O TRABALHAR NUMA PERSPECTIVA INTERSETORIAL

THE WORKING IN THE INTERSECTORAL PERSPECTIVE

Recebido em 19.07.2022 Aprovado em 19.08.2022

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v16i3.55276>

### Jorge Luiz de Souza Evaristo

[evaristo.jls87@gmail.com](mailto:evaristo.jls87@gmail.com)

Programa de Pós Graduação em Administração/Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/Ceará, Brasil  
<https://orcid.org/0000-0003-2304-050X>

### Rafaela Gomes da Silva

[rafa\\_ela.gomes@aluno.uece.br](mailto:rafa_ela.gomes@aluno.uece.br)

Programa de Pós Graduação em Administração/Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/Ceará, Brasil  
<https://orcid.org/0000-0002-6609-1326>

### Diana Maria Goiana Alves

[goianadiana@gmail.com](mailto:goianadiana@gmail.com)

Programa de Pós Graduação em Administração/Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/Ceará, Brasil  
<https://orcid.org/0000-0001-9667-1519>

### Ana Cristina Batista-dos-Santos

[ana.batista@uece.br](mailto:ana.batista@uece.br)

Programa de Pós Graduação em Administração/Universidade Estadual do Ceará – Fortaleza/Ceará, Brasil  
<https://orcid.org/0000-0001-8838-6937>

### Resumo

Este trabalho apresenta uma análise comparativa das dinâmicas de trabalho na contemporaneidade em instituições públicas, privadas e sociais. Metodologicamente, utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista narrativa e, como método de análise dos dados coletados, a análise dos núcleos de sentido. Os resultados da pesquisa revelaram que as organizações que promovem poucas mudanças de gestão e delegam autonomia ao trabalhador para execução do real do trabalho promovem com mais veemência o bem-estar dos trabalhadores. Por outro lado, aquelas que exigem a execução do prescrito com maior ímpeto e propensas a mudanças bruscas do nível estratégico ressaltam o sofrimento.

**Palavras-chave:** Análise Comparativa. Instituições Públicas, Privadas e Sociais. Bem-estar.

### Abstract

This work presents a comparative analysis of work dynamics in contemporary public, private and social institutions. Methodologically, the narrative interview was used as a data collection technique and, as a method of analyzing the collected data, the analysis of the nuclei of meaning. The research results revealed that organizations that promote few management changes and delegate autonomy to the worker to perform the real work promote more vehemently the well-being of workers. On the other hand, those who demand the execution of the prescription with greater impetus and are prone to sudden changes at the strategic level highlight the suffering.

**Keywords:** Comparative Analysis. Public, Private and Social Institutions. Welfare.

## Introdução

O trabalho é uma dimensão de amplo interesse na contemporaneidade, seja entre os que lhe advogam o status de construto estruturante da vida privada – com expressiva centralidade afetiva – e dos padrões de sociabilidade, cidadania e política, ou entre aqueles que lhe destituem discursivamente a centralidade (Dejours & Deranty, 2010; Dejours & Duarte, 2018; Deranty, 2009; Diop, 2008/2009; Offe, 1989).

Seu corolário, o “trabalhar”, tomado como dimensão prática e experiencial de homens e mulheres ao longo da história da humanidade, é destacado em importância por Dejours (2006) por se constituir como um agir, um movimento existencial dotado de sentido, expressando-se como “certo modo de engajamento da personalidade para responder a uma tarefa delimitada por pressões (materiais e sociais)” (Dejours, 2006, p. 47).

Envolvido no movimento eu-mundo (Dejours, 2018), aquele que trabalha põe-se em relação com as coisas, com os outros e consigo mesmo, em um processo de construção da identidade mediado pelo trabalhar. Esta concepção admite, portanto, que o trabalho permite ao homem modificar não apenas a natureza, mas a realidade social e a si próprio (Diop, 2008/2009; Sender & Fleck, 2017; Tweedie et al., 2019).

Os contextos de trabalho se modificam aceleradamente no presente e apontam disrupções crescentes em um futuro premente, sob os efeitos da chamada quarta revolução industrial, está caracterizada, principalmente, por revoluções tecnológicas velozes, amplas e profundas (Schwab, 2016). O paradigma da flexibilidade, inaugurado quando das mudanças do capitalismo no final do século XX, demanda novas formas de trabalho e de convivência (Boltanski & Chiapello, 2005; Evaristo, Mota & Batista-dos-Santos, 2020; Sennett, 1998).

Os espaços da vida humana, de maneira geral, e os laborais, de modo específico, se modificam e se interpenetram. As fronteiras ficam cada vez menos discerníveis, posto que as marcas dos excessos da supermodernidade, como propõe Augè (2017) – superabundância factual, superabundância espacial e individualização das referências – criam contextos de trabalho cada vez mais discutíveis quanto ao sentido de lugar antropológico – isto é, aquele que “é simultaneamente princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa; [...] lugares caracterizados por serem identitários, relacionais e históricos” (Augè, 2017, eBook).

Nesse sentido, se impõe pensar a dinâmica do trabalhar, de maneira contingente aos tipos organizacionais diversos, pois, tanto o prazer e saúde, como também os adoecimentos psíquicos, emergem de maneira crescente nos mais variados tipos organizacionais (Sznclwar & Hubault, 2015).

Este trabalho descreve e compara três tipos diferentes e fronteiriços de organizações – a pública, a privada e a social –, norteado pelo objetivo de compreender comparativamente o trabalhar nestas três modalidades de organização. Orientado pelo objetivo proposto, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta: como se dá a dinâmica do trabalhar em organizações públicas, privadas e sociais?

O trabalho está estruturado em cinco partes. A primeira, esta introdução, é composta pela contextualização e pelo objetivo da pesquisa. A segunda apresenta a fundamentação teórica, fruto de uma revisão narrativa da literatura (Mendes-da-Silva, 2019). Na terceira, os procedimentos metodológicos são socializados. A quarta parte apresenta a análise e discussão dos resultados, seguida das considerações finais, que compõem a quinta e última seção.

## Fundamentação Teórica

O trabalho tem sido compreendido, em sua função psicológica, como um fator relevante para a construção da subjetividade do trabalhador, assim como da sua identidade social, tendo centralidade na

vida afetiva dos trabalhadores (Dashtipour & Vidaillet, 2016; Deranty, 2008, 2009; Sznelwar & Hubault, 2015). O contexto de trabalho vem sendo historicamente discutido por campos como a Sociologia do Trabalho e a Ergonomia; e novas possibilidades, com novos enfoques, vêm sendo explorados, como a Psicodinâmica do Trabalho (Deranty, 2009; Hoffman et al., 2017).

As vivências de trabalho manifestam a dialética prazer-sofrimento inerente ao trabalhar. O prazer associa-se ao sofrimento que emerge da lacuna, quase sempre contraditória, entre trabalho prescrito e trabalho real, sendo a vivência do prazer acessada quando há a vitória do trabalho vivo sobre as resistências do real – geralmente associada a possibilidades de autonomia, controle e confiança (Diop, 2008/2009).

O trabalhador despende energia, individual e coletivamente, na busca por dar conta da realização da atividade. Assim, poderá vivenciar prazer e/ou sofrimento. Sabe-se, porém, que o sofrimento é um traço significativo no processo de trabalho, pois, além de ser uma vivência de afetos dolorosos, é um mobilizador para as modificações das circunstâncias que fazem sofrer, quando é ressignificado pelo uso eficaz de estratégias de mediação favorecidas por determinado contexto de trabalho (Assis & Macedo, 2008; Dejours, 2006).

Não obstante, a história de vida e as características pessoais dos trabalhadores entram em xeque no contexto de trabalho na ânsia de equacionar a subjetividade destes profissionais com as exigências da organização de trabalho. Assim, o sujeito busca um sentido para o seu trabalhar que lhe ressignifique o sofrimento vivenciado ao lidar com essa equação prescrito-real, suscitando a fonte do prazer no trabalho (Teles et al., 2021).

Na contemporaneidade, entretanto, destacam-se outras causas de sofrimento, que ultrapassam a prescrição, presente nas novas formas de trabalho, que defendem um discurso flexível pautado em mudanças estruturais na organização de trabalho, que acabam promovendo novas formas de racionalização do trabalho, tornando-o mais intenso, mesmo na ausência de uma prescrição rígida do modos operandi do trabalhador (Conde, Cardoso & Klipan, 2019; Evaristo, Mota e Batista-dos-Santos, 2020; Lima et al., 2020).

Assim, caso predomine o sofrimento, o trabalhador poderá utilizar-se de estratégias de defesa ou de enfrentamento, que se diversificam de acordo com as situações de trabalho, sendo marcadas pela “sutileza, engenhosidade, diversidade e inventividade” (Barros & Mendes, 2003, p. 3). Essas estratégias tanto podem ser individuais quanto coletivas. Para Dejours (2015), as estratégias individuais são descritas a partir dos mecanismos de defesa operantes, que estão intrínsecos e processam mesmo sem a presença do outro. Já as estratégias coletivas de defesa surgem da concordância de uma equipe de trabalhadores e contribuem para a coesão do coletivo no enfrentamento do sofrimento causado pela organização do trabalho.

Nesse sentido, pode-se afirmar que as estratégias de defesa/enfrentamento são recursos estabelecidos pelos trabalhadores com o intuito de minimizar a percepção do sofrimento no trabalho, estabelecendo, por vezes, uma negação do entendimento daquilo que traz sofrimento. Constituem-se, pois, como formas de combate à ansiedade, visando à preservação da saúde mental (Dejours, 1980; Diop, 2008/2009).

É importante que existam estratégias defensivas, uma vez que mantêm o equilíbrio psíquico e favorecem a adaptação dos trabalhadores expostos a possíveis situações penosas que possam causar riscos à saúde. Todavia, tais estratégias podem mascarar o sofrimento psíquico do trabalhador: “[...] na circunstância do sofrimento não ser ressignificado e transformado em prazer, resta ao trabalhador, para manter sua integridade sociopsíquica, o uso de estratégias de defesa” (Mendes, 2007, p. 53).

Percebe-se então o paradoxo do uso das estratégias defensivas que, simultaneamente, protegem e alienam o sujeito, dificultando a interação e o estabelecimento de vínculos afetivos entre os trabalhadores, bem

como impossibilita uma “real condição da organização do seu trabalho” (Santos, Machado & Facas, 2018, p. 122).

Desse modo, para não recorrer às estratégias defensivas, outra forma de lidar com o sofrimento, ou ressignificá-lo, perpassa a dinâmica do reconhecimento no trabalho. Este, entretanto, requer a existência de um coletivo de trabalho em que sejam estabelecidas relações sociais minimamente saudáveis (Dejours, 2013).

É por meio do reconhecimento que o sujeito encontra uma chance para construir sua identidade. Essa constituição se dá em primeira instância no campo íntimo da realização do eu, por meio do que Honneth (2020) denomina da esfera do amor. Entretanto, no campo social, o sujeito tem outra oportunidade de realizar-se através do olhar do outro sobre o resultado daquilo que ele produz, e essa é a definição de reconhecimento dejouriana, que perpassa sempre o âmbito do trabalho e auxilia na manutenção da saúde do trabalhador. (Gemelli & Oltramari, 2020).

O olhar direto sobre mim vem do amor. É uma das formas de construção da identidade. O olhar sobre o que eu produzo é o reconhecimento. Na verdade, uma modalidade específica de reconhecimento que não é sobre mim, mas sobre o que eu produzo, ou seja, sobre o meu trabalho, portanto um olhar sobre o fazer. Este é um meio muito potente de fortalecer a identidade (Dejours, 2016, p. 232)

Nessa perspectiva, os elementos constitutivos da dinâmica do reconhecimento são solidariedade, confiança e cooperação, que pressupõem a existência de um espaço capaz de permitir aos trabalhadores o direito de fala e o julgamento igual em relação ao outro (Mendes, 2007). O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, o qual possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivências de prazer e de realização de si (Hoffmann et al., 2017; Rosas & Moraes, 2011).

Se a dinâmica do reconhecimento funcionar, os efeitos no trabalho irão repercutir em favor da saúde e da construção da identidade. Caso contrário, se o reconhecimento não acontece, o trabalho não prospera, o sofrimento não pode ser subvertido em prazer e o trabalho perde seu sentido subjetivo, provocando alienação e possível crise de identidade (Dejours, 1980, 2013). É assim que a saúde resulta do equilíbrio das vivências de prazer-sofrimento ou da dinâmica do reconhecimento (Dejours, 1980).

Nesse sentido, trabalhos que comparam categorias teóricas da PDT em estudos recentes vêm crescendo nos últimos anos, tais como os trabalhos de Formiga, Paula e Silva (2019) com trabalhadores do setor público e privado, de Marques e Casagrande (2022) que comparam acadêmicos e profissionais da área da saúde ou, ainda, a pesquisa de Evaristo et al. (2022) em que um comparativo de percepções ao nível hierárquico entre gestores e subordinados é delineado.

## **Procedimentos metodológicos**

A metodologia de um estudo, e os procedimentos dela decorrentes, auxiliam numa melhor compreensão de fenômenos que, por vezes, apresentam-se para o observador de modo distorcido ou superficial. Nas palavras de Minayo (2009, p. 14), pode-se dizer que a metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”.

Essa pesquisa, por sua vez, resulta da coleta de dados em três campos diferentes, com peculiaridades que exigiram dos pesquisadores o esforço de descobrir quais métodos e técnicas são mais adequados a cada campo estudado. Apesar dessas especificidades, os três estudos têm em comum a adoção de uma abordagem qualitativa, investindo em processos metodológicos de recuperação discursiva da objetividade-subjetividade, focados nos atos de fala e de escuta interessada para a compreensão dos sentidos.

Quanto à amostragem, a pesquisa qualitativa não se limita a números resultantes de fórmulas e cálculos amostrais, divergindo, assim, da abordagem quantitativa. Entretanto, embasando-se no proposto por Pires (2008), classifica-se o corpus empírico dos casos estudados como uma amostragem por casos múltiplos com uma amostra por contraste-aprofundamento. Nessas pesquisas, tem-se um mix metodológico do estudo de caso único e o de multicasos, pois a análise dos dados tem por objetivo a compreensão individualizada destes e o enfrentamento desses resultados particulares em uma análise comparativa.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, nos três estudos, foram entrevistados gestores e subordinados, escolhidos por método do tipo bola de neve, orientando-se pelas indicações de pessoas chave dentro de cada organização (Vinuto, 2014). Os critérios estabelecidos visam atender a indicação de diversificação da amostra defendida por Pires (2008). Para assegurar o anonimato dos sujeitos da pesquisa, foram atribuídos códigos de acordo com o setor e ordem das entrevistas. O perfil dos entrevistados encontra-se descrito no quadro 1.

Quadro 1. Perfil dos Entrevistados

Setor	Ramo	Código	Função	Idade	Sexo
Público	Órgão Público	PUB-E1	Coordenadora Administrativa	59	F
Público	Órgão Público	PUB-E2	Superintendente Adjunto	55	M
Público	Órgão Público	PUB-E3	Auditor	60	M
Público	Órgão Público	PUB-E4	Coordenadora do Tesouro	36	F
Público	Órgão Público	PUB-E5	Programadora Plena	37	F
Privado	Construção Civil	PRIV-E6	Assistente de Qualidade	25	F
Privado	Construção Civil	PRIV-E7	Coordenador do Setor de Contabilidade	34	M
Privado	Construção Civil	PRIV-E8	Coordenadora do Setor de Lean e Green	26	F
Privado	Construção Civil	PRIV-E9	Analista de Gestão de Pessoas	27	F
Negócio Social	Tecnologia	NS-E10	Coordenador Geral	57	M
Negócio Social	Tecnologia	NS-E11	Especialista em Programação	25	M
Negócio Social	Tecnologia	NS-E12	Técnica	20	F
Negócio Social	Tecnologia	NS-E13	Estagiário	17	M
Negócio Social	Tecnologia	NS-E14	Coordenadora Executiva	30	F

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Quanto aos métodos de coleta e análise de dados, cada especificidade se deu orientada pelos objetos de estudo de cada um dos campos: i) Estudo I - conflitos nas relações de trabalho no contexto da nova gestão pública; ii) Estudo II - relação gestores-subordinados no contexto de empresas flexíveis; e iii) Estudo III – relações de trabalho em negócios sociais; todos à luz da Psicodinâmica do Trabalho.

Para coleta de dados, fez-se o uso de entrevistas narrativas com uso de elemento estímulo nos Estudos I e III; já no Estudo II, foram utilizadas entrevistas narrativas com tópicos-guia. Em cada estudo, as narrativas evocadas foram ancoradas na história de vida profissional dos sujeitos, considerando as especificidades dos contextos do órgão público, da empresa e do negócio social.

Quanto aos elementos estímulo, no Estudo I foram utilizados cartazes com nome dos governantes e períodos de governo, e, no Estudo III, um cartaz com a expressão “Negócio Social”. No Estudo I, os sujeitos elaboraram narrativas sobre percepções e sentimentos referentes ao contexto de trabalho em cada mudança de governante que implantou novas técnicas de gestão, qualificando historicamente os tipos de conflitos que emergiram nas relações. No Estudo III, o elemento estímulo possibilitou a emergência das representações dos trabalhadores sobre um tipo organizacional recente, o negócio social, ainda carente de consenso conceitual na literatura.

Para análise dos dados coletados no Estudo II, entretanto, fez-se uso do software de análise de dados qualitativos Atlas.ti, pois esse programa “tem se mostrado uma ferramenta de incontestável valia na análise de dados qualitativos, deixando ao pesquisador maior disponibilidade para exercer o seu papel principal de analista crítico e reflexivo” (Forte et al., 2017, p. 4).

Nas três pesquisas, abordava-se dimensões fundamentais inerentes à dinâmica do trabalhar: a) vivências de trabalho; b) o que se pensa sobre as vivências; c) o que se sente com as vivências. Esses momentos discursivos de duplo protagonismo (estímulos dos pesquisadores e elaborações dos pesquisados) permitiram a construção de narrativas carregadas de sentidos, os quais foram interpretados através da análise dos núcleos de sentido (ANS), uma releitura da técnica da análise temática de conteúdo como propõe Mendes (2007, p. 72): “a ANS consiste no desmembramento do texto em unidades, em núcleos de sentido formados a partir da investigação dos temas psicológicos sobressalentes do discurso”.

Nos Estudos II e III, também foram verificadas a representatividade e a consistência interna de cada um dos temas encontrados após a análise dos dados. A representatividade pode ser conceituada como a “proporção entre o número de entrevistados cuja narrativa trouxeram núcleos de sentido referentes ao tema e o número total de entrevistados”, enquanto a consistência interna pode ser traduzida pela “quantidade de núcleos de sentido contidos no tema e o quantitativo total de núcleos de sentido” (Evaristo et al., 2022, p. 128).

## **Apresentação e análise dos resultados**

Quanto à análise e discussão dos resultados, no que concerne às categorias teóricas investigadas, foi possível formar quatro temas de maior relevância: i. prazer-sofrimento; ii. estratégias de defesa; iii. reconhecimento; e iv. saúde-adoecimento. Cada um desses temas foi submetido a duas etapas de validação.

Na primeira etapa foi analisado os seguintes critérios: i. consistência interna, no que se refere a quantidade de núcleos de sentido presentes no tema diante do total de núcleos extraídos dos dados coletados; e ii. representatividade, em outros termos, a recorrência dos temas no discurso dos 14 entrevistados arguidos.

Ademais, uma extensão do critério de representatividade foi aplicada ao presente caso, por tratar-se de estudo comparativo e consiste no exame da recorrência dos temas entre os setores. Assim, foram descartados temas com baixos percentuais de consistência interna (inferior a 10%), pouca representatividade entre os entrevistados (menor que 70%) e cuja presença não fosse percebida nos três setores.

Os autores entendem que esses percentuais são proporcionais para delimitar a zona de aceitação/rejeição de um tema em função do montante total apresentado pelo universo de análise. Dentre os 496 núcleos de sentido extraídos, parece relevante que vários temas pudessem ser constituídos, o que de fato ocorreu (10 temas ao todo). Entretanto, a distribuição dos núcleos entre os temas não foi proporcionalmente distribuída. Desse modo, os temas com poucos núcleos não conseguiam atingir, também, valores elevados de representatividade (entre sujeitos e/ou entre setores).

Na segunda etapa de validação, os temas foram apresentados a outros pesquisadores com expertise na área para evitar que fatores axiológicos inerentes à personalidade dos autores comprometessem o enquadramento dos núcleos de sentido evocados em dimensões teóricas distintas daquelas a quais realmente pertencem. O parecer de outros pesquisadores da área, alheios ao processo de pesquisa, minimiza a chance de erros desse tipo no processo de análise durante a discussão dos dados.

Ainda sobre a seção de análise e discussão dos resultados, faz-se necessário esclarecer que apenas as falas mais representativas dos entrevistados, em cada um dos três setores, sobre os referidos temas, foram transcritas para o corpo do texto desta seção conforme demonstrado na sequência.

## Vivências de Prazer-Sofrimento

O tema Vivências de Prazer-Sofrimento obteve os seguintes resultados nos testes de validação dos dados:

Quadro 2. Validação do Tema Vivências de Prazer-Sofrimento

Tema Vivências de Prazer-Sofrimento			
Etapa	Critérios de Validação	Proporção (Valor do Tema/Total)	Percentual (%)
Primeira	Consistência Interna	137/496	27,6
	Representatividade (entre entrevistados)	14/14	100
	Representatividade (entre setores)	3/3	100
Segunda	Validação dos Pares	6/6	100

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Os resultados ora apresentados esboçam vivências que extrapolam o físico e atingem a subjetividade. A motivação, a felicidade, a paixão e o amor pelo trabalho, juntamente com os desafios – preocupação, estresse e o desespero perante as mudanças – compõem uma fonte constante de prazer-sofrimento para os entrevistados. Assim, entram em cena a inventividade e a criatividade, de um lado; e, por outro, mecanismos defensivos que ajudam a equalizar essas vivências em prol da normalidade ou da manutenção da saúde desses sujeitos (Teles et al., 2021).

Nas entrevistas realizadas nas áreas dos setores público, privado e negócio social, houve relatos que fornecem indícios da existência de vivências de prazer, concentrando-se, principalmente, na satisfação por estar naquele ambiente laboral. No setor público, a entrevistada PUB-E4 ressalta sua paixão pelo serviço público e sua contribuição para a sociedade. Também evidencia o amor por sua função, sua motivação pelo que faz no trabalho e a impossibilidade de se imaginar fazendo algo diferente:

Mas eu acho que sou movida por isso aqui, eu tenho um amor muito grande pelo serviço público, gosto do que faço, me sinto contribuindo para a sociedade e não me vejo diferente disso, sabe? Sou muito apaixonada pelo serviço público. (PUB-E4)

Tem-se um afloramento das vivências de prazer por meio da atribuição de um sentido ao trabalho (Gomes & Santos, 2017, Santos & Traesel, 2018), proveniente da realização pessoal contida numa espécie de status adquirido pela função pública (Leles & Amaral, 2018) e pelo impacto social desta no seio da sociedade (Alves & Batista-dos-Santos, 2018). No setor privado, por seu turno, a sensação de felicidade vivida por PRIV-E7 é percebida como algo alinhado ao seu perfil pessoal, uma vez que o entrevistado considera viver apenas o momento sem pensar muito no futuro, promovendo nele elementos que tornam o trabalho uma atividade mais agradável e que o motivam a ir espontaneamente ao seu contexto laboral todos os dias.

Eu digo que venho bem, porque eu não venho forçado. Eu venho já, eu acordo de manhã pensando no que eu tenho que fazer. Já passei pela experiência de você acordar e “ah meu Deus tenho que trabalhar”? Não. Não tenho esse peso. Você tem um peso de estar cansado de ter que ir e tal, mas é diferente de você dizer “ah meu Deus vou para aquele negócio de novo”. Não, hoje eu tenho que trabalhar. É você levantar. Eu já venho pensando no que tem que fazer e tal. “Ah, todo dia?” Não. Todo dia não, mas na grande maioria das vezes é assim. E o ambiente da sala é muito bom então a gente brinca, a gente conversa, a gente discute ideias, então isso proporciona que você venha mais... mais satisfeito para trabalhar. (PRIV-E7).

Para Dejours (1980) e Mendes (2007), as vivências de prazer se manifestam por meio da gratificação, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização no trabalho pela organização, bem como da visualização dos resultados, da realização das tarefas, da descentralização das decisões e da liberdade de expressão. A liberdade encontrada por PRIV-E7, que o permite viver apenas o momento, evidencia o bem-estar laboral por ele vivenciado, emergente em seu discurso com forte endereçamento nos espaços livres de fala que encontra no seu ambiente de trabalho imediato, a sua sala.

Para o entrevistado do setor de negócio social, o bom relacionamento com as pessoas, o bem-estar e as realizações no trabalho são vividas com prazer e motivação. Neste caso, são evidenciados a parceria com os colegas de trabalho e o alinhamento com os ideais do setor. NS-E10 enfatiza ainda se sentir cada vez mais realizado em razão de suas tarefas e das boas afinidades na convivência com seus pares. A exemplo desse achado, tem-se o estudo de Rocha e Batista-dos-Santos (2021), no qual as autoras discorrem sobre como as relações de afeto impulsionam o engajamento dos sujeitos no voluntariado.

Então eu faço as coisas, gosto do que eu faço, tenho uma parceira com ideais muito parecidos, é... A gente tem uma afinidade muito grande, então como é que eu me sinto... Eu me sinto bem cada vez que eu tenho uma realização, eu me sinto bem. (NS-E10)

Tanto os servidores públicos, como os funcionários privados e os do negócio social relataram boas experiências no tocante ao trabalho realizado em suas organizações. Foi possível identificar, nas narrativas, evidências de elementos geradores de prazer: o reconhecimento, a autorealização, a motivação e a satisfação no trabalho. Os funcionários dos três setores associam esses aspectos à valorização profissional, ligada à realização profissional, em uma espécie de raciocínio do tipo: o bom profissional sempre garantirá prazerosamente o seu espaço.

O maior ponto de interseção percebido entre os setores, no tocante às vivências de prazer-sofrimento, está na vinculação social do trabalho. Os trabalhadores dos três setores encontram na interação com o outro uma sensação de bem-estar que pode suscitar, entre outros, sentimentos como auto realização e liberdade de expressão, fontes geradoras do prazer no trabalho (Dejours, 2013; Mendes, 2007).

Quanto às vivências de sofrimento, foi percebido no entrevistado do setor público PUB-E1 que as seguidas mudanças no contexto laboral eram muito ruins e que lhe faziam muito mal, ao ponto de o mobilizar para tomar providências pessoais sobre isso, em termos de tratamento psicológico. Ele decidiu, então, aceitar as mudanças e lidar de maneira mais tranquila.

[Sobre as mudanças] Era muito ruim, era muito ruim, fazia muito mal, psicologicamente falando, mas é como eu te digo, eu fui trabalhar pra aceitar essas mudanças e conseguir passar por elas de forma mais tranquila. Era sempre muita apreensão. (PUB-E1)

No setor público é comum as constantes mudanças de gestão e conseqüentemente novas exigências emergem à medida que um novo gestor público é nomeado. Esse contexto, entretanto, não é salutar ao trabalhador, uma vez que propicia o aumento das situações de estresse e abala a subjetividade do trabalhador, podendo conduzir para situações de adoecimento (Gomes, Evaristo, Sousa & Santos, 2019, Reger & Witczak, 2020). Na esfera privada, por outro lado, o entrevistado PRIV-E8 afirma não transparecer o estresse e o desespero que sente em determinadas situações, e que a forma de superação do sofrimento encontrada consiste em “desabar em casa” ou buscar auxílio com seu gestor.

Aí vem a questão do autocontrole, eu tenho que tentar parecer calmo para elas [as subordinadas], aí eu chego em casa eu desabo né? Assim, eu evito muito misturar, que eu tenho... sei lá, problemas de casa trazer para cá e, daqui seguro, seguro, seguro, seguro e ligo para alguém para conversar e tal e tento não descarregar nas meninas e não repassar para elas, porque... se eu estou estressada e desesperada, imagina ela se elas estiverem também, como é que eu vou acalmar? Então... eu venho, converso com meu chefe, com meu gerente, com o diretor tento resolver, sem ter que repassar esse nível de estresse para elas. (PRIV-E8)

Para Carvalho e Moraes (2011) e Tweedie (2017), o estresse apresenta-se como um resultado da tensão oriunda dos conflitos e da sobrecarga de trabalho, exigindo do trabalhador uma mobilização mais intensa de suas estratégias defensivas para adaptar esse sujeito à situação caótica do seu contexto de trabalho (Dejours, 1980, 2006, 2009). Estas, por sua vez, estão relacionadas às oportunidades oferecidas pelos diferentes contextos de trabalho, e que se manifestam nas práticas cotidianas, favorecendo ou dificultando o enfrentamento do estresse.

O entrevistado do negócio social (NS-E11) declara que, em sua área de trabalho, por haver renovação e desafios constantes, gerando e agregando mais conhecimentos, os sentimentos de preocupação tornam-se frequentes. Para Dejours (1980), esses sentimentos são fontes geradoras de sofrimento e assemelham-se à destruição mental.

Na minha área, por exemplo, você sempre vai ter desafios, porque você vai ter uma área que se renova muito rápido, desenvolver um novo sistema é sempre um desafio novo, mas, por exemplo, a gente vai desenvolver uma plataforma, um App [...], então são muitas preocupações que a gente tem e são novos desafios e conhecimento que a gente vai agregando e sempre absorvendo mais conhecimento. (NS-E11)

Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (1993), as mudanças relacionadas tanto ao ambiente físico, como à forma que o trabalho é organizado no cotidiano e às relações sociais de trabalho que se dão no contexto da organização provocam sentimentos de incerteza, preocupação, temor, ansiedade e angústia. Esses fatos provocam a retenção da energia pulsional do indivíduo, fazendo do trabalho uma fonte de tensão e desprazer.

### Estratégias de Defesa

O tema estratégias de defesa tem sua validação atestada conforme apresenta o quadro 3, a seguir:

Quadro 3. Validação do Tema Estratégias de Defesa

Tema Estratégias de Defesa			
Etapa	Critérios de Validação	Proporção (Valor do Tema/Total)	Percentual (%)
Primeira	Consistência Interna	49/496	9,9*
	Representatividade (entre entrevistados)	13/14	92,8
	Representatividade (entre setores)	3/3	100
Segunda	Validação dos Pares	6/6	100

\*Esse tema foi o único que apresentou resultados inferiores a 10% no que concerne à consistência interna aceito para discussão. Essa ação foi motivada em virtude da relevância teórica do tema e da proximidade com a faixa de corte estabelecida para aceitação/rejeição do tema. Ademais, o tema apresentou excelentes percentuais de representatividade (entre entrevistados e setores) ao contrário de outros não mencionados. Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Para poder lidar com o prescrito e corresponder às expectativas das suas organizações e não adoecerem, os trabalhadores dos três setores em análise recorrem às estratégias de defesa, como forma de minimizar a percepção do sofrimento e poder continuar exercendo suas funcionalidades laborais. De acordo com Dejours (1980), essas estratégias podem ser as de conformismo, racionalização, individualismo, negação, agressividade ou passividade.

Para se manterem em equilíbrio e não prejudicar as atividades, os entrevistados do setor privado e do negócio social recorrem à estratégia defensiva embasada no conformismo e na passividade, para evitar conflitos internos, tal como discorrem Rocha e Batista-dos-Santos (2021, p. 30) “em situações de sofrimento no âmbito laboral, cada sujeito pode fazer uso de sua subjetividade para definir qual estratégia ou mecanismo de defesa utilizará, [...] como pelo conformismo, negação, individualismo e agressividade”.

E aí isso gerou um desconforto... “Espera aí né? Essa atividade é minha!” Que aí eu não sei se é dela ou sei onde é que eu entro aí. No outro mês ela marcou uma auditoria em uma outra obra e aí eu soube pelo engenheiro da obra que ela estaria lá dia tal. Aí eu disse: “Não! Eu vou precisar estar aí, como é que não me avisa”. “Não, não precisa!” [...] e isso gera um desconforto, não sei se tu consegues me entender? [...] deu vontade, mas não. Segurei e eu tentei ter paciência muito por essa questão de que eu entendo que é novo para ela e ela precisa aprender a lidar com isso. (PRIV-E6)

Tem casos que você precisa saber lidar com as pessoas, porque por mais que seja todo mundo muito amigo pode ter alguma pessoa que esteja passando por algum problema aí fica estressado. Aí a gente tem que tentar

contornar para que não afete o grupo, porque às vezes a pessoa está com raiva e acaba descontando em outra pessoa e aquilo vira um estresse durante o dia. Por mais que você não esteja envolvida, alguém do seu lado está e fica reclamando. A gente também tem que lidar com pessoas além de tudo. (NS-E12)

Já na narrativa do PUB-E5, depara-se com um comportamento de negação, em que os sujeitos apresentam mecanismos psicológicos de desconfiança e de individualismo. Mesmo em diferentes ramos de atuação, outros trabalhadores do setor público parecem utilizar o mesmo tipo de estratégia, tal como os professores da educação pública entrevistados no estudo de Santos e Monteiro (2018) e os agentes de saúde abordados na pesquisa de Glanzne, Olschowsky e Duarte (2018). PUB-E5 atua na área de tecnologia, conforme apontado na seção de metodologia. Nesse sentido, é notório que o ramo de atuação não parece influenciar o tipo de estratégia, entretanto o contexto pode ter alguma incidência nesses resultados.

Eu acho que tem vários, na verdade eu acho que tem vários colegas que não se adaptava [às mudanças] e eu acho que já era uma questão dos colegas mesmo, de não tá disposto ao novo, de não se entregar ao novo momento, eu acho que tinha muito era questão de pessoas mesmo [...] De reclamar muito, de ser uma determinação de uma forma e tá sempre tentando trabalhar da forma da outra gestão, eu acho que isso é um problema e isso não tava na questão da chefia e sim na questão das pessoas, dos colegas, e meio que boicotavam. A nova chefia, a nova gestão, eu acho que é mais ou menos por aí. (PUB-E5)

Contudo, de modo geral, constata-se que, independente do contexto de trabalho, o profissional hodierno, para manter-se no mercado, precisa estar alinhado às exigências impostas no âmbito laboral, apresentando os atributos competitividade, polivalência e criatividade. É notória a distância entre o que a organização espera e prescreve (tarefa) e o que o trabalhador realiza (atividade). Nessa perspectiva, o trabalhador é impelido a utilizar estratégias de mediação, com o intuito de atender às demandas da instituição e manter sua empregabilidade e integridade física (Barros & Mendes, 2003; Dejourns, 2018).

## Reconhecimento

O tema Reconhecimento, também submetido às duas etapas de validação, tem o resultado deste processo exposto conforme demonstra o quadro 4.

Quadro 4. Validação do Tema Reconhecimento

Tema Reconhecimento			
Etapa	Critérios de Validação	Proporção (Valor do Tema/Total)	Percentual (%)
Primeira	Consistência Interna	66/496	13,3
	Representatividade (entre entrevistados)	14/14	100
	Representatividade (entre setores)	3/3	100
Segunda	Validação dos Pares	6/6	100

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Conforme percebido nas falas, no cotidiano dos três setores, os trabalhadores vivenciam um saber fazer a partir da sua contribuição, do engajamento de sua subjetividade e da inteligência no trabalho, que resulta em uma retribuição simbólica do reconhecimento pautada na dimensão da constatação, que representa a realidade da contribuição individual à organização de trabalho (Dejourns, 2006, 2009).

Eu acho assim que as pessoas sempre são movidas né pelo reconhecimento né, então o que faz alguma coisa é porque espera em algum momento ter o reconhecimento daquilo que é feito, e essa linha de reconhecimento não é um reconhecimento que tenha um caráter financeiro, mas é de dizer, pô, o trabalho, o esforço que foi empreendido aqui ele gerou um resultado e as pessoas hoje, não preciso dizer diretamente pra mim, mas elas publicamente estão mais satisfeitas, a gente vê isso no rosto das pessoas, então isso que, no meu caso, me motiva né, ver essa coisa né. (PUB-E2)

Eu acho que a gente tinha atingido muitos bons resultados, na verdade como... é... o fato de a gente receber muita solicitação para visitas, para sei lá, conhecer o que a gente tá fazendo reconhecer nossas práticas, a gente publica alguns artigos então isso para mim é um retorno positivo de que as coisas estão indo, talvez, mais ou menos no caminho certo (PRIV-E8).

O reconhecimento assume na fala dos entrevistados a sua faceta enquanto retribuição simbólica, necessitando ser validado por outros através de dois tipos de julgamentos que Dejours (2013) denomina de utilidade e beleza. O primeiro vem da hierarquia e sinaliza a utilidade técnica, econômica e social, enquanto o segundo diz respeito à qualidade do trabalho sendo proferido pelos pares. No discurso dos entrevistados predomina o caráter da utilidade, sendo o trabalho desses sujeitos reconhecido por aquilo que entregam à sociedade.

Já na fala apresentada pelo sujeito do negócio social, além da dimensão constatação, verifica-se um reconhecimento no sentido de gratidão pela contribuição dos trabalhadores dada à organização de trabalho, ou seja, constata-se a construção de um coletivo de trabalho e de um senso de utilidade a partir da cooperação (Dejours, 2009). Assim, essa posição difere das estratégias organizacionais tradicionais de estimular/produzir a motivação no contexto de trabalho.

É muito satisfatório e interessante, o NS tem um público jovem, ele te oferece oportunidade de aprender e colocar na prática o conhecimento que você teve, tem a parte da inovação, para você dar suas ideias e o seu trabalho ganhar certa visibilidade, aqui é uma ONG que tem muita parceria com muitas outras empresas grandes, também com outras ONGs, assim não é uma coisa só daqui. Trabalho se desenvolve e é aproveitado. (NS-E13)

Independente do setor, a dinâmica do reconhecimento assume um papel de articulação entre o processo de constituição da identidade e o campo social. O trabalhador vivencia no cotidiano um processo de reapropriação, pelo qual repatria as conquistas do seu fazer em direção à realização do eu e à construção da identidade (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1993, Sender; Fleck, 2017). Tais conquistas estão diretamente relacionadas às suas contribuições à organização do trabalho. Além disso, através da dinâmica do reconhecimento que o trabalhador encontra um lugar de pertencimento no contexto social, mais especificamente, no âmbito organizacional. Não obstante, essa dinâmica não somente fornece ao sujeito um lugar no coletivo, mas permite que sua inventividade e originalidade lhe confirmem uma individualidade, aquilo que transcende a conformidade das normas e torna cada sujeito único no seu trabalhar (Dejours, 2013; Gemelli & Oltramari, 2020).

### Saúde-Adoecimento

A validação do tema Saúde-Adoecimento é representada quantitativamente no quadro 4, conforme pode ser observado na sequência:

Quadro 5. Validação do Tema Saúde-Adoecimento

Tema Saúde Adoecimento			
Etapa	Critérios de Validação	Proporção (Valor do Tema/Total)	Percentual (%)
Primeira	Consistência Interna	92/496	18,5
	Representatividade (entre entrevistados)	14/14	100
	Representatividade (entre setores)	3/3	100
Segunda	Validação dos Pares	6/6	100

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

No setor público, foram identificados casos de adoecimento como resultado da resistência às mudanças de gestão e da organização do trabalho, provocando conflitos, decepção com o trabalho e depressão. É relevante perceber que o estado de adoecimento é consequência do sofrimento laboral, apontando a existência de uma relação estreita desses construtos. Brant e Minayo-Gomez (2004) discorrem sobre a

transformação do sofrimento em adoecimento. Ademais, estudos mais recentes apontam que fatores como estresse (Reger & Witczak, 2020), medo e angústias (Santos & Monteiro, 2018) entre outras emoções negativas (Dario, Vilela & Lourenço, 2021) corroboram tanto em vivências de sofrimento quanto em estados de adoecimento.

Assim eu tive, tive colegas que por conta de algumas mudanças estruturais na casa né, e que até eu fui submetido também né, alguns reveses de função, de cargo, de salário, mesmo que aconteceram. Eu tenho exemplos de colegas que até hoje não saíram da depressão, da revolta né, do desencanto com a secretaria, ou com o governo, ou com a pessoa do governador. Mas isso é a questão de cada um, né... tá preparado ou não para superar isso, mas que aconteceu, aconteceu. Houve gente que nunca aceitou ser transferido, nunca aceitou ser exonerado de uma função, coisas normais da administração pública e acontece todo dia [...] muitas pessoas ficaram um pouco doentes, porque não aceitavam esse tipo de situação, mas um processo, no meu modo de ver, normal de ajustes, que eram necessários. (PUB-E3)

Já no setor privado e nos negócios sociais, não foram identificados casos de adoecimento, apesar dos entrevistados apresentarem momentos em que se sentem devastados e tomados de desespero devido à rotina de trabalho, em que é percebido que as relações de trabalho, assim como os relacionamentos pessoais, possuem uma função preventiva da saúde físico-psíquica. Os vínculos socioprofissionais, por vezes, desempenham uma “função terapêutica”, criando uma espécie de blindagem para a saúde do trabalhador, mesmo em meio às dificuldades do cotidiano de trabalho. É por meio desses vínculos que o trabalhador desenvolve estratégias coletivas de enfrentamento do sofrimento e aciona a dinâmica do reconhecimento (Evaristo et al., 2020; Hunhoff & Flores, 2020).

Então eu faço as coisas, gosto do que eu faço, tenho uma parceira com ideais muito parecidos, é... A gente tem uma afinidade muito grande, então como é que eu me sinto... Eu me sinto bem cada vez que eu tenho uma realização, eu me sinto bem, agora em tenho uma vida corrida não é moleza, quero deixar bem claro isso. Meu esquema de trabalho envolve níveis de estresse às vezes altos. (NS-E10)

Que tem que... apesar de conversar com a pessoa que não tem nada a ver, ajudar. Às vezes, alguém daqui de dentro é melhor, porque a gente consegue enxergar de outras formas. [...] é que a pessoa te faz enxergar de uma outra forma aquilo que está acontecendo, né? De repente, não é tão ruim assim (PRIV-E8).

Dejours (2009) fornece uma possível justificativa ao adoecimento observado no setor público, quando afirma que a energia pulsional, acumulada no aparelho psíquico, gera uma tensão que exige ser descarregada por outras vias. Essa tensão provoca uma série de sofrimentos e deixa os trabalhadores vulneráveis a doenças como estresse, depressão, alcoolismo, desequilíbrio emocional, entre outras.

As organizações do setor privado e o negócio social estudadas, por sua vez, apresentam contextos organizacionais que desempenham uma função equilibrante das vivências laborais, de modo a assegurar o estado de saúde e afastar estados patológicos provenientes do contexto laboral (Dejours, 2006, 2018; Dejours & Deranty, 2010; Rosas & Moraes, 2011; Hoffman et al., 2017).

Apesar de não haver uma zona de congruência entre todos os setores, os elementos característicos desses campos podem auxiliar na compreensão de suas especificidades. Enquanto o setor público é marcado por mudanças significativas a cada novo governo, em que características personalistas dos governantes conflitam com os planos e diretrizes de longo prazo, o setor privado e os negócios sociais apresentam ritmos diferenciados.

O contexto privado apresenta ritmos de trabalho construídos ao longo do tempo, apregoando o discurso da flexibilidade em busca do melhor contexto organizacional. Os negócios sociais, por sua vez, apresentam ritmos de trabalhos que fornecem ao trabalhador mais autonomia de execução, reduzindo as pressões advindas do prescrito.

Desse modo, as características dos três setores parecem apontar para o fato de que organizações de trabalho com menor rotatividade e alterações de cultura organizacional, bem como aquelas que delegam autonomia ao trabalhador na execução do seu trabalho, possuem potencial para promover um maior grau de saúde e manutenção do estado de normalidade. As instituições e empresas, em que mudanças bruscas de clima, cultura e gestão são periódicas e/ou que exercem controles rígidos sobre a execução do trabalho prescrito podem corroborar o surgimento das vivências de sofrimento e o estado de adoecimento.

## Considerações finais

O presente artigo teve por objetivo compreender comparativamente o trabalhar em organizações públicas, privadas e sociais. Nesse sentido, o objetivo foi alcançado pela identificação de quatro elementos presentes nesses contextos: vivências de prazer-sofrimento, estratégias de defesa, reconhecimento e saúde-adoecimento.

Quanto às vivências, estas se estabelecem a partir das experiências de prazer e de sofrimento no trabalho, desenvolvidas pelos trabalhadores em seus respectivos contextos. O prazer emerge como resultante da realização profissional, da gratificação, da liberdade e da valorização no trabalho pela organização, bem como através da visualização dos resultados, da realização das tarefas, da descentralização das decisões e da satisfação, seja pela natureza da atividade realizada, seja pela liberdade de atuação e expressão em um ambiente flexível, circunstanciado sob relações socioprofissionais que apontam para a cooperação. O sofrimento, sentimento resultante de vivências desagradáveis de diversas ordens, por outro lado, desvela-se, particularmente, em cada setor.

No público, advém das mudanças constantes na organização do trabalho, dotadas de imprevistos, instabilidades e influências políticas que não são inteiramente apropriadas nas prescrições. O contexto de insatisfação com a falta de planejamento a longo prazo, a falta de continuidade dos projetos e os retrabalhos gerados com as mudanças dos modelos de gestão, se mostram incertos e provocam no ambiente de trabalho sentimentos como angústia e ansiedade. Esses sentimentos são grandes geradores desestruturantes e acabam por ocasionar o sofrimento psíquico, chegando a assemelhar-se à destruição mental.

O medo das mudanças, se destacou como uma das principais razões de incômodos no cotidiano do serviço público. Haja a vista o sentimento de insegurança e perda de condição de previsibilidade, emerge o pessimismo em relação ao futuro, além da sensação de não mais ter condições de realizar planos que se sustentem, efeito motivado pelas mudanças de governo. Em razão das mudanças, as pressões por resultados e o medo de mudança do status quo, dão origem a incertezas, preocupações e frustrações.

Foi ainda possível identificar, nas narrativas, um aparente sofrimento do setor público decorrente do avanço da flexibilidade e da perda da estabilidade, substituída pela criação de ambientes competitivos, separação entre o planejamento e execução dos serviços, ênfase para o alcance de resultados como eficiência, eficácia e efetividade; e, finalmente, a inserção da cultura de serviço prestados com foco no cliente. Essas mudanças são fortemente sentidas e refletidas nos trabalhadores do setor público.

No setor privado, no que lhe concerne, suas evidências de vivências de desprazer são sustentadas pelo estresse provocado ante o acúmulo constante de atribuições ao trabalhador, que precisa sempre cumprir, sob o discurso da flexibilidade, mais em menos tempo. Para os trabalhadores do setor privado, há uma naturalização do ideário da flexibilidade, de forma que as mudanças constantes, quer do modus operandi, quanto das culturas organizacionais, já não incomodam e tendem a parecer naturais. Para os trabalhadores da iniciativa privada o modelo mental é o da instabilidade, ao contrário do que fora evidenciado no contexto dos trabalhadores do setor público, onde a estabilidade do emprego predomina como consolo as mudanças de gestão. Mesmo que um novo chefe de estado assuma o poder, o cargo do servidor público permanece.

No âmbito privado, não apenas a garantia do emprego é posta em xeque frente aos resultados entregue, como a alta rotatividade fragiliza os vínculos afetivos, o que faz desmoronar a dinâmica da cooperação e do reconhecimento, exigindo do trabalhador uma autoavaliação de sua atuação, um preenchimento do ego por si mesmo. O próprio sujeito reafirma seu resultado e a qualidade deste, esperando que os outros estejam observando mesmo quando não possuem nenhum indicativo de tal olhar.

Já nos negócios sociais, prevalece o indicativo de que o sofrimento pode advir da preocupação suscitada em face dos desafios constantes enfrentados pelo setor. Além disso, a alta frequência de situações de medo e angústia, onde os sujeitos se deparavam com a incapacidade de enfrentar situações incomuns ou incertas, exigiam ainda responsabilidade e aceitação de terceiros. A sobrecarga de trabalho foi outro fator evidenciado, sobretudo, em relação à liberdade de escolha para executar as múltiplas exigências do trabalho.

No que concerne às dinâmicas percebidas nos discursos dos entrevistados, as estratégias de defesa e o reconhecimento emergem. Quanto aos mecanismos de mediação do sofrimento, o conformismo, a racionalização, a individualização, a passividade e a negação são suscitadas nas falas e revelam um traço de personalidade passiva dos sujeitos entrevistados, que buscam sempre se acostumar às vivências de desprazer ou “fazer de conta” que elas não existem. O isolamento e a conformação também se caracterizam como estratégias defensivas às mudanças que ocorrem nas organizações.

Destaca-se ainda nas narrativas, que as estratégias de defesa são construídas para fazer frente às incertezas, às angústias, à insatisfação e à falta de sentido do trabalho. Elas se caracterizam por condutas de adaptação, de resistência, de conformação, de engajamento e mobilização no trabalho, de aumento da atividade, da intensidade e da carga de trabalho, ou ainda pela recusa de envolvimento em questões que não dizem respeito ao seu setor especificamente.

Quanto ao reconhecimento, algo de inestimável importância para que o trabalhador se sinta julgado e valorado – pelos seus pares, superiores e subordinados – por suas contribuições, a constatação caracterizou-se como espécie dessa dinâmica, comum a todos os setores. É importante ressaltar que o reconhecimento é devido tanto pelo coletivo de trabalho, por outrem e por si, ou seja, uma retribuição daquilo que foi proporcionado pela atividade laboral. O seu não reconhecimento, pode ser elemento de poder destruturador do trabalho em relação à ressignificação do sofrimento e o alcance da satisfação no ambiente organizacional.

No negócio social, a gratidão emergiu como resultado da contribuição dada à organização de trabalho, o que reforça a dinâmica da cooperação. O entusiasmo no trabalho e o reconhecimento da importância e da unicidade que o trabalho tem para com a vida de cada um, revela no setor social, o sentimento de prazer e de realização de si mesmo, permitido pela dinâmica de valorização do esforço. Ademais, cumpre destacar que esse tipo de instituição é voltado ao amparo dos menos favorecidos, exaltando o sentimento de gratidão advindo dos clientes desse setor.

Por último, no que se refere aos estados de saúde-adoecimento, apenas no setor público foram percebidos indícios de patologias laborais, resultados da resistência às mudanças de gestão e da organização do trabalho. Esse fato favorece a compreensão segundo a qual as dinâmicas do reconhecimento e de mediação do sofrimento parecem estar, efetivamente, cumprindo seu papel nos contextos privado e do negócio social, elaborando uma espécie de blindagem para a saúde do trabalhador, mesmo em meio às dificuldades do cotidiano de trabalho. O sofrimento é ressignificado e equilibra a díade prazer-sofrimento, movimento que pode explicar a ausência de relatos de adoecimento nos relatos dos trabalhadores desses contextos.

Tendo em consideração as contribuições do trabalho, os resultados fornecem, para a academia, um panorama do trabalhar em tipos organizacionais distintos, permitindo a propagação dos estudos comparativos. Na seara da gestão, os aspectos ressaltados revelam aos gestores dos três setores quais os

fatores que podem estar provocando o mal-estar de seus trabalhadores. Ademais, evidenciam-se os mecanismos de mediação e as fontes de retribuição simbólica, permitindo, principalmente, que o campo da gestão de pessoas desenvolva medidas que visem a melhorar ou a manter o bem-estar organizacional.

Quanto às limitações do trabalho, é evidente a necessidade de realização de novos estudos comparativos em outros tipos organizacionais, bem como com os tipos recentes de trabalhadores que despontam na contemporaneidade. Para pesquisas futuras, sugere-se a utilização de métodos mistos, combinando escalas válidas e técnicas de investigação qualitativa que possam atravessar fronteiras e tipos organizacionais diversos.

## Referências

- Alves, D. M. G., & Batista-dos-Santos, A. C. (2018). Modelo para estudo de negócios sociais à luz da psicodinâmica do trabalho: metodologia qualitativa para pesquisas sobre vivências em organizações de impacto social. *Revista Gestão em Análise*, 7(1), 106-117.
- Assis, D., & Macedo, K. (2008). Psicodinâmica do trabalho dos músicos de uma banda de blues. *Psicologia e Sociedade*, 20(1), 117-124.
- Augè, M. (2017). *Não lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade* (Travessia do século). Papirus Editora, eBook.
- Barros, P. C. R., & Mendes, A. M. (2003). Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. *Psico-USF*, 8(1), 63-70.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). The new spirit of capitalism. *International journal of politics, culture, and society*, 18(3-4), 161-188.
- Brant, L. C., & Minayo-Gomez, C. (2004). A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*, 9(1), 213-223.
- Carvalho, G. M. & Moraes, R. D. (2011). Sobrecarga de trabalho e adoecimento no Polo Industrial de Manaus. *Psicologia em Revista*, 17(3), 465-482.
- Conde, A. F. C., Cardoso, J. M. M., & Klipan, M. L. (2019). Panorama da Psicodinâmica do Trabalho no Brasil entre os Anos de 2005 e 2015. *Gerai: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 12(1), 19-36.
- Dario, V. C., Vilela, N. G. S., & Lourenço, M. L. (2021). Raiva, medo, angústia: emoções e vivências de sofrimento no trabalho de professores de graduação. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19(1), 208-228.
- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. *Organization*. 24(1), 18-35.
- Dejours, C., Abdoucheli, E. & Jayet, C. (1993). *Psicodinâmica do trabalho - Contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dejours, C. & Duarte, A. (2018). La souffrance au travail: révélateur des transformations de la société française, *Modern e Contemporary*, 26(3), 233-244.
- Dejours, C. (1980). *Travail: usure mentale*. Paris: Centurion.
- Dejours, C. (2006). Subjectivity, work, and action. *Critical Horizons*, 7(1), 4562.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant 1: sexualité et travail*. Paris: Payot.
- Dejours, C. (2013). A sublimação, entre sofrimento e prazer no trabalho. *Revista Portuguesa de Psicanálise*, 33(2), 9-28.
- Dejours, C. (2015). *Le choix, souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris: Bayard.
- Dejours, C. (2016). A centralidade do trabalho para a construção da saúde. [Entrevista concedida à Juliana de Oliveira Barros e Selma Lancman]. *Rev Ter Ocup USP*, 27(2), 228-35.
- Dejours, C. (2018). *Le facteur humain*. Paris: Presses universitaires de France.
- Dejours, C., & Deranty, J. F. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*. 11(2), 167-180.

- Deranty, J-P. (2008). Work and the Precarisation of Existence. *European Journal of Social Theory*, 11(4), 443-463.
- Deranty, J-P. (2009). What is work? Key insights from the Psychodynamics of work. *Thesis Eleven*, 98, 69-87.
- Diop, C. (2008/2009). Souffrance et defenses dans le parcours professionnel des femmes noires diplômées. Mémoire. Master 2 Recherche. CNAM-INETOP. *Année Universitaire*.
- Evaristo, J. L. S., Batista-dos-Santos, A. C., Rocha, A. R. S., & Araújo, A. A. (2022). A relação gestor-subordinado no contexto da gestão flexível: um estudo de caso. *Administração de Empresas em Revista*, 27(1), 121-145.
- Evaristo, J. L. S., Lima, L. C., Pereira, N. S., Dias, A. D., & Batista-dos-Santos, A. C. (2020). “Da doença que dá trabalho ao trabalho que dá saúde”: vivências de trabalhadores de uma fundação voltada a pessoas com transtornos mentais. *Research, Society and Development*, 9(9), e199996779-e199996779.
- Evaristo, J. L. S., Mota, M. O., & Batista-dos-Santos, A. C. (2020). Methodological updates for studying the new world of work: revisiting the scale of indicators of pleasure and suffering at work. *Research, Society and Development*, 9(8), e750986585.
- Formiga, N. S., Paula, N. H. M. M., & Silva, A. K. L. (2022). Suporte organizacional e danos relacionados ao trabalho: um estudo correlacional com trabalhadores brasileiros. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 12(2), 280-302.
- Forte, E. C. N., Pires, D. E. P. D., Trigo, S. V. V. P., & Martins, M. M. F. P. D. S. (2017). A hermenêutica e o software Atlas. TI: união promissora. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 26(4), e0350017.
- Gemelli, C. E., & Oltramari, A. P. (2020). Voluntariado e formação da identidade: reflexões a partir da Psicodinâmica do Trabalho. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 956-962.
- Glanzne, C. H., Olschowsky, A., & Duarte, M. D. L. C. (2018). Estratégias defensivas de equipes de saúde da família ao sofrimento no trabalho. *Cogitare Enfermagem*, 23(2), e49847.
- Gomes, R. A., Evaristo, J. L. S., Sousa, J. C., & Batista-dos-Santos, A. C. (2019). Escolas de Governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de Nova Gestão Pública: relato de uma experiência no Nordeste brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 70, 107-131.
- Gomes, R.A; Santos, A. C. B. (2017). Conflitos nas relações sociais de trabalho no contexto da nova gestão pública à luz da psicodinâmica do trabalho. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 1, 157-184.
- Honneth, A. (2020). *Recognition: A chapter in the history of European ideas*. Cambridge University Press.
- Hoffmann, C., Zanini, R. R., Moura, G. L., Costa, V. M. F & Comoretto, E (2017). Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. *Estudos Avançados*, 31(91), 257-276.
- Hunhoff, H., & Flores, C. R. (2020). Adoecimento psíquico do trabalha (dor) docente na perspectiva da psicodinâmica do trabalho: revisão bibliográfica integrativa. *Revista Psicologia em Foco*, 12(17), 45-63.
- Leles, L. C., & Amaral, G. A. (2018). Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. *Revista Laborativa*, 7(1), 53-73.
- Lima, P. A. M., Pereira, A. R. S., Santos, A. L., & Moraes, R. D. (2020). Saúde, Sofrimento, Defesas e Patologias no Trabalho de Professores. *Educamazônia-Educação, Sociedade e Meio Ambiente*, 25(2), 401-417.
- Marques, K. S., & Casagrande, Y. G. (2022). Incidência da síndrome de burnout: um estudo comparativo entre profissionais e acadêmicos da área da saúde. *Ciências Sociais Aplicadas em Revista*, 21(40), 1-26.
- Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa Psi Livraria, Editora e Gráfica Ltda.
- Mendes-Da-Silva, W. (2019). Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, 23(2), 1-11.
- Minayo, M. C. S. (2009). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.
- Offe, C. (1989). Trabalho: a categoria chave da sociologia? *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 4(10), 6-20.

- Pires, A. P. (2008). Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In Poupart J, Deslauriers JP, Groulx LH, Lapemère A, Mayer R, Pires AP, organizadores. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Editora Vozes, pp. 154-211.
- Reger, C. A., & Witzak, M. V. C. (2020). O estresse a partir da psicodinâmica do trabalho e da teoria do estresse. *Mostra de Extensão, Ciência e Tecnologia da Unisc, 1*, 101.
- Rocha, A. R. S., & Batista-dos-Santos, A. C. (2021). Relações entre as atuais vivências no mercado formal de trabalho e as experiências anteriores em Empresas Juniores, à luz da psicodinâmica do trabalho. *RAD - Revista Administração em Diálogo, 23*(1), 26-38.
- Rosas, M. L. M., & Moraes, R. D. (2011). A importância do reconhecimento no contexto de trabalho. *Revista Amazônica, Humaitá, 7*(2), 210-224.
- Santos, A. G., & Traesel, E. S. (2018). Clínica psicodinâmica do trabalho: Sentidos do trabalho para agentes comunitários de saúde. *Trabalho (En)Cena, 3*(3), 18-33.
- Santos, G. O., & Monteiro, J. K. (2018). Saúde mental do trabalha (dor) na educação: um relato de experiência a partir da clínica psicodinâmica do trabalho. *Trabalho (En)Cena, 3*(2), 144-156.
- Santos, O. O. A., Machado, A. C. A., & Facas, E. P. (2018). Psicodinâmica do trabalho e atividade pastoral. *Trabalho (En)Cena, 3*(3), 115-138.
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial*. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro.
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração contemporânea, 21*(6), 764-787.
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. WW Norton Company.
- Sznelwar, L. I., & Hubault, F. (2015). Subjectivity in ergonomics, a new start to the dialogue regarding the psychodynamics of work. *Production, 25*(2), 354-361.
- Teles, P. A. S., Batista-dos-Santos, A. C., Buarque, B., & Rocha, A. R. S. (2021). A relação prazer-sofrimento no contexto de trabalho de startups, à luz da psicodinâmica do trabalho. *Revista Organizações em Contexto, 17*(34), 271-301.
- Tweedie, D. (2017). The Normativity of Work: Retrieving a Critical Craft Norm. *Critical Horizons, 18*(1), 66-84.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C. & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews, 21*, 76-96.
- Vinuto, J. A. (2014). Amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas, 22*(44), 203-220.