

# “¿SERÉ CAPAZ DE MANEJARLO?” VIVENCIAS DEL PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN EL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL BRASILEÑO

“WILL I BE ABLE TO HANDLE IT?” EXPERIENCES OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY PROFESSIONALS IN THE BRAZILIAN FEDERAL PUBLIC SERVICE

Recibido: 11 de junio de 2023 | Aceptado: 5 de mayo de 2024

DOI: <https://doi.org/10.55611/rep.3501.03>

Adriana Azevedo Germano Rodrigues<sup>1</sup>, Lêda Gonçalves de Freitas<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidad Católica de Brasília, Brasília, Brasil

## RESUMEN

El trabajo contemporáneo está caracterizado por la precarización gerencialista, que ha influido en el escenario de salud mental a nivel mundial. En este contexto, las personas profesionales se esfuerzan por resistir a las contingencias de la realidad para alcanzar los objetivos prescritos, un tema que ha sido estudiado por la psicodinámica del trabajo (PDT). En esta investigación, nos centramos en comprender las vivencias de las personas profesionales de psicología organizacional y del trabajo (POT) en el servicio público federal brasileño, utilizando entrevistas semiestructuradas con nueve profesionales de distintas instituciones federales. Del análisis de contenido, deducimos que el gerencialismo permea la labor profesional, llevando a una actuación que prioriza el mantenimiento de los dispositivos organizacionales mediante prácticas adaptativas para satisfacer las demandas gerenciales. Aunque las personas profesionales de POT encuentran reconocimiento por su utilidad en la satisfacción inmediata del usuario y el mantenimiento de estándares productivos, su intervención no aborda los factores que causan enfermedades. El apoyo del colectivo y la legislación actúan como fuentes de apoyo y límites para estos profesionales.

**PALABRAS CLAVE:** Psicodinámica del trabajo, vivencias subjetivas, psicología organizacional.

## ABSTRACT

Contemporary work is permeated by managerial precariousness; by the criticality of the mental health scenario worldwide; and by the effort, on the part of professionals, to resist the constraints of reality in order to achieve prescribed objectives, a theme widely studied by Work Psychodynamics (PDT). In this study, we aimed to understand the experiences of organizational and work psychology (OWP) professionals in the Brazilian federal public service, in the light of PDT. The qualitative research interviewed, through semi-structured interviews, nine professionals from nine federal institutions. As a result of content analysis, elements of work organization (WO) and experiences of pleasure and suffering allowed us to conclude that managerialism permeates professional practice, characterizing an approach that ensures the maintenance of organizational devices in practices with an adaptive bias in meeting managerial demands. In the pursuit of pleasure, OWP professionals find recognition for their utility in the immediate satisfaction of the user and in the maintenance of productive standards, even though they do not intervene in the factors causing illness. The collective emerges as a source of support while legislation contributes to establishing limits and, to some extent, shaping behavior.

**KEYWORDS:** Psychodynamics of work, subjective experiences, organizational psychologist.

Correspondencia de este artículo debe ser dirigida a Adriana Azevedo Germano Rodrigues. E-mail: [adriana.azevedo@outlook.com](mailto:adriana.azevedo@outlook.com)

“Para fecundar la vida, se inventó el trabajo”, dice un fragmento del poema de Olavo Bilac (1929). Esta frase remite a la centralidad del trabajo, tal como postula Christophe Dejours (Dejours, 2012a; Dejours, 2012b) en sus proposiciones en la psicodinámica del trabajo (PDT), donde enfatiza el papel del trabajo en los procesos de subjetivación, producción de salud y realización. En este sentido, trabajar es producir y transformarse a través de la superación de las resistencias impuestas por la realidad con la que el sujeto se enfrenta en el acto del desempeño; de esta manera, trabajar es lo que la persona agrega a la prescripción para hacer frente a los constreñimientos que surgen de ahí, movilizándolo su cuerpo subjetivo para encontrar soluciones a lo que la organización del trabajo (OT) no previó (Dejours et al., 2016).

La psicología organizacional y del trabajo (POT) es el área de la psicología que estudia las relaciones de la persona con el trabajo y en el trabajo, según lo descrito en las atribuciones previstas por el Consejo Federal de Psicología (Conselho Federal de Psicologia, 2022). Cuando están insertas en el servicio público, las personas profesionales de la POT tienen su trabajo, en cierta medida, impactado por el gerencialismo, un modelo de gestión que absorbe ideales neoliberales de competitividad, eficiencia y estrategia (de Gaulejac, 2007). En el caso brasileño, fue difundido con la Reforma Gerencial de 1995 a 1998, guiando una máquina pública que se propone más eficiente y eficaz a partir del refinamiento del modelo burocrático, entonces centrado en los procesos, dirigiendo el enfoque hacia la gobernanza y al servicio prestado a las personas ciudadanas (Bresser-Pereira, 1998).

Bajo el modelo gerencial, las políticas de gestión de personas han construido un discurso que enfatiza la valorización de las carreras de alto nivel, el desarrollo del cuerpo funcional, la revisión de la remuneración y beneficios, además de métodos de evaluación individual (Bresser-Pereira, 1998, 2008). Estos elementos allanan el camino hacia la hiperproducción y, en última instancia, repre-

sentan la internalización de prácticas de gestión del sector privado, características del modelo neoliberal. En términos prácticos, el modelo gerencial, bajo el interés del capital, debilita la relación laboral y contribuye al desmantelamiento del servicio público, fomentando la precarización (de Fátima & Paes de Paula, 2020; Soares Traesel & Merlo, 2014).

La criticidad del escenario del servicio público, especialmente después del retroceso en la inversión gubernamental asociada a la crisis sanitaria de 2020 y 2021, dialoga con el agravamiento de la situación de salud mental en el mundo. Un reflejo de esto es el énfasis, en informes de organizaciones reguladoras, en la necesidad de abordar los problemas de salud mental del personal (Organização Pan-Americana de Saúde, 2022). Por lo tanto, es el potencial de influencia de la actuación de las personas profesionales de POT para la salud de casi 561 mil personas que sirven activos de la administración federal directa, autónoma y fundacional (Ministério da Economia, 2023) y para problematizar sus condiciones de trabajo, lo que hace relevante conocer sus vivencias subjetivas.

Un concurso público es un proceso mediante el cual se selecciona a una persona para ocupar un puesto en la administración pública. Rodrigues y Gonçalves de Freitas (2023) analizaron las llamadas a concurso para comprender lo que está prescrito por la organización del trabajo para personas profesionales en psicología organizacional del gobierno federal. Los resultados demostraron que, aunque lo prescrito indicaba la posibilidad de centrarse en la persona servidora atendida y su salud, también se incluía la demanda por productividad, gestión y ajuste de los comportamientos de los asistidos a los intereses organizacionales. Estos elementos son subyacentes al gerencialismo y, por lo tanto, están presentes en los dispositivos organizacionales de gestión de personas en el escenario neoliberal. Por lo tanto, ya que es en el hiato entre lo prescrito y lo real donde trabajar se revela, nuestro objetivo en este

artículo es comprender las vivencias subjetivas de profesionales de POT del servicio público federal como potencial mantenedor de los dispositivos de gestión organizacional en un escenario de precarización.

Desde la perspectiva de la psicodinámica del trabajo (PDT), el sufrimiento impulsa al sujeto a la acción, ya sea a una acción creativa y transformadora que intenta superar la resistencia de lo real y la experiencia del fracaso ante ella, o a una acción defensiva a través de estrategias que median el sufrimiento para la adaptación subjetiva, el mantenimiento del rendimiento y la desviación del padecimiento (Dutra de Moraes, 2013). Todos estos elementos coexisten en el trabajo vivo, y no hay forma de comprender la experiencia subjetiva del trabajo sin abordarlos.

Finalmente, yendo más allá de la contribución teórica, problematizamos la práctica de la psicología en el servicio público federal brasileño, reforzando la relevancia de la intervención y abriendo caminos para ampliar los espacios profesionales. Además, será posible revisar los modelos de intervención, impactar académicamente en el diseño de la formación profesional, entre otros elementos fundamentales para mejorar continuamente la práctica. En última instancia, el estudio favorece y contribuye a viabilizar el ejercicio del compromiso ético con la salud de las personas trabajadoras.

#### Marco Teórico

La psicodinámica del trabajo plantea que la experiencia del profesional se relaciona con el proceso subjetivo de enfrentamiento de lo real más que con el proceso objetivo de producción y materialización del producto final en sí mismo. Es en lo invisible, en lo subjetivo y todos sus atravesamientos donde el trabajo puede ser comprendido (Dejours, 2008b). Bajo la luz de la PDT, dialécticamente, el sufrimiento y el placer son dos lados complementarios de una misma moneda: el trabajo. Es enfrentando lo real

(social, política y éticamente) y superando su resistencia que el sufrimiento se transforma en placer (Mendes & Muller, 2013).

La organización del trabajo, concepto relevante para el análisis sobre trabajar, se refiere a la división de tareas, contenido del trabajo, modo operativo y división de las personas en términos prescritos y fiscalizados (Burle dos Anjos, 2013; Dejours, 2008a). La PDT entiende que la salud es un proceso construido cuando quien trabaja enfrenta las imposiciones de la organización del trabajo y supera las barreras de lo real, encontrando soluciones creativas e ingeniosas para hacer frente a lo que escapa a lo previsto, ejecutando un trabajo susceptible de reconocimiento por su utilidad o belleza que fortalece su identidad y le brinda placer (Dejours et al., 2016).

La OT puede imponer dificultades, limitando el ejercicio del sufrimiento creativo que viabiliza la salud, como la aceleración, la rigidez en la jerarquización de las relaciones, la alta carga de trabajo y la baja autonomía (Burle dos Anjos, 2013). Estas dificultades se inscriben en el campo de lo real y atraviesan las vivencias de placer y sufrimiento en el trabajo. El placer es la gratificación que resulta del movimiento de realización propia y del reconocimiento por parte del otro, ya sea por la belleza o utilidad de su trabajo (Mendes & Muller, 2013), lo que posibilita la transformación del sufrimiento.

A su vez, para la PDT, estas vivencias tienen lugar en el campo intra e intersubjetivo como consecuencia de los contactos del profesional con lo real, atravesado por la organización prescrita del trabajo y por las relaciones con pares, personas en puestos de liderazgo y personas usuarias construidas allí. Por lo tanto, el sufrimiento y el placer están directamente relacionados, ya que es la movilización subjetiva la que posibilita la transformación del sufrimiento en placer (Dejours, 2008a).

El proceso de enfermarse es una consecuencia de las agresiones de la organización del trabajo (Dejours, 2008a), ya que, en el esfuerzo por resistir, la persona puede emplear estrategias de afrontamiento o de defensa, siendo que estas últimas minimizan, en mayor o menor medida, la percepción de la experiencia del sufrimiento y de sus factores generadores. Es precisamente cuando los recursos psicológicos de defensa se agotan (Monteiro & Gonçalves de Freitas, 2015) que la salud física y mental sucumbe. Las estrategias defensivas son recursos, en el ámbito individual y colectivo, utilizados por el personal para modular la percepción del sufrimiento inherente al trabajo, protegiendo el aparato psíquico en el sentido de algún equilibrio para mantener la normalidad (Dejours, 2015).

Además, el proceso de construcción de la salud atraviesa inevitablemente la autonomía, que es un ejercicio ético-político e implica la búsqueda de la libertad, a partir del reconocimiento de las relaciones asimétricas de poder existentes en el contexto de la organización del trabajo y el esfuerzo por romper la dominación, lo que incluso requiere transgredir (Soares Siqueira, 2013).

Por lo tanto, para desvelar las vivencias subjetivas de las personas profesionales de POT es necesario reiterar que, en lo que respecta al poder gerencial, como destacan de Gaulejac (2007) y Han (2014), la dominación ocurre de nuevas y sutiles formas. El control se desplaza del dominio sobre el cuerpo por el miedo para asumir la dominación de la mente por la seducción. De esta manera, la persona que trabaja se ve envuelta en una lógica de optimización permanente de sí misma y apropiación de los objetivos organizacionales como sus objetivos personales.

En el contexto gerencialista, la perspectiva de emprendimiento, que seduce a la persona trabajadora a asumir los supuestos organizacionales como propios, haciéndolos cumplir, fomenta la autorresponsabilidad por el

fracaso (Han, 2014). Esto significa que, en esencia, el gerencialismo es otra forma de expropiación del funcionalismo a la lógica del capital y sus detentores (Siqueira Reis, 2019), contribuyendo a la captura de la subjetividad del trabajador para mantener los ideales de hiperproducción, emprendimiento personal, autoacción y responsabilidad. La seducción neoliberal en el servicio público, por lo tanto, está marcada por valores como la desregulación, la desterritorialización y el individualismo, produciendo una gestión que aboga por la excelencia, la calidad total y la hiperproducción.

## MÉTODO

Esta investigación aplicada (Silva Triviños, 1987), cualitativa (Flick, 2004), cumple con las normas de la Resolución no. 466/12, del Consejo Nacional de Salud y del Ministerio de Salud de Brasil, (2012) y forma parte del proyecto "Trabajo, Movilización y Subjetividad", aprobado por el Comité de Ética en Investigación (CEP/UCB), bajo el protocolo núm. 2.397.958. Para responder a los objetivos de la investigación, establecimos criterios de inclusión, con la interferencia de la elección/juicio de la persona investigadora (Mattar, 2001): 1) ser profesional ocupante de un cargo específico en el área organizacional y del trabajo, y 2) trabajar en órganos y entidades de la administración federal directa, autárquica y fundacional, por integrar el Sistema de Personal Civil de la Administración Federal (SIPEC), que estructura la gestión de personas en el servicio público federal.

Para atraer potenciales participantes, realizamos una amplia investigación en un portal abierto en internet dirigido al público que busca participar en concursos para ocupar un puesto en la administración pública. Dicho portal recopila información sobre los concursos con convocatorias abiertas y también sobre los ya realizados, lo que nos permitió identificar convocatorias que cumplieran con los criterios de inclusión y, por consiguiente, a las organizaciones que los

promovieron. Luego, enviamos una invitación por correo electrónico a las organizaciones que contaban con profesionales de la categoría en su plantilla, además de una amplia difusión en redes sociales (WhatsApp, LinkedIn e Instagram), visibilizando los objetivos de la investigación y el canal de comunicación oficial para que las personas interesadas en participar se manifestaran. Luego, profesionales de POT contactaron por correo electrónico con las personas investigadoras para programar la entrevista y firmar el formulario de consentimiento informado, que contenía detalles sobre la naturaleza de la investigación, sus objetivos, riesgos, beneficios, asistencia a las personas participantes (en caso necesario), contactos de las personas investigadoras y claridad sobre la posibilidad de retirarse de la participación en cualquier momento.

Según detallamos en la Tabla 1, realizamos nueve entrevistas semiestructuradas por videoconferencia (Gil, 2019), con grabaciones de alrededor de 12 horas en audio y video que sometimos a una rigurosa

transcripción y análisis de contenido (Bardin, 2011). Las nueve personas participantes aportan representatividad sobre la experiencia de 9 organizaciones públicas y, en este trabajo, son denominadas como persona entrevistada 1 (PE1), persona entrevistada 2 (PE2), y así sucesivamente, respetando el orden en que fueron entrevistadas.

En cuanto al perfil de las personas participantes, cabe aclarar que ocho de ellas trabajaban en instituciones de educación superior y, en su mayoría, desempeñaron actividades en el sector privado antes de ingresar al servicio público, sintiéndose técnicamente aptas para trabajar en el área de gestión de personas, y solo cuatro mencionaron la necesidad de estudiar y perfeccionarse para enfrentar la demanda laboral después de la designación. La representatividad es de tres regiones del país: el Nordeste con prevalencia, seguido del Sudeste y, en menor medida, el Centro-Oeste. Además, las personas profesionales tenían, en promedio, seis años de ejercicio en el actual órgano de destino.

TABLA 1.  
Correlación Entre el Tema Objeto de Investigación y las Preguntas Formuladas en la Entrevista.

Tema	Pregunta
Trabajo prescrito, normas y otros preceptos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuéntenos sobre su trabajo. Describe cuáles son sus actividades en la gestión de personas.</li> <li>• ¿Lo que la organización exige, en términos de actuación, es compatible con lo que, desde el punto de vista de su formación y desempeño como Psicólogo, se espera?</li> <li>• ¿Tiene claro qué espera la organización en términos de entrega y comportamiento, en general, de sus funcionarios?</li> <li>• ¿Cuál es la relación entre su desempeño en la gestión de personas y la expectativa de la organización sobre el rendimiento y comportamiento de los funcionarios, en general? Llamaremos a esta expectativa Narrativa Organizacional.</li> </ul>
Trabajo real	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe un día común de trabajo.</li> <li>• ¿Qué piensa y siente acerca de su trabajo?</li> </ul>

Nota. Fuente: Autorías

Investigamos y consideramos los elementos a la luz de la PDT y el gerencialismo, lo que permitió una visualización global del conjunto, caracterizando el diseño cualitativo (Yin, 2005). Para el análisis de contenido, categorizamos los datos según el criterio semántico (Bardin, 2011), en categorías

definidas a priori, derivadas del aporte teórico de la PDT: organización del trabajo y vivencias de placer y sufrimiento.

Es importante aclarar el contexto de la recopilación de datos. La mayoría de las personas estaba trabajando de forma híbrida,

ya sea como consecuencia de la crisis sanitaria o como parte del proceso de implementación del programa de gestión y rendimiento del Gobierno Federal. De hecho, el escenario de trabajo híbrido, con días totalmente remotos y días totalmente presenciales, se presenta como un elemento que atraviesa la experiencia, como afirma la persona entrevistada 1: "Hoy en día, puedo decir que marca una gran diferencia pensar en un día normal de trabajo; en el trabajo remoto o presencial, marca una gran diferencia."

## RESULTADOS

### Organización del Trabajo

Ninguna prescripción da cuenta de la realidad y, por lo tanto, es en el llenado de estas lagunas que el trabajo tiene acción. De esta manera, cuando se les pregunta sobre el núcleo del trabajo prescrito, las personas entrevistadas mencionan que está igualmente distribuido entre actividades clásicas (suministro de fuerza laboral y capacitación y desarrollo) y aquellas relacionadas con la salud, seguridad y calidad de vida, como se muestra en la Figura 1.



FIGURA 1.

El Trabajo Prescrito de los Psicólogos Organizacionales y del Trabajo en las Entidades Federales Brasileñas.

Nota. Fuente: autorías, basados en datos de la investigación.

En este sentido, al analizar convocatorias para concursos públicos para cargos de la misma categoría profesional, Rodrigues y Gonçalves de Freitas (2023) constataron la predominancia de actividades técnico-administrativas y relacionadas con la naturaleza del negocio de las instituciones empleadoras, además de tareas relacionadas con la salud, seguridad y calidad de vida. Por lo tanto, en este recorte presente, aunque la temática de la salud sea ratificada como un fuerte elemento en la prescripción de trabajo de la persona servidora de POT en la esfera

federal, según indican las personas profesionales de psicología entrevistadas, las actividades clásicas relacionadas con el suministro, asignación y movimiento de la fuerza laboral se presentan en paridad.

Sin embargo, la promoción de la salud que aparece en el contenido expresado por las personas participantes, es decir, en la organización real del trabajo, es en realidad el manejo de los síntomas presentados por las personas servidoras y la adopción de medidas de adaptación, sin confrontar los

elementos de la OT que eventualmente puedan estar involucrados en la situación objeto de la intervención. Como observamos: "En algunos casos la fragilidad es tan grande que las personas dicen: '¡No quiero! Esto puede perjudicarme más. Tal vez abra un proceso de traslado, tal vez una licencia de salud'; cualquier otra estrategia para evitar el conflicto" (PE6); y

La pericia emitió un informe X y ese informe ha impedido su acceso a ciertos lugares. El lugar al que tiene acceso no quiere ir y el lugar que lo aceptaría también ha dicho que no es conveniente que vaya... Entonces, así, surgen "n" problemas que intentamos resolver. (PE2)

Inferimos que la actividad que la organización real del trabajo presenta como "promoción de la salud" en realidad consiste en proporcionar apoyo a los equipos médicos oficiales que evalúan a las personas servidoras en caso de enfermedad, para legitimar licencias por enfermedad, jubilación, cambios de destino u otras medidas similares. También entra en esta agenda el apoyo a la persona servidora con quejas, en el sentido de orientar y apoyar para encontrar caminos, ya sea para buscar y adherirse a tratamientos o incluso para movilizarse internamente. Es importante observar que, en estos casos, no hay intervención para problematizar los elementos de la OT (división de tareas, diseño de procesos, relaciones de poder asimétricas y otros), sino que se trata de brindar apoyo y orientación a las demandas desde una perspectiva adaptativa. Esta también se manifiesta como una demanda expresada por la gerencia: "La propia visión del gestor, ¿qué hace cuando el servidor no se ajusta? Lo pasa al área de gestión de personas" (PE5) y "A veces es 'ah no quiero a este servidor más, entonces devuélvanlo', o son dos servidores, por ejemplo, que están presentando problemas, se saca a uno y se pone en otro lugar... otra unidad, ¿verdad?" (PE6).

Aún sobre el deterioro de la persona atendida, una de las personas que entrevistamos asocia la enfermedad casi como una estrategia, una alternativa de inteligencia práctica adoptada por la persona servidora para facilitar su traslado: "Porque así, sabemos que existe la posibilidad del traslado administrativo y ¿por qué las personas no están logrando eso administrativamente, están teniendo que enfermarse para lograrlo?" (PE4).

En un movimiento singular, una persona participante describe como prescrito el objetivo de "promover mejoras en el contexto de trabajo y desarrollar la salud de estos servidores. . . . Terminamos trabajando en otros aspectos de la actividad, en las propias condiciones de trabajo, en los procesos. Ha habido sectores, unidades, donde hemos reformulado algunos procesos de trabajo" (PE6). En este caso particular, PE6 relata cómo la problematización de la OT es inherente a la promoción de la salud, realizando intervenciones para transformar el contexto y superar las barreras impuestas por él.

La narrativa de las personas entrevistadas revela las dificultades impuestas por la organización del trabajo en el servicio público al ejercicio del sufrimiento creativo, principalmente debido a la aceleración y la sobrecarga, como lo demuestran PE1, PE3 y PE8: "Tenemos un equipo muy pequeño como en todos los lugares del servicio público y acabamos no teniendo ningún proceso muy definido en manos de alguien" (PE1); "Porque hay períodos en los que llega mucha demanda de diferentes áreas de actuación" (PE3); "Entonces era un volumen muy grande" (PE8).

El trabajo de las personas profesionales de POT revela la influencia del gerencialismo, especialmente en lo que respecta a la presión por la hiperproducción, cuando hablan sobre las expectativas de la organización del trabajo para el desempeño: "Desde una perspectiva más amplia, más general, la gente espera que apaguemos muchos... muchos incendios, ¿verdad? Así, que resolvamos las situaciones

que surgen de los servidores considerados problema, ¿verdad? Existe este... este ideal" (PE6); y "Para ellos, probablemente, debe haber un poco más de: dar un poco más que su carga horaria, quedarse hasta tarde, ponerse manos a la obra y llegar lejos" (PE4).

En un sentido complementario, es interesante observar el discurso de PE7, cargado con la seducción neoliberal hacia la autoacción. Aunque no tenga plena conciencia, ya que atribuye positividad a la sobrecarga, la persona entrevistada anuncia indirectamente el impacto de la aceleración en la subyugación del trabajo, al mencionar que esto imposibilita el profundizamiento en los procesos de trabajo. Observemos que detenerse con atención en una tarea, naturalmente, traería la posibilidad de una mayor conciencia sobre el trabajo y, consecuentemente, la problematización sobre la actividad. Veamos: "Ningún día es igual, tienes un trabajo rico, muchas actividades, pero por otro lado, sientes que podrías estar perfeccionándote, siendo referencia en una única cosa" (PE7). Reflexionando sobre las consecuencias de la sobrecarga y la aceleración como importantes barreras impuestas por la OT a la inteligencia práctica de las personas que trabajan, al mencionar un proyecto que considera estratégico y con un fuerte potencial para construir un espacio público de discusión, la PE1 dice: "Estoy sumergida en los procesos que no pueden dejar de funcionar. Y esto puede dejar de funcionar, tiene un montón de efectos, pero esto puede dejar de funcionar, nadie muere si no lo hacemos". Y, de hecho, lo que "muere" cuando no existe el espacio público de discusión es la posibilidad de elaborar sobre las condiciones y problemas del trabajo, lo que posibilitaría otros caminos para transformar el sufrimiento y para la producción de salud, y no solo de adaptación.

Dejours (1992) destaca la importancia de las condiciones de trabajo para el trabajo y para las relaciones construidas en él. En los relatos de las personas entrevistadas, incluso las condiciones estructurales, del espacio

físico, aparecen como barrera que contribuye a subsumir el pensar sobre el trabajo, mecanizando, acelerando e instrumentalizando la rutina, como lo dispone el enfoque gerencialista de la productividad (de Gaulejac, 2007):

Era imposible, esa sala con cinco lugares para siete personas, así que era un 'intercambio' constante de sillas, todo el tiempo, porque si estoy aquí en la computadora, pero no estoy usando la computadora y mi amiga quiere usarla, yo me levantaba. (PE9)

Y así, la alegría de la nominación y toma de posesión en el concurso: "Cuando entré, estaba en una explosión de alegría, de felicidad y de motivación, estaba con la energía por las nubes" (PE9), polariza frente al sufrimiento derivado del constreñimiento de la realidad.

En lo que respecta a la división de tareas y al modo operativo, otro elemento importante de la organización del trabajo, las personas profesionales de POT están, en su mayoría, integradas en equipos multiprofesionales. El trabajo se realiza en colaboración, con división de tareas según la naturaleza de cada especialidad, en una perspectiva de complementariedad de la actuación. Las intervenciones resultan en la producción de documentos que respaldan la toma de decisiones sobre la demanda, generalmente por parte del equipo pericial, como lo demuestran PE 2 y 4: "Cada seguimiento que hacemos termina en un informe, así que tenemos la parte en la que tomo mis notas y ahora vamos a producir. . . . Esta parte burocrática también existe, ¿verdad?" (PE2); y "Vamos en equipo, psicólogo, trabajador social, fisioterapeuta, los médicos laborales. Visitamos los sectores, hablamos con los jefes, hablamos con los colegas de trabajo, para ver qué puede estar sucediendo allí" (PE4).

La inserción en equipos multiprofesionales surgió, en dos de los relatos, como un elemento que proviene de la realidad no

directamente prescrito y que requirió esfuerzo de aprendizaje para enfrentar y elaborar un saber-hacer que satisficiera las necesidades del personal y los objetivos del trabajo: "Hasta que encontramos una forma de trabajar, tener un cierto camino, así que terminamos encontrando una manera de actuar, de hacer hincapié en el informe" (PE7); y

Las trabajadoras sociales se implicaban con algunas cosas que las psicólogas querían hacer y las psicólogas se implicaban con algunas cosas que las trabajadoras sociales querían hacer. En ese mismo momento, comenzó a haber una intención de diferenciar las actividades. (PE9)

En cuanto a la jerarquía, las personas entrevistadas mencionan que quienes les supervisan tienen formaciones diversas, no siempre en psicología, y en relaciones donde hay un canal de diálogo abierto, con amplio intercambio: "Desahogarte con el propio gestor, que estaba allí o el director, el jefe inmediato, porque son personas que te entienden, que entienden tu frustración" (PE5). Sin embargo, hay una aparente falta de conocimiento por parte de la gestión de los límites y posibilidades de actuación en el área organizacional y del trabajo, como se señala en los siguientes fragmentos: "Creo que olvidaron que mi cargo es psicología organizacional, para trabajar con cuestiones organizacionales, no con atención principalmente a estudiantes, ¿verdad? Eso es psicología escolar" (PE8) y "A veces tienen esta idea de que, incluso siendo psicóloga laboral, debería hacer atenciones individuales clínicas como psicoterapia, ¿verdad?" (PE6).

#### Vivencias de Placer y Sufrimiento

Podemos afirmar que trabajar es sufrir por la experiencia del fracaso ante lo real y la inevitable brecha entre este y lo prescrito (Dejours, 2008a; Dejours, 1999), y por eso mismo, bajo la gestión gerencialista, al asumir los objetivos organizacionales, la persona que trabaja termina por responsabilizarse para

asegurar la ejecución y garantizar la productividad. Esto se refleja en el trabajo real de profesionales de POT en el servicio público federal brasileño. La forma en que las personas participantes en la investigación perciben su papel corrobora con la fuerte influencia del gerencialismo, revelando la expectativa de productividad y eficiencia en sus vivencias: "Ser facilitadores de procesos para los servidores, facilitadores de procesos para las áreas que nos buscan, que nos demandan" (PE1); y "Necesitamos ayudar a las personas a hacer que esto suceda" (PE2, sobre asegurar el logro de resultados).

Entre tanto, de alguna manera, esta apropiación de los objetivos organizacionales, típica de la seducción neoliberal, parece personificar en el profesional de POT el impacto de los dispositivos organizacionales, incluso por su ubicación en la unidad de gestión de personas, de modo que él recibe la carga negativa del sufrimiento de los demás trabajadores frente a las coerciones impuestas allí: "Nosotros llevamos un poco esa carga de ellos, ¿verdad? Porque nosotros estamos en contacto" (PE2); "Externamente, el área de gestión de personas, en general, es muy atacada, muy mal vista. Todos los problemas, son culpa de Recursos Humanos" (PE5); y "La gestión es un lugar difícil de estar, a veces tienes que frustrar al servidor en algo que no es culpa tuya, no es por maldad tuya" (PE7).

Observamos que la presión del dispositivo organizacional sobre la persona y la expectativa de que le corresponde encontrar la solución y absorber las repercusiones es otra forma sutil de coerción:

Enfrentar situaciones en las que uno se siente incluso despreciado por esa persona que proyecta en nosotros algunos problemas y nos agrede, intentando agredir en realidad no a nosotros, sino a lo que estamos intentando resolver allí para ella, ¿verdad? (PE3)

Otro punto que sobresalió en la experiencia de las personas participantes fue el impacto de la gestión en la autonomía, dada la percepción de presión por conformarse a las coerciones de la OT: "Una cosa que me molesta es cuando tenemos falta de autonomía, como mencioné un poco sobre las órdenes. En algunos momentos es necesario usar una interferencia muy grande" (PE5); "Una dificultad así con la gestión, es que tenemos que ir todo por las orillas, ¿sabes?" (PE8); y "¡No cuestiones! ¡No cuestiones! ¡No cuestiones demasiado!" (PE9 sobre la expectativa de los líderes en situaciones de desacuerdo).

En su esfuerzo por la autonomía, las personas profesionales de psicología organizacional del trabajo terminan aferrándose a la legislación para, como mínimo, resistir: "Pero así, estaba respaldada por la legislación ... uso los medios legales para protegerme en este sentido" (PE6 sobre cómo sostiene negativas a las demandas gerenciales que van en contra del precepto legal). Al mismo tiempo, también se apoyan en la legislación para minimizar la percepción del sufrimiento derivado de la conformidad con la demanda gerencial: "Estamos de manos atadas, no hay mucho que hacer, no es ilegal, entonces si no es ilegal y el gestor dice que lo haga" (PE5).

Así, sumergidas y seducidas por los dispositivos organizacionales mientras simultáneamente sufre y se compromete a cumplir el papel profesional prescrito (incluso por su propia formación) de promoción de la salud, las personas profesionales de psicología organizacional del trabajo (POT) terminan contribuyendo a la adaptación de las demás personas a la organización del trabajo. En este contexto, aunque las estrategias defensivas no sean el foco de nuestra investigación, es importante mencionar que, en el relato de las personas ocupantes de cargos de psicología entrevistadas, la racionalización sobre el trabajo parece sustentar la percepción de utilidad del trabajo y la consecución del ideal de promoción de la salud, aunque no se cuestione ni se transformen las condiciones de la

organización del trabajo que producen sufrimiento: "La forma en que ayudo a resignificar ese obstáculo y poner nuestra responsabilidad en cómo podemos tratar esto de manera diferente" (PE1); y "Diciendo 'puedes buscar esto y esto también', tratando más o menos de decir 'mantén tu salud mental'. Pensemos en cómo mantenerla, a pesar de las demandas que necesitamos que cumplas tú, porque no hay otra persona para hacerlo" (PE8).

La racionalización de los factores inherentes al trabajo que producen sufrimiento y la positividad atribuida a los dispositivos organizacionales, como ilustran las declaraciones anteriores, adaptan a las personas profesionales para mantener el estándar productivo (a pesar de las condiciones de producción), son elementos anclados en la ideología gerencialista. Este atravesamiento neoliberal en la vida de los profesionales de POT se hace aún más evidente cuando la persona entrevistada es la única entre las otras nueve personas participantes que ha ejercido formalmente, en calidad de titular, un cargo de jefatura en el servicio público. Esta persona asume la ideología organizacional como propia en tal medida que, incluso, la protección de la imagen organizacional aparece en una de sus declaraciones como una responsabilidad inherente a su papel organizacional:

"Por lo tanto, creo que es muy delicado trabajar en la gestión de personas. . . . (...) Si no estuviera en la gestión de personas, no tendría esta visión. Pero creo que ... ah, creo que todo, desde la imagen organizacional, ¿sabes?, que empiezas a cambiar en los demás, pasas por todo eso, porque terminamos ocupando un lugar de supuesto saber cuándo estás en la gestión de personas hablando de estas cosas, ¿entiendes? Así que no me gusta" (PE8 - justificando por qué no le gusta hablar con colegas, jefes y terceros terceras personas sobre sus vivencias).

En consecuencia, hay un placer unánime en vivir y trabajar juntos entre las personas participantes. Todas relatan que los impactos del hiato entre lo prescrito y lo real son absorbidos colectivamente, ya que están insertas en equipos, en su mayoría multiprofesionales, en los que cualquier escucha se realiza, al menos, en pareja. La división del trabajo en equipo, con el compartimiento de las demandas, aparece como un elemento facilitador en el trabajo: "Una cosa que es buena es que no hacemos nada solos. Entonces, por ejemplo, es una escucha, ¿verdad? Estamos viendo que es un proceso más delicado. Somos 2. A veces, cuando nadie puede en mi área, llamamos de otra área" (PE2); y

Así que tenemos la oportunidad de trabajar, incluso, en parejas, no solo de nuestra propia área, ¿verdad? Así que tenemos este diálogo maravilloso con nuestras colegas del servicio social, para tener un diálogo de complementariedad muy importante en esta actuación, que también nos fortalece. (PE3)

Observamos, por lo tanto, un trabajo conjunto en el colectivo laboral que brinda comodidad psicológica y aparece en el discurso como fuente de placer: "Pero hay una felicidad en trabajar. Una alegría así que está en estar en el equipo" (PE2). Otro punto para destacar es que, aunque la OT no experimente cambios o tensiones, el placer reside en la percepción de cumplir con la necesidad inmediata del área o persona solicitante, y este carácter inmediato, instrumentalización y automatización de la rutina también son, como se ha abordado ampliamente a lo largo de este manuscrito, preceptos gerenciales: "Entonces, ser reconocido, creo que es muy importante. Ya sea por la gestión, ya sea por nuestros usuarios. Es muy importante ser reconocido y ver que se ha alcanzado" (PE5); "Cuando la situación se resuelve, de la manera que sea, los servidores siempre tienen una respuesta muy positiva" (PE9); y "Ver a ese servidor que

no estaba bien en ese momento, pero ahora está súper bien. Que estaba soñando, deseando esa transferencia y la transferencia salió. Entonces, cuando vemos las cosas funcionando" (PE2).

En el caso del presente estudio, la racionalización acerca de la utilidad del trabajo queda vinculada directamente a la contribución de profesionales de psicología organizacional del trabajo para la adaptación de las demás personas a los preceptos organizacionales. Esta adaptación si sucede ya sea ayudando a digerir una noticia adversa, efectivizando un cambio de destino, facilitando una licencia o cualquier otra acción que brinde más confort al usuario, pero que no necesariamente interviene en las condiciones y relaciones laborales: "Cuando ves que realmente hay indicios de violencia, hacemos los debidos encaminamientos" (PE2); "Cuando ves que alguien está mejor ... eso me motiva" (PE8); y "Tal vez sea el movimiento más saludable que puede hacer, es realmente salir del lugar donde está, pero es un 'parto', un proceso" (PE9). El reconocimiento aparece, por lo tanto, como la constatación de que profesionales en psicología contribuyeron con la organización del trabajo, y la consecuente gratitud de colegas, superiores y usuarios que funciona simbólicamente como retribución (Canez da Cruz Lima, 2013).

En medio del escenario de precarización, los objetivos organizacionales son, por naturaleza, inviables de ser alcanzados tal como están diseñados, como ilustran las personas entrevistadas: "La propia realidad del servicio público, del equipo, de los socios con los que necesitas lidiar con esta dificultad, que tienes muchas cosas que hacer, los líderes con estas mismas quejas sobre esto, los equipos con estas mismas quejas" (PE1); y

Así que, cuando estás en la gestión de personas, es saber que no vas a lograrlo, que vas a tener un retorno negativo, mucha gente se quejará

contigo de muchas cosas. A veces, realmente es saber cómo lidiar con esto, ¿verdad? (PE8)

No es de extrañar que cuatro de las nueve personas participantes informaron sobre el padecimiento asociado al trabajo, narrando, por ejemplo, que: "realmente me sentí mal (risas), me sentí mal de verdad y dije: 'oye, sabes qué, me estoy sintiendo mal por una situación y necesito parar. Eso es'" (PE1); y "Otras personas asumieron la demanda, lograron concluir, yo brindé apoyo porque ya había trabajado. . . . realmente me sentí en proceso de padecimiento" (PE3).

Cabe destacar también que, incluso cuando está subsumido, el acto de trabajar y la movilización del cuerpo subjetivo que lo hace posible, hace que invada todos los espacios sociales de la vida del hombre, confundiendo y unificando trabajo y vida (Dejours, 2008b), como lo demuestra PE2: "Mi mayor dificultad es dejarlo separado, salir del trabajo y decir 'adiós', porque está la familia, ¿sabes? Y creo que la psicoterapia me ayuda en eso, en esa sobrecarga de cosas que a veces siento."

## DISCUSIÓN

En el análisis de la categoría "organización del trabajo" (OT), percibimos que el énfasis en la salud de las personas trabajadoras, descrita por quienes participaron de la investigación, concuerda con la predominancia científica de estudios en esta área (Oliveira et al., 2018). Por otro lado, el énfasis en prácticas tradicionales, que también se observa en los elementos que analizamos, es respaldada por hallazgos de investigaciones sobre la actuación en psicología en la transición al siglo XXI (Urt, 2016). De esta manera, se evidencia una posible baja movilidad en las prácticas de actuación del profesional de la psicología a lo largo de los últimos años.

Sin embargo, lo que la OT, tal como es entendida por las personas participantes de esta investigación, delinea como "actuación

en promoción de la salud del servidor" es, en realidad, la instrumentalización del padecimiento, consolidando una actuación adaptativa para subsidiar los equipos periciales manteniendo los estándares productivos. Esto se ajusta al gerencialismo que atraviesa el trabajo neoliberal. En términos prácticos, la mercantilización de la psique como fuerza productiva, capaz de sostener y operar en la macroestructura organizacional de manera que dé cuenta y atienda (de Gaulejac, 2007).

Incluso en el único caso en el que una persona participante menciona un esfuerzo de transformación de las condiciones o relaciones laborales, percibimos que no es algo común, sino puntual, en medio del día a día del trabajo adaptativo. Basta con observar otro fragmento del contenido relatado por la persona mencionada anteriormente, donde expresa que la problematización de las coerciones en la relación laboral es evitada en muchos casos, dado el nivel de fragilidad de la persona involucrada. Este escenario, de alguna manera, mantiene la responsabilidad de intervención centrada en la persona servidora enferma, reforzando su posición de aislamiento, tal como vive el sujeto neoliberal: ensimismado, aislado y persona autora responsable del fracaso frente a lo real (de Gaulejac, 2007; Han, 2014).

La experiencia del fracaso se ve incrementada frente a la depreciación de la estructura física de trabajo, que, en el contexto neoliberal, se suma a otros elementos, como la reducción del espacio de diálogo con los sindicatos, el aumento del personal temporal y tercerizado y la falta de ajustes que solidifican la precarización de las relaciones laborales en el servicio público (Gomes et al., 2012).

Por lo tanto, la organización real de profesionales de psicología organizacional y del trabajo en el servicio público federal está impregnada por la inserción en equipos multiprofesionales, en un trabajo que implica la aplicación de la psicología para la resolución de demandas mayormente gerenciales y vinculadas al apoyo de los

equipos periciales. Existe un trabajo administrativo subyacente, principalmente en la elaboración de documentos oficiales para la instrucción procesal. En cuanto a la jerarquía, hay posibilidad de comunicación e intercambio (principalmente con las jefaturas más inmediatas); las condiciones de trabajo atravesadas por la aceleración, la expectativa de hiperproducción y la sobrecarga, en algunos casos, con precariedad física y ergonómica. Finalmente, el modelo de trabajo diseñado para asegurar el mantenimiento de los dispositivos organizacionales, en prácticas con sesgo adaptativo, compatibles con el modelo gerencialista neoliberal.

El trabajo es el locus social de inserción de las personas en el mundo, campo para la cooperación, la socialización, la construcción y fortalecimiento de la identidad – donde las personas se reconocen a sí mismas y obtienen el reconocimiento de las demás personas (Dejours, 1999; Gonçalves de Freitas, 2013). En este sentido, lo que observamos desde el análisis de contenido en la categoría "vivencias de placer y sufrimiento", es que el placer está fuertemente asociado al vivir en equipos multidisciplinarios y a la constatación, respaldada en la racionalización, de que el trabajo ha logrado el objetivo de eliminar la queja inmediata de las personas servidoras atendidas.

Según la percepción de las personas participantes, al eliminar la queja inmediata se está contribuyendo a los resultados organizacionales, mantenimiento de los estándares productivos y salud de los interesados. El placer también aparece asociado al reconocimiento social de la utilidad del trabajo desempeñado. Estos hallazgos corroboran con Hespanhol Bernardo y colegas (2017), quienes reconocen en el área de POT un brazo de actuación con ausencia de crítica a los modelos gerenciales, conformación al desempeño centrado en demandas vinculadas a la gestión, sin énfasis en el esfuerzo para la transformación de las asimetrías de poder.

Los factores de sufrimiento, por otro lado, están asociados al desmantelamiento del servicio público, con la sobrecarga, la aceleración y la precaria estructura que de ello se derivan, lo que incide en una baja autonomía y capacidad de realización. Ante lo expuesto, deducimos que, como sujetos y en el esfuerzo de resistencia a las restricciones de lo real, estas personas profesionales de psicología organizacional y del trabajo tienen sus vivencias permeadas por la normalización de los factores generadores de sufrimiento derivados de la organización del trabajo; del enfrentamiento de esta con los deseos del sujeto que trabaja; y de la experiencia de fracaso inherente al trabajar. Esto, acompañado por la seductora positividad gerencial, la expectativa de eficiencia y eficacia, y la autocoerción, produce al sujeto que "maneja", aunque sea a costa de sí mismo.

En el proceso de intentar "manejarlo", profesionales de POT encuentran acogida en sus colectivos de trabajo mediante compartir, principalmente, la responsabilidad en el ejercicio funcional. La legislación también aparece como un respaldo para resistir a las limitaciones de lo real, además de ser una fuente de conformación). A su vez, el reconocimiento, aunque sea a través de la satisfacción inmediata de la necesidad del usuario, incluso sin confrontar los dispositivos organizacionales, es una retribución y una constatación de éxito, aquí materializado como adaptación.

### Conclusión

Al analizar las vivencias subjetivas de las personas que ocupan cargos privativos en psicología organizacional y del trabajo en la administración federal directa, autárquica y fundacional, constatamos que, en el esfuerzo por resistir a las restricciones impuestas por la realidad del trabajo acelerado, con sobrecarga y una fuerte demanda gerencial, se adoptan medidas de ajuste por parte del sujeto. Estas medidas, aunque puedan aliviar el malestar individual de manera inmediata, no necesariamente problematizan la organización del trabajo y los factores de sufrimiento asociados a ella.

Al confrontar estos datos con la prescripción del trabajo, enfocado en la promoción de la salud, la seguridad y la calidad de vida (Conselho Federal de Psicologia, 2022; Rodrigues & Gonçalves de Freitas, 2023), observamos una actuación más similar a lo que Ferreira (2011) denomina "bañera corporativa", ya que brinda alivio y comodidad inmediatos a quien interesa, manteniendo las agresiones en el entorno laboral original, que inevitablemente afecta al personal que permanece allí. Fuera del gerencialismo, esperamos una inserción ético-política que realmente permita la resistencia y, quizás, la emancipación.

Esta es la brecha abierta para otros estudios, es decir, comprender cómo los servidores de POT realmente enfrentan las limitaciones aquí reveladas, si hay movilización subjetiva, ejercicio de inteligencia práctica, espacio público de discusión o incluso cooperación efectiva.

Estándares Éticos de Investigación

**Financiamiento:** Esta investigación no tuvo financiamiento.

**Conflicto de Intereses:** Las personas autoras no presentan conflictos de intereses asociados a la publicación.

**Aprobación de la Junta Institucional Para la Protección de Seres Humanos en la Investigación:** La investigación que fundamenta el manuscrito cumple las normas de la Resolución nº 466/12 (2012) y forma parte del proyecto "Trabajo, Movilización y Subjetividad", aprobado por el Comité de Ética en Investigación (CEI/UCB) [#2.397.958].

**Consentimiento Informado:** Las personas participantes han dado su consentimiento para participar, mediante la firma del Término de Consentimiento Libre y Informado (TCLE).

## REFERENCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do estado para a cidadania: a nova política de recursos humanos*. Editora 34.
- Bresser-Pereira, L. C. (2008). Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista Brasileira de Direito Público*, 23(1), 145-186.
- Burle dos Anjos, F. (2013). Organização do trabalho. En F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 267-273). Juruá.
- Canez da Cruz Lima, S. (2013). Reconhecimento no trabalho. In F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 351-355). Juruá.
- Conselho Federal de Psicologia (2022). *Resolução CFP nº 03/22 de 16 de março de 2022*. Institui condições para concessão e registro de psicóloga e psicólogo especialistas; reconhece as especialidades da psicologia e revoga as Resoluções CFP nº 13, de 14 de setembro de 2007, nº 3, de 5 de fevereiro de 2016, e nº 8, de 25 de abril de 2019.. Brasília.
- de Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Ideias e Letras.
- de Fátima Pinto, J., & Paes de Paula, A. (2020). Configurações subjetivas dos servidores da Receita Federal diante da ideologia gerencialista. *Administração Pública e Gestão Social*, 12(3). <https://doi.org/10.21118/apgs.v12i3.6005>
- de Oliveira, L. P., Moreira da Silva, F. H., & Greggi Sticca, M. (2018). Revisão sistemática da produção acadêmica em psicologia do trabalho no Brasil. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 18(2), 354-363. <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2018.2.13688>

- Dejours, C. (1992). *A loucura do trabalho: estudo da psicopatologia do trabalho* (5th edition). Cortez-Oboré.
- Dejours, C. (1999). *Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. Fundap.
- Dejours, C. (2008a). Sofrimento e prazer no trabalho: uma abordagem pela psicopatologia do trabalho. In S. Lancman & L.I. Snelwar (Eds.), *Christhophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp.143-157). Brasília: Paralelo 15.
- Dejours, C. (2008b). Inteligência prática e sabedoria prática. In S. Lancman & L.I. Snelwar (Eds.), *Christhophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (pp. 325-347). Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012a). *Trabalho Vivo: sexualidade e trabalho*. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2012b). *Trabalho Vivo: trabalho e emancipação*. Paralelo 15.
- Dejours, C. (2015). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Dejours, C., de Olivera Barros, J., & Lancman, S. (2016). A centralidade do trabalho para a construção da saúde. *Revista de Terapia Ocupacional Da Universidade De São Paulo*, 27(2), 228-235. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v27i2p228-235>
- Dutra de Moraes, R. (2013). Sofrimento criativo e patogênico. En F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 415-419). Juruá.
- Ferreira, M. C. (2011). *Programas de qualidade de vida em empresas vão na contramão dos desejos dos funcionários*. UnBCIÊNCIA. <https://www.unbcienca.unb.br/humanidades/97-psicologia/221-programas-de-qualidade-de-vida-em-empresas-va-na-contramao-dos-desejos-dos-funcionarios>
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Bookman.
- Gonçalves de Freitas, L. (2013). Centralidade do trabalho. En F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 77-81). Juruá.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ma ed.). Atlas.
- Gomes, D. C., e Silva, L. B., & Sória, S. (2012). Condições e relações de trabalho no serviço público: O caso do governo Lula. *Revista Sociologia e Política*, 20(42), 167-181. <https://doi.org/10.1590/S0104-44782012000200012>
- Han, B. C. (2014). *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- Hespanhol Bernardo, M., de Oliveira, F., Aparecida de Souza, H., & de Sousa, C. C. (2017). Linhas paralelas: as distintas aproximações da psicologia em relação ao trabalho. *Estudos de Psicologia*, 34(1), 15-24. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000100003>
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. (3ra ed.) Atlas.
- Mendes, A. M. & da Costa Muller, T. (2013). Prazer no trabalho. En F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 289-292). Juruá.
- Ministério da Economia (2023). *Painel estatístico de pessoal*. <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>
- Monteiro, J. K., & Gonçalves de Freitas, L. (2015). Trabalho precário e as vivências de prazer – um olhar psicodinâmico. En J. K. Monteiro, F. O. Vieira, & A. M. Mendes (Eds.), *Trabalho e prazer: Teoria, pesquisas e práticas* (pp. 75-88). Juruá.
- Organização Pan-Americana de Saúde (28 de septiembre, 2022). OMS e OIT fazem chamado para novas medidas de

- enfrentamento das questões de saúde mental no trabalho. <https://www.paho.org/pt/noticias/28-9-2022-oms-e-oit-fazem-chamado-para-novas-medidas-enfrentamento-das-questoes-saude>
- Resolução nº 466/2012, de 12 de dezembro de 2012. (2012). <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Rodrigues, A. A. G., & Gonçalves de Freitas, L. (2023). Lógica gerencial no trabalho prescrito do psicólogo organizacional na esfera federal. *Revista JRG de estudos acadêmicos*, 6(13), 1424–1440. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10001060>
- Silva Triviños, A. W. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. Atlas.
- Siqueira Reis, T. (2019). Expropriação do funcionalismo público: O gerencialismo como projeto. *Revista Katálysis*, 22(01), 80-89. <https://doi.org/10.1590/1982-02592019v22n1p80>
- Soares Siqueira, M. V. (2013). Autonomia. En F. O. Vieira, A. M. Mendes & A. R. C. Merlo (Eds.), *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho* (pp. 61-64). Juruá.
- Soares Traesel, E., & Crespo Merlo, A. R. (2014). “Somos sobreviventes”: Vivências de servidores públicos de uma instituição de seguridade social diante dos novos modos de gestão e a precarização do trabalho na reforma gerencial do serviço público. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(2), 224-238. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v17i2p224-238>
- Urt, S. (2016). A produção científica brasileira sobre a teoria e a práxis do psicólogo organizacional e do trabalho na virada do século XXI. *Revista Foco*, 9(2), 79-96. <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/242>
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ra ed.). Bookman.