

**PERCEPÇÕES DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO E AÇÃO
GERENCIAL**

**PERCEPTIONS OF PLEASURE AND SUFFERING AT WORK AND MANAGERIAL
ACTION**

**PERCEPCIONES DE PLACER Y SUFRIMIENTO EN EL TRABAJO Y ACCIÓN
GERENCIAL**

Adriana Ventola Marra
Professora titular da UFV
<http://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

Samara de Menezes Lara
Doutoranda de Administração pelo CEPEAD/UFMG
<http://orcid.org/0000-0002-5185-9072>

Mariana Barros Teixeira
Mestre em Administração Pública pela UFV/PROFIAP
<http://orcid.org/0000-0001-5014-0114>

Thales de Souza Magalhães
Graduando em Administração na Universidade Federal de Viçosa/Campus Florestal
<http://orcid.org/0000-0001-6088-8898>

Editor Científico: José Edson Lara
Organização Comitê Científico
Double Blind Review pelo SEER/OJS
Recebido em 20/01/2022
Aprovado em 10/02/2023

This work is licensed under a Creative Commons Attribution – Non-Commercial 3.0 Brazil

Resumo

Objetivo: Descrever e analisar as percepções de prazer e sofrimento no trabalho comuns aos ocupantes de cargos gerenciais.

Metodologia: A partir do arcabouço teórico da psicodinâmica do trabalho, foi realizada uma pesquisa descritiva, quantitativa e qualitativa. Foi aplicada a EIPST (Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho) a 220 gerentes, e entrevistados 26 gerentes. Os dados foram analisados por estatística descritiva uni e multivariada, e análise de conteúdo.

Originalidade/Lacuna: Poucos estudos têm abordado como as recentes transformações organizacionais tem afetado subjetivamente os gerentes.

Principais resultados: A percepção de prazer no trabalho gerencial advém da identificação com as tarefas, do sentimento de orgulho pelo trabalho, do reconhecimento e status social. As percepções de sofrimento foram relacionadas ao estresse, a sobrecarga e ao esgotamento emocional.

Contribuições teóricas: Compreende como as recentes transformações organizacionais e o aumento da carga psíquica no trabalho afetam subjetivamente os gerentes e abrir a discussão sobre as possíveis intervenções organizacionais.

Palavras-chaves: Prazer e sofrimento; gerentes; psicodinâmica do trabalho.

Abstract

Purpose: To describe and analyze the perceptions of pleasure and suffering at work common to the occupants of managerial positions.

Methodology/Approach: Based on the theoretical framework of the psychodynamics of work, a descriptive, quantitative and qualitative research was carried out. The EIPST (Scale for Indicators of Pleasure and Suffering at Work) was applied to 220 managers, and 26 managers were interviewed. Data were analyzed by univariate and multivariate descriptive statistics and content analysis.

Originality/Relevance: Few studies have addressed how recent organizational transformations have subjectively affected managers.

Main results: The perception of pleasure in managerial work comes from the identification with the tasks, the feeling of pride in the work, recognition and social status. The perceptions of suffering were related to stress, overload and emotional exhaustion.

Theoretical contributions: Understand how recent organizational transformations and the increase in the psychic load at work subjectively affect managers and open the discussion on possible organizational interventions.

Keywords: Pleasure and suffering; managers; psychodynamics of work.

Resumen

Objetivo: Describir y analizar las percepciones de placer y sufrimiento en el trabajo comunes a los ocupantes de cargos directivos.

Metodología: Partiendo del marco teórico de la psicodinámica del trabajo, se realizó una investigación descriptiva, cuantitativa y cualitativa. Se aplicó la EIPST (Escala de Indicadores de Placer y Sufrimiento en el Trabajo) a 220 gerentes y se entrevistó a 26 gerentes. Los datos fueron analizados por estadística descriptiva univariante y multivariante y análisis de contenido.

 **Journal of Management & Technology, Vol. 23, n. 1, p. 276-297, jan./mar. 2023**

Originalidad: Pocos estudios han abordado cómo las transformaciones organizacionales recientes han afectado subjetivamente a los gerentes.

Resultados principales: La percepción de placer en el trabajo directivo proviene de la identificación con las tareas, el sentimiento de orgullo por el trabajo, reconocimiento y estatus social. Las percepciones de sufrimiento se relacionaron con el estrés, la sobrecarga y el agotamiento emocional.

Contribuciones teóricas: Comprende cómo las recientes transformaciones organizacionales y el aumento de la carga psíquica en el trabajo afectan subjetivamente a los gerentes y abren la discusión sobre posibles intervenciones organizacionales.

Palabras claves: Placer y sufrimiento; gerentes; psicodinámica del trabajo.

1. INTRODUÇÃO

Profundas transformações organizacionais ocorreram neste século XXI. A competição internacional se intensificou, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) avançaram, houve um incremento na liberalização do comércio, dentre outras. A partir desse pano de fundo, formas organizacionais pós-burocráticas surgiram alicerçadas em estruturas mais flexíveis, redes colaborativas, terceirização, desagregação em unidades de negócios, redução das fronteiras internas e externas e grupos de trabalho híbridos, impondo diversos desafios à ação e ao trabalho gerenciais (Palmer et al., 2007).

Como resultado destas novas formas organizacionais, os gerentes sofreram impactos tais como: ampliações das formas de controle sobre seu trabalho, regimes de trabalho mais intensificados, jornadas de trabalho mais longas, poucas oportunidades de promoção, incertezas quanto à carreira e maior insegurança no emprego (Debus et al. 2019; Hamouche & Marchand, 2021; Lottermann et al., 2021; Tavares & Scopinho; 2021). Mesmo com as transformações organizacionais, Korica et al. (2017) apontam algumas continuidades no trabalho gerencial: grandes volumes de trabalho são realizados em um ritmo implacável, muita ambiguidade, conflitos e contradições, pouco tempo para reflexão, e as frequentes interrupções e fragmentação do trabalho. Esta caracterização do trabalho gerencial já era apontada por autores como Mintzberg (1973), Motta (1991), Reed (1997) e Davel e Melo (2005). Apesar das continuidades, ainda se sabe relativamente pouco sobre como as transformações organizacionais afetam subjetivamente os gerentes e o que eles fazem para lidar com estas questões. O que se sabe é que este novo quadro contribui para aumentar a carga psíquica no

trabalho, com novos tipos de sofrimento (Duarte & Dejours, 2019; Dashtipour & Vidaillet, 2017) e outros problemas específicos que suscitam ainda mais a preocupação com a saúde mental no trabalho, como o assédio e o suicídio (Dejours, 2006; 2014; Duarte, & Dejours, 2019; Gernet, 2016). Barling e Cloutier (2017) e Tavares e Scopinho (2021) ressaltam que os estudos sobre a saúde mental dos gerentes têm sido negligenciados pela academia.

Desta forma, para abordar esta lacuna sobre a ação e o trabalho gerenciais, este artigo teve como objetivo descrever e analisar as percepções de prazer e sofrimento no trabalho comuns aos ocupantes de cargos gerenciais. Entende-se que a categoria gerencial não é homogênea, comportando gerentes de linha, intermediários e de alto escalão, além de outras diferenciações, como ramo de atividade, por exemplo. Contudo, Davel e Melo (2005) afirmam existir certa coesão e identidade entre os gerentes, enquanto grupo profissional, oriundas do próprio trabalho e ações gerenciais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A ação e o trabalho gerenciais são práticas sociais, pois não são padronizados e sistematizados como colocavam alguns autores como Fayol (1970), mas se modificam em função do contexto social no qual estão inseridos, “repercutindo os valores culturais e os atributos ideológicos a elas vinculados” (Reed, 1997, p.6). Assim, a gestão é vista como uma atividade que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas (Reed, 1997).

Estudos alicerçados na Psicodinâmica do Trabalho buscam acessar a dimensão subjetiva do trabalho gerencial que surge na articulação de tais práticas. A psicodinâmica do trabalho, enquanto clínica do trabalho, tem como objetivo estudar a vida psíquica no trabalho, dando destaque ao sofrimento psíquico e às estratégias de defesa dos trabalhadores na tentativa de superar o sofrimento e transformar o trabalho em fonte de prazer (Macedo & Heloani, 2018; Duarte & Dejours, 2019). O sofrimento é oriundo da distância entre o real do trabalho vivenciado pelos sujeitos e como esse foi prescrito. A organização planejada do trabalho - prescrições, diretrizes ou instruções - nunca coincide com a realidade da atividade concreta do trabalho (Dashtipour & Vidaillet, 2017; Mendes & Vieira, 2014). É chamado de trabalho prescrito o que foi passado pela organização, como as normas e tarefas a serem cumpridas para a realização das atividades, enquanto que o trabalho real é o que o sujeito verdadeiramente

executa, inserindo a sua subjetividade na forma de execução. Desse modo, quanto maior a diferença do prescrito para o real, maior poderá ser o sofrimento do indivíduo (Dejours, 2004; 2012). Na perspectiva de Dejours (2001, p.59) as discrepâncias entre o trabalho real e o trabalho prescrito não se manifestam “às claras, porque ninguém, de seu próprio posto sabe avaliar a resultante de desempenhos, das falhas e das dissimulações” do real do trabalho.

Para Dejours (2006) todos os tipos de trabalho sempre vão oferecer algum nível de sofrimento, embora existam algumas categorias profissionais que sofram mais do que outras. No entanto, o trabalho também contribui para o enriquecimento subjetivo e social dos sujeitos (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Dashtipour e Vidaillet (2017), ao analisarem a obra de Dejours, ressaltam que a realidade do trabalho é vivenciada como um fracasso - algo que não funciona - o que cria uma sensação desagradável de desamparo, até mesmo de aborrecimento, raiva, decepção ou desânimo. Este confronto entre o real e o prescrito se revela aos sujeitos como um sofrimento afetivo (Dejours, 2006). O sofrimento se refere, tanto ao *pathos* (a capacidade do sujeito de ser afetado pelo mundo e de vivenciá-lo em seu corpo) quanto, pela dor e o medo de não ser capaz de enfrentar o real (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Tais sentimentos trazem desconforto e frustrações, além de paralisarem o ânimo, eliminando qualquer atitude positiva com relação à organização do trabalho (Dejours et al., 2011).

A organização do trabalho tem papel central na sublimação do sofrimento (Dejours, 2006; 2014). Dejours (2006) afirma que dependendo das características da organização do trabalho, o sofrimento pode adoecer ou ser transformado em prazer. Por exemplo, a capacidade da organização do trabalho de produzir cooperação, e não trabalhar apenas voltada para a coordenação (Dashtipour & Vidaillet, 2017; Dejours, 2020; Mendes & Vieira, 2014). A cooperação implica em uma atividade coletiva de produção de 'regras de trabalho' e acordos entre os trabalhadores (atividade deôntica) que lhes permitam responder ao real do trabalho e, em geral, difere das regras explícitas e implícitas da coordenação (Dejours, 2006). Neste processo da atividade deôntica, o coletivo do trabalho, com os pares e a equipe, é onde os acordos e compromissos são traçados e as prioridades são estabelecidas, que se encontra apoio para ir além das regras contraditórias que precisam ser transgredidas para que as coisas possam funcionar. É no coletivo do trabalho, que ao escolher não aplicar uma regra prescrita, o

trabalhador pode justificar sua escolha profissional que foi construída em grupo e não ser culpado por irresponsabilidade (Dashtipour & Vidaillet, 2017).

O coletivo de trabalho também é essencial no processo de sublimação do sofrimento por meio do reconhecimento (Dejours, 2020; Mendes & Vieira, 2014). O reconhecimento sempre vem a partir do julgamento do outro sobre seu trabalho. Neste sentido, existem dois tipos de julgamentos: o da utilidade e o da beleza. O julgamento da utilidade se refere à utilidade/contribuição econômica, social ou técnica do trabalho, feito pela sociedade, superiores ou clientes. O julgamento da beleza é feito pelos pares e se refere ao reconhecimento de que o trabalho real feito foi qualitativamente relevante e merece destaque. São os pares que têm familiaridade com o real do trabalho e passam pelas mesmas adversidades, por isto somente eles podem conceder o reconhecimento da beleza (Dejours, 2006; 2012; 2014; 2020). “O julgamento dos pares é simultaneamente o mais preciso, o mais sutil, o mais severo e o mais precioso” (Dejours, 2014, p. 124). O reconhecimento advindo do julgamento da beleza tem forte impacto na identidade profissional dos sujeitos, pois o trabalho é julgado como original sendo conferida uma distinção em relação ao trabalho dos demais profissionais da mesma categoria (Dejours, 2014; 2020).

Neste sentido, o coletivo de trabalho é preponderante por apoiar o sujeito na superação da realidade do trabalho, cuidar e proteger os sujeitos no trabalho, e conceder reconhecimento (Dashtipour & Vidaillet, 2017). Contudo, as formas organizacionais pós-burocráticas, com os novos modos de organizar o trabalho, têm desmantelado o coletivo do trabalho, por meio de práticas como as avaliações de desempenho individuais que estimulam a competição e a pressão pelo produtivismo, trazendo consigo a solidão e a quebra da solidariedade (Dejours, 2006; 2014; 2020; Duarte & Dejours, 2019).

Assim, muitos gerentes não conversam com seus pares e superiores sobre as dificuldades e adversidades encontradas no seu próprio trabalho (Dejours, 2006). O não contar deriva do receio de que ao relatarem e tornarem visíveis suas próprias dificuldades, sofrimentos e angústias, sejam rotulados de incompetentes e que possam dar motivos para sua própria demissão (Dejours, 2006). Desta forma, ao silenciarem seus sentimentos e dificuldades, os gerentes entendem que estão se defendendo. Como afirma Dejours (2006, p.51) “todos, dos

operadores aos gerentes, se defendem da mesma maneira: negando o sofrimento alheio e calando o seu”.

Alguns estudos apontaram que a maioria dos gerentes está mais envolvida emocionalmente com seu trabalho do que em outras esferas de sua vida (Debus et al., 2019; Hamouche & Marchand, 2021). Neste sentido, mesmo que pareçam confiantes e assertivos, os gerentes podem se sentir inseguros, confusos e com medo (Davel & Melo, 2005; Marra et al., 2018), sofrendo de angústia, falta de reconhecimento no trabalho e solidão (Barling & Cloutier, 2017; Debus et al., 2019; Hamouche & Marchand, 2021).

A falta de reconhecimento e solidão (Barling & Cloutier, 2017; Debus et al., 2019; Hamouche & Marchand, 2021), o sentimento de insegurança e o medo por desenvolverem atividades em meio a instabilidades e incertezas (Dejours, 2020; Debus et al., 2019; Marra et al., 2018; Lottermann et al., 2021); a excessiva cobrança de metas, consideradas inatingíveis, o volume de serviço excessivo e o sofrimento ético (Mattos et al., 2018; Almeida, 2021; Tavares, & Scopinho, 2021), os conflitos interpessoais e a falta de adesão por parte dos demais trabalhadores, a percepção de sobrecarga e de falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e a tensão quanto à obtenção de resultados (Debus et al., 2019; Facas et al., 2017; Marra et al., 2018; Mattos et al., 2019; Moretto & Padilha, 2020; Novaes et al., 2021) foram apontados como fatores que implicam na percepção de sofrimento no trabalho dos gerentes. Dejours (2020) reforça que a insegurança no trabalho é uma das principais formas contemporâneas de sofrimento no trabalho.

Por outro lado, a percepção de prazer estaria ligada à compreensão que o sujeito possui de que o trabalho desenvolvido é significativo e relevante, tanto na esfera profissional quanto na esfera social. Ou seja, o trabalho sendo reconhecido, por sua utilidade, mas principalmente por sua beleza, gerando *status* social e o fortalecimento da identidade profissional (Dashtipour & Vidaillet, 2017; Dejours, 2006; 2012; 2014). Estudos evidenciam que as percepções de prazer na ação e no trabalho gerenciais, acontecem quando há autonomia na condução dos trabalhos, concretizada pela liberdade em buscar soluções para os problemas do cotidiano e manter o padrão de excelência esperado (Facas et al., 2017) e quando recebem o reconhecimento dos pares e superiores (Barling & Cloutier, 2017; Mattos et al., 2018; Debus et al., 2019; Hamouche & Marchand, 2021; Almeida, 2021). Além disso, a o prazer para os gerentes também advém de

quando conseguem solucionar os problemas (Mattos et al., 2018; Moretto & Padilha, 2020), o trabalho ser dinâmico e proporcionar aprendizado, e os subordinados se mostrarem comprometidos (Moretto & Padilha, 2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa teve natureza descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa (Gil, 2008). As etapas quantitativas e qualitativas da pesquisa aconteceram de forma consecutiva, em que a etapa qualitativa teve como propósito aprofundar o entendimento e trazer diferentes perspectivas dos resultados encontrados na primeira, configurando-se numa triangulação metodológica na perspectiva de Creswell e Clark (2015). A pesquisa foi realizada com gerentes que possuíam no mínimo dois anos de experiência na função, de todos os níveis hierárquicos, independente do ramo de atividade. Sabe-se que o ideal da pesquisa em psicodinâmica do trabalho, é que a demanda inicial surgisse do próprio grupo de gerentes. Contudo, em função do escopo e da amplitude do estudo, a demanda inicial surgiu do próprio grupo de pesquisadores, o que também é viável e muito utilizado no Brasil, como afirmam Mendes e Vieira (2014).

Na parte quantitativa utilizou-se um questionário composto por dados sociodemográficos e pela escala de Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST), validada por Mendes e Ferreira (2007). A EIPST é composta por quatro fatores. Os fatores realização profissional e liberdade de expressão são indicadores de prazer; e os fatores esgotamento profissional e falta de reconhecimento, de sofrimento.

O questionário ficou disponível na plataforma *Google Forms*, entre abril e junho de 2020. O contato inicial com os gerentes ocorreu por meio de um convite para participação da pesquisa através do LinkedIn e de outras redes sociais, para aproximadamente 1000 indivíduos. As entrevistas aconteceram no segundo semestre de 2020, com duração média de 40 minutos, sendo realizadas de forma remota pelo *Google Meet*. Garantiu-se o anonimato dos participantes, atendendo os princípios éticos da Resolução n° 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, registro n° 20422719.3.0000.5153, e conduzida de acordo com os padrões éticos exigidos.

Na parte quantitativa, teve-se como retorno uma amostra composta por 220 gerentes. Esta foi uma amostra por conveniência (Freitas et al., 2000), tendo em vista que o baixo retorno dos respondentes pode ser consequência por se tratar de um tema sensível e por terem sido abordados por redes sociais. Os dados dos questionários foram submetidos a estatística descritiva com o cálculo das médias e desvios padrão como medidas de posição, e medidas de dispersão que foram calculadas por meio da frequência acumulada da ocorrência de respostas por variáveis (Mattar et al., 2014). Verificou-se também se existia diferença significativa (para $p < 0,05$) entre dados demográficos e ocupacionais, tais como: faixa etária dos participantes, sexo e tempo de cargo, com os fatores de prazer e sofrimento (Hair et al., 2009), por meio do teste T de normalidade (até duas variáveis independentes) e Anova (mais de duas variáveis).

Realizou-se a análise multivariada, por meio da análise fatorial exploratória (AFE). Os processos utilizados na AFE foram: definir o número de fatores a serem extraídos com base na literatura (Mendes & Ferreira, 2007), verificar as comunalidades maiores que 0,5 e a variância total explicada, realizar a rotação ortogonal pelo método de *Varimax* e verificar a consistência interna por meio do *Alpha de Cronbach*. Foram utilizados os softwares Microsoft Excel e o IBM® SPSS® Statistics 2.0.

Os respondentes do questionário eram, em sua maioria, do sexo masculino (66,8%), com idade entre 30 a 39 anos (40,5%), casados (74,5%) e com pós-graduação (70,5%). No tocante aos dados ocupacionais, a maioria dos respondentes (49,1%) trabalha a menos de cinco anos como gerente e a menos de cinco anos (30%) na instituição atual.

Na parte qualitativa, foram entrevistados 26 gerentes a partir de um roteiro semiestruturado, elaborado com base na literatura e nos resultados da parte quantitativa, buscando, mesmo que de forma remota, fazer a “escuta” destes gerentes. Os entrevistados foram determinados de acordo com o critério de acessibilidade e disponibilidade em participar, a partir da “bola de neve”. Os primeiros entrevistados eram contatos pessoais dos pesquisadores que foram indicando outros gerentes que se enquadravam no perfil pesquisado. A definição do número de sujeitos entrevistados ocorreu por saturação dos dados (Creswell, 2007). As entrevistas foram transcritas, numeradas de E1 a E26, e submetidas à análise de conteúdo, seguindo as etapas de Bardin (2010): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira etapa foi realizada uma leitura flutuante onde

se buscou o entendimento do material. Na segunda foram selecionadas as unidades de contexto a partir das categorias temáticas definidas *a priori* pelo referencial teórico. Na terceira etapa os resultados foram tratados, resumindo as informações para análise e produzindo as interpretações e inferências.

A maioria dos entrevistados era do sexo masculino (65,3%), com idade média de 37 anos, ensino superior completo (46%) e casados (76,9%). Em média, estavam a 10,5 anos na atual empresa, sendo que desses, 5,7 anos já ocupando cargo gerencial.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na realização da AFE, definiu-se previamente a extração de quatro fatores, conforme obtido na EIPST de Mendes e Ferreira (2007). Foi feita a avaliação das comunalidades e nenhuma variável apresentou valores menores que 0,5 (Hair et al., 2009). Foram obtidos os valores de KMO (0,922) e teste de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000). No tocante a variância total explicada obteve-se o valor de 67,68%, com autovalores maiores que um.

Após a rotação ortogonal pelo *varimax*, foi verificada a existência de carga cruzada no item v7 (liberdade para falar sobre meu trabalho com os superiores), sendo, portanto, excluída conforme a própria literatura orienta (Hair et al., 2009). Após sua eliminação realizou-se novamente a rotação ortogonal e a variável v1 (liberdade com o meu superior para negociar minhas demandas) apresentou comunalidade menor que 0,5, sendo excluída. O novo valor obtido de KMO (0,918) foi menor, o valor do teste de esfericidade de Bartlett (sig = 0,000) permaneceu bom e a variância explicada teve um leve aumento (68,8%).

A nova matriz fatorial reduziu de 32 itens para 30 itens. Assim, em relação à composição da escala EIPST de Mendes e Ferreira (2007), foram mantidos 15 itens vinculados ao prazer no trabalho e os 15 itens relacionados ao sofrimento no trabalho conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1
Fatores, cargas fatoriais e alfa de Cronbach da EIPST para gerentes

Dimensão	Variável	Rótulo	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
Fator 1 – Liberdade de Expressão	v2	Liberdade para falar sobre meu trabalho com os colegas	0,727	0,890
	v3	Solidariedade entre os colegas	0,856	
	v4	Confiança entre os colegas	0,783	
	v5	Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho	0,507	
	v8	Cooperação entre os colegas	0,777	
Fator 2 – Realização Profissional	v6	Liberdade para usar a minha criatividade	0,637	0,943
	v9	Satisfação	0,743	
	v10	Motivação	0,779	
	v11	Orgulho pelo que faço	0,865	
	v12	Bem-estar	0,752	
	v13	Realização profissional	0,838	
	v14	Valorização	0,583	
	v15	Reconhecimento	0,618	
	v16	Identificação com as minhas tarefas	0,840	
Fator 3 – Esgotamento Profissional	v17	Gratificação pessoal com as minhas atividades	0,745	0,910
	v18	Esgotamento emocional	0,846	
	v19	Estresse	0,871	
	v20	Insatisfação	0,654	
	v21	Sobrecarga	0,808	
	v22	Frustração	0,659	
	v23	Insegurança	0,684	
v24	Medo	0,576		
Fator 4 – Falta de Reconhecimento	v25	Falta de reconhecimento do meu esforço	0,585	0,923
	v26	Falta de reconhecimento do meu desempenho	0,671	
	v27	Desvalorização	0,689	
	v28	Indignação	0,749	
	v29	Inutilidade	0,830	
	v30	Desqualificação	0,783	
	v31	Injustiça	0,720	
	v32	Discriminação	0,694	

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Alfa de *Cronbach* dos fatores foi: Liberdade de expressão (0,890), Realização profissional (0,943), Esgotamento profissional (0,910) e Falta de reconhecimento (0,923). Com base nos valores obtidos na AFE, foi realizada a análise descritiva dos dados.

A descrição estatística dos indicadores de prazer e sofrimento dos gerentes participantes do estudo é apresentada na Tabela 2. Para interpretação dos níveis dos fatores considerou-se o cálculo do ponto médio e desvios-padrão em relação ao ponto médio da escala conforme recomendam Mendes e Ferreira (2007). Porém, como a escala mede índices positivos e itens negativos, deve-se considerar para os fatores de prazer no trabalho (Liberdade de expressão e Realização profissional) as faixas: positivo ou satisfatório com escore fatorial acima de 3,7, moderado ou crítico com escores entre 2,3 e 3,69, e grave com escore abaixo de 2,3. Para os fatores ligados ao sofrimento (Esgotamento profissional e Falta de reconhecimento), a interpretação deve ser: grave com escore fatorial acima de 3,7; moderado ou crítico com escores entre 2,3 e 3,69; e positivo ou satisfatório escore abaixo de 2,3.

Tabela 2
Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho – EIPST

Dados	Dimensão			
	Fator 1 - Liberdade de Expressão	Fator 2 - Realização Profissional	Fator 3 - Esgotamento Profissional	Fator 4 – Falta de Reconhecimento
Média	3,79	3,93	2,82	2,00
Desvio Padrão	0,76	0,78	0,90	0,83
Interpretação	Satisfatório	Satisfatório	Crítico	Satisfatório
Satisfatório	61,82%	66,82%	31,36%	69,09%
Crítico	34,55%	28,18%	49,09%	27,27%
Grave	3,64%	5,00%	19,55%	3,64%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Pode-se observar que todos os fatores apresentaram a situação satisfatória, com exceção do esgotamento profissional que se localiza na faixa de interpretação crítica. Na descrição de cada fator das vivências de prazer, a liberdade de expressão com média 3,79 e desvio padrão de 0,76, indicou satisfação de 61,82% dos respondentes. As variáveis “liberdade para falar sobre meu trabalho com os meus pares” (80,45%) e “Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho” (67,27%) foram as que apresentaram maior índice de satisfação. O menor índice de satisfação foi com “Confiança entre os pares” (58,18%).

Sobre a liberdade de expressão, os entrevistados verbalizaram que ela não acontece de forma rápida, leva um tempo, pois “você vai conseguindo a sua voz na empresa de acordo com a sua credibilidade, você vai conquistando a sua credibilidade” (E25). E desta forma, eles

passam a ser ouvidos por seus superiores e tendo “essa liberdade de propor e de trazer novas soluções” (E26). “E6” resume a percepção da maioria (15) sobre a questão: “sempre que eu me coloco as pessoas escutam e, na maioria das vezes, dão importância para o que eu falo”. Alguns entrevistados (8) relatam que diante das atuais mudanças nas organizações percebem que antes a liberdade de se expressar era maior, pois “a gente podia falar mais e tomar muito mais decisões, hoje, está ficando mais restrito” (E10). E “E8” ainda ressalta que “a gente expressa à opinião da gente de acordo com o que a gente pode”. Os entrevistados relataram sobre a importância da solidariedade e cooperação entre a equipe que “é bem unida, tanto na parte dos outros gerentes, quanto em relação aos assistentes e superiores” (E17) e “a gente é uma grande família, todo mundo colabora então todo mundo se apoia, se ajuda” (E13).

Para o fator Realização profissional, os resultados encontrados foram a média geral de 3,93 com desvio padrão de 0,78, com 66,82% dos respondentes o considerando satisfatório. Merece destaque as variáveis “Orgulho pelo que faço” (86,82%) e “Identificação com as minhas tarefas” (82,27%) como aquelas com maior índice de satisfação. A variável que apresentou o menor índice de satisfação foi o “Reconhecimento” (57,27%).

Em seus relatos, a maioria (20) dos entrevistados verbalizou o quanto se identifica e tem orgulho em ser gerente: “eu posso dizer que eu gosto do que eu faço e estou feliz com o que eu estou fazendo” (E5), “eu gosto de ser gerente, eu gosto de ser referência e eu gosto muito de relacionamentos” (E4) e “eu adoro trabalhar com isso, [...] eu adoro isso” (E18). O sentimento de realização profissional também foi lembrado pela maioria dos entrevistados (17), como E2 afirma “eu sempre almejei estar nesse cargo, hoje eu me sinto super realizado, super feliz”. A realização profissional está interligada com a percepção de reconhecimento que vem das promoções ao longo da carreira (“a cada três anos e meio, quatro anos eu sou promovido dentro da empresa então eu vejo que de certa forma eu sou reconhecido” - E12) e com a sensação de bem-estar ao ver o resultado do seu trabalho (“é uma coisa que me dá prazer ver o resultado pronto lá [...] é o maior fruto do meu trabalho” - E26).

Nos fatores que indicam sofrimento, o Esgotamento Profissional se apresentou como crítico com média geral de 2,82 e desvio padrão de 0,90. Analisando separadamente cada uma das variáveis deste fator, três se apresentaram como graves para a maioria dos respondentes:

estresse (47,27%), sobrecarga (41,36%) e esgotamento emocional (36,82%). Por sua vez, a variável “medo” teve 64,09% dos respondentes a considerando no nível satisfatório.

Sobre o estresse, 22 dos entrevistados verbalizaram que se sentem ou se sentiram estressados no trabalho em algum momento. “E3” afirma que o gerente já “chega estressado, tem gente que já não consegue segurar essa, essa [...] demanda toda, mas é osso do ofício”. E “E18” também relata que “tem dias que saímos bastante estressados, pois a cobrança é terrível, então chegamos em casa com vontade de não voltar”. Uma das causas do estresse ocupacional é a própria sobrecarga de trabalho. O relato de “E16” ilustra esta situação: “eu fiquei muito sobrecarregado então, foi tipo um tempo de estresse muito alto mesmo, eu não estava fazendo coisa com coisa.” A sobrecarga também tem como componente o fato de ficarem sempre disponíveis para a organização mesmo quando não estão no trabalho, “e praticamente final de semana eu não vou na fábrica, mas o telefone fica disponível 24 horas, [...] então, assim, quando que eu desligo?” (E9). O esgotamento emocional é um aspecto significativo das vivências de sofrimento para 18 dos entrevistados. No nível grave do esgotamento emocional “tem dias que dá vontade de chorar, largar, abandonar o mundo, falar: não vou voltar” (E25). Os gerentes entrevistados chamam a atenção para o perigo do esgotamento profissional inerente à própria ação e trabalho gerenciais.

A função gerencial ela exige que a pessoa tenha muito... muita cabeça, né? Para ela não se deixar abalar pelas pressões sofridas diariamente pela... pela pressão psicológica que você sofre, tanto da parte da empresa, quanto da parte dos funcionários que ficam botando pressão e ficam cobrando o resultado. E essas coisas, se a pessoa não for bem centrada, vamos dizer assim, ela sofre riscos de ter uma depressão ou um transtorno de ansiedade. (E21)

A gente precisa ser muito forte, procuramos ajuda em casa com a família e até mesmo com psicólogos, pois pegamos uma carga que nos deixa cansados e, se não procurar ajuda e não estiver com a cabeça no lugar, é perigoso. (E19)

A variável Frustração, que também compõe o fator Esgotamento Profissional, apresentou média de 2,6, na abordagem quantitativa, sendo interpretada como satisfatória. Contudo, um terço dos entrevistados relatou que, principalmente nos últimos tempos, “a palavra frustração, de dever não cumprido, que as coisas não estão da forma como eu queria” (E14) é uma constante entre os gerentes. “E26” constata que “é lógico que ninguém gosta de ficar tratando problema o tempo inteiro, mas se você não dá conta [...] então fica frustrado”. E este

“não dar conta, não conseguir” é apontado como o principal motivo da frustração (“às vezes o que dá frustração é que eu não consigo atender as necessidades de imediato” – E10).

Na descrição quantitativa, o fator falta de reconhecimento apresentou média 2,00 e desvio padrão de 0,83, sendo interpretado como satisfatório. As variáveis - falta de reconhecimento do meu esforço (53,18%), falta de reconhecimento do meu desempenho (58,18%) e desvalorização (62,73%) - foram as que apresentaram o menor índice de satisfação.

Nas entrevistas também foram poucos os relatos sobre a percepção de sofrimento a partir da falta de reconhecimento. Apenas oito entrevistados contaram que não se sentem reconhecidos e que “antigamente era mais, tinha um reconhecimento maior porque tinha uma reunião com mérito, festas, viagens, tinham essas coisas que hoje com corte de custos não tem mais” (E4). “E22”, por exemplo, relata que em função das “entregas que a gente tem conseguido fazer, a gente não é totalmente reconhecido”. Sobre a variável discriminação, que no questionário apenas 4,09% dos respondentes a consideraram grave, nas entrevistas ela esteve presente no que se refere a gênero, etarismo e local de trabalho. Sobre a discriminação de gênero “E10” relatou que “a mulher [...] o esforço dela tem que ser um pouco, pouco não, tem que ser bem maior do que do homem” para ser reconhecido. Quanto ao etarismo, “E11” afirma que “a rotina de trabalho gerencial prefere os jovens”. E “E3” se sente discriminado por ser gerente em uma empresa pública: “as pessoas acham que por ser uma empresa pública, existe muito preconceito, e acham que trabalhamos pouco”.

Destaca-se que na análise comparativa dos quatro fatores com as variáveis: sexo, tempo de cargo e faixa etária, não foram apresentaram diferenças significativas. Com exceção, do fator Falta de Reconhecimento, que apresentou uma diferença significativa com P-valor de 0,01 entre as faixas etárias dos participantes.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os valores obtidos para o KMO e teste de esfericidade de Bartlett (0,000) apontaram para adequabilidade da análise fatorial demonstrando essa ser apropriada. O valor da variância total explicada dos quatro fatores estabelecidos *a priori* também superou o mínimo de 60% indicado por Hair et al. (2009).

Destaca-se que a inter-relação entre o prazer e o sofrimento no trabalho dos gerentes pesquisados foi muito presente, como afirma Dejours (2004; 2006; 2012) em seus estudos sobre outras categorias profissionais. Então, mesmo tendo percepções de sofrimento no trabalho, os gerentes exaltaram o prazer. A maioria dos participantes se mostrou satisfeita com a liberdade de expressão e a realização profissional, bem como não apresentaram problemas relativos à falta de reconhecimento.

O esgotamento profissional foi o único fator que a maioria dos respondentes (49,09%) considerou no nível crítico, além de um percentual considerável de 68,68% dos respondentes que o consideraram em estado entre grave e crítico. Este fator conservou a mesma denominação da nomenclatura, pois correspondeu integralmente ao da EIPST. Este fator traz itens sobre frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho (Mendes & Ferreira, 2007). Tal como sugerem outros estudos (Davel & Melo, 2005; Marra et al., 2018), os gerentes, como tem que liderar a organização, acabam se preocupando em agir de forma assertiva ocasionando sentimento de insegurança e medo, já que trabalham com instabilidade e incertezas, podendo levar a angústias e estresse. Nos estudos de Lottermann et al. (2021) os gerentes também verbalizaram o medo do desligamento e a necessidade de abdicarem da própria subjetividade como fatores de sofrimento. O destaque da insegurança no trabalho corrobora com o que afirma Dejours (2020) sobre as formas contemporâneas de sofrimento no trabalho.

O estresse, a sobrecarga e o esgotamento emocional se apresentaram interdependentes e se revelaram como os principais responsáveis pela percepção de sofrimento dos gerentes. Tais resultados corroboram com estudos de Debus et al. (2019), Facas et al. (2017), Marra et al. (2018), Mattos et al. (2019), Moretto e Padilha (2020) e Almeida (2021). Estes três fatores são em decorrência das próprias características do trabalho gerencial na atualidade apontadas por Korica et al. (2017): grandes volumes de trabalho, ambiguidade, conflitos, contradições, pouco tempo, interrupções e fragmentação.

Nos dados qualitativos, a frustração mereceu destaque entre os gerentes. Com as falas voltadas para o “não dar conta” e o “não conseguir”, percebe-se o confronto entre o real e o prescrito vivenciado como um fracasso. Assim, a frustração é decorrente da dor e do medo de não conseguirem enfrentar o real, como afirmam Dashtipour e Vidaillet (2017). Dejours et al.

(2011) ressaltam que tais sentimentos podem paralisar o ânimo. E assim, sem ânimo, os gerentes sentem vontade de largar tudo e não voltar mais ao trabalho.

Os perigos do esgotamento profissional são alertados pelos gerentes, pois podem trazer adoecimento do corpo e da mente, como depressão e ansiedade. Neste ponto, os entrevistados usaram expressões tais como - “não se deixar abalar” (E21), “ter cabeça madura” (E23), “ter equilíbrio emocional” (E20), “ser muito forte” (E19) – para caracterizar as qualidades que um indivíduo tem que ter para exercer a função gerencial e sobreviver ao esgotamento profissional. Assim, eles se percebem como detentores de tais qualidades e se consideram mais fortes que os demais indivíduos. Ao nomearem tais qualidades, de forma coletiva, os gerentes se sentem reconhecidos e utilizam deste reconhecimento para sublimar o sofrimento advindo do esgotamento profissional. Mendes e Vieira (2014) e Dashtipour e Vidaillet (2017) já enfatizaram a importância do coletivo do trabalho no processo de sublimação do sofrimento. É o coletivo de trabalho que traz o apoio aos gerentes para superar o sofrimento do esgotamento.

O reconhecimento vem a partir dos julgamentos dos outros sobre o trabalho gerencial. A maioria dos gerentes se considerou reconhecida, tanto na parte qualitativa quanto quantitativa da pesquisa. Tal resultado difere dos estudos recentes de Barling e Cloutier (2017), Debus et al. (2019) e Hamouche e Marchand (2021) que ressaltam a falta de reconhecimento do trabalho gerencial. Infere-se, a partir de Dejours (2006), que os gerentes podem ter silenciado sobre a falta de reconhecimento como forma de se defenderem do sofrimento. Pela descrição dos resultados, percebe-se que o reconhecimento foi referido tanto no que tange a utilidade quanto à beleza e tem um impacto positivo na identidade profissional dos gerentes, corroborando com Dejours (2014; 2020). Contudo, a falta de reconhecimento apresentou uma diferença significativa entre as faixas etárias dos participantes, demonstrando que a depender da faixa etária que os gerentes se encontram esses divergem com relação à percepção de falta de reconhecimento. Infere-se que tal achado pode estar vinculado à questão dos gerentes mais novos ocupando pela primeira vez um cargo gerencial se sentirem reconhecidos pela oportunidade de crescimento na carreira. E por outro lado, os gerentes mais experientes ressaltam a falta de reconhecimento que passou a ocorrer com maior frequência a partir das transformações organizacionais em função de não terem o retorno esperado diante o esforço empenhado. E, mesmo que não sendo representativa da maioria dos participantes, a

discriminação aparece de forma relevante para uma parte dos gerentes pesquisados causando sofrimento. Ao ser discriminado o gerente não se sente reconhecido pelo seu trabalho, como indicam Mendes e Ferreira (2007).

Os fatores ligados às percepções de prazer também foram avaliados como satisfatórios. Quando o gerente tem autonomia e liberdade para que possa se expressar, se reconhecendo no trabalho ele acaba tendo mais de prazer do que sofrimento (Dejours & Abdoucheli, 2011). O fator liberdade de expressão, composto por itens relacionados com as vivências de liberdade para pensar, organizar e falar sobre o trabalho, depois da AFE, diferiu de Mendes e Ferreira (2007). Foram suprimidos os itens relacionados com a liberdade para falar sobre meu trabalho com os superiores e liberdade para negociar minhas demandas. Seguindo as afirmações de Dejours (2006; 2012; 2014; 2020), na busca pelo prazer, o julgamento dos pares, ou seja, o da beleza é o mais precioso, por este motivo supõe-se que os itens anteriores que estão relacionados aos superiores não se mostraram significativos.

As liberdades para falar sobre o trabalho com os pares e para expressar as opiniões são as que trazem maior prazer. Aspectos como ter credibilidade, liberdade de propor e de ser ouvido pelos pares são muito valorizados pelos gerentes. Esses resultados se assemelham aos estudos de Facas et al. (2017) que também verificaram a liberdade em propor soluções como fonte do prazer gerencial; e de Dourado e Honório (2019) que ressaltam a liberdade de expressar opiniões. Os gerentes sentem-se valorizados quando têm a liberdade de expressar-se e são ouvidos, principalmente pelos pares, pois são os pares que fazem o julgamento da beleza conferindo o reconhecimento de que o trabalho real feito tem uma qualidade superior, como indica Dejours (2006; 2012; 2014; 2020).

O fator realização profissional manteve configuração proposta por Mendes e Ferreira (2007), abordando questões sobre as vivências de gratificação profissional, orgulho e identificação com trabalho, com exceção do acréscimo do item v6 (liberdade para usar minha criatividade) que veio deslocado do fator liberdade de expressão da EIPST. Este fator foi considerado pela maioria dos respondentes (66,82%) como satisfatório. Sendo a maior média (3,93) entre os quatro fatores da EIPST. Esse achado corrobora com os resultados encontrados por Dourado e Honório (2019). Nota-se que de acordo com Dejours (2006), as vivências de

prazer advêm do que é mobilizado pelo sujeito com o intuito obter gratificação, realização pessoal e reconhecimento.

Os gerentes se orgulham muito de seu trabalho e se identificam com as tarefas desenvolvidas, e estes são os dois principais motivos para se sentirem realizados profissionalmente. As expressões “gostar do que faz”, “adorar trabalhar” e “estar feliz” reforçam este orgulho e identificação dos gerentes. A identificação dos gerentes com a ação e o trabalho gerenciais pode estar relacionada ao fato destes estarem mais envolvidos emocionalmente com seu trabalho do que em outras esferas de sua vida, como afirmam Debus et al. (2019) e Hamouche e Marchand (2021). A realização profissional dos gerentes também se dá pelo reconhecimento, expresso pelas promoções de cargos, e pela materialização do resultado final do trabalho. As percepções de prazer ligadas ao reconhecimento e ao resultado do trabalho evidenciam aos gerentes que sua atividade é significativa e relevante, lhe conferindo prestígio e *status* social, como já apontaram Dashtipour e Vidaillet (2017) e Dejours (2006; 2012; 2014).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo contribui trazendo subsídios para a compreensão de como as recentes transformações organizacionais afetam subjetivamente os gerentes diante do aumento da carga psíquica no trabalho gerencial. Outra contribuição deste estudo se refere à combinação dos métodos quantitativo e qualitativo de forma consecutiva e complementar, trazendo uma abordagem não muito comum em estudos sobre o prazer e sofrimento gerencial, o que permitiu o aprofundamento da discussão do fenômeno investigado. Também, ao realizar a AFE da EIPST para o público pesquisado, abrem-se possibilidades para a utilização da referida escala para os gerentes. Como contribuição organizacional, tem-se o alerta aos gerentes de que as principais transformações organizacionais afetam seu trabalho além de suas percepções sobre prazer e sofrimento. Ao lançar luz sobre estas associações, esta pesquisa abre a discussão sobre as possíveis intervenções organizacionais, voltadas para o desenvolvimento do coletivo do trabalho, que visem equilibrar as necessidades organizacionais e individuais dos gerentes atuando sobre os fatores responsáveis pelo esgotamento profissional.

Como limitações da pesquisa apontam-se às dificuldades impostas pelo atual cenário mundial que fez com que o contato com os participantes fosse realizado de maneira remota, a coleta de dados foi realizada durante o período da pandemia de COVID-19 – o que pode ter dificultado a manifestação de emoções dos entrevistados e a percepção das mesmas pelos entrevistadores. Outra limitação está relacionada com a utilização de entrevistas individuais no lugar de grupos de discussão e escuta. Contudo, ressalta-se que, em função da pandemia, esta foi a única possibilidade de dar prosseguimento a parte qualitativa da pesquisa. Na psicodinâmica do trabalho, as reuniões com todos os envolvidos são muito importantes de modo que permitem uma compreensão melhor sobre as questões referentes às relações entre os sujeitos e a organização. Apesar desta limitação, acredita-se que com a divulgação dos resultados da pesquisa outros gerentes possam se sentir representados pelos pesquisados e consigam, de certa forma, não mais silenciar seu sofrimento.

Para pesquisas futuras, sugere-se investigar as possíveis relações entre a faixa etária, discriminação e a percepção de falta de reconhecimento dos gerentes. Cita-se também a importância do aprofundamento em termos qualitativos com a realização de grupos de discussão com gerentes de organizações específicas para obterem-se percepções sobre as relações de prazer e sofrimento de forma coletiva.

REFERÊNCIAS

- Almeida, S. (2021). Estratégias Defensivas Empregadas por Chefias Intermediárias de um Hospital Público Federal de Ensino. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, 18(1), 13-29. <http://dx.doi.org/10.21450/rahis.v%vi%i.6663>
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. 3ª ed. Lisboa: Edições 70.
- Barling, J., & Cloutier, A. (2017). Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000055>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2015). *Pesquisa de Métodos Mistos-: Série Métodos de Pesquisa*. Penso Editora.
- Costa, S. D. M., Marques, E. M. I. & Ferreira, A. C. C. (2020) Entre os sentidos do trabalho, prazer e sofrimento: um estudo baseado na perspectiva de jovens trabalhadores-estudantes. *Revista Gestão Organizacional*, 13 (1), 64- 85. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1.4802>

- Dashtipour, P., & Vidaillet, B. (2017). Work as affective experience: the contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work'. *Organization*, 24(1), 18-35. <https://doi.org/10.1177/1350508416668191>
- Davel, E., & Melo, M. C. O. L.. (2005) Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: Davel, E., & Melo, M. C. O. L. (orgs.). *Gerência em ação – singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Debus, M. E., Fritz, C., & Philipp, M. (2019). A story of gains and losses: intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 637-655. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9604-3>
- Dejours, C. (2006). *A banalização da injustiça social*. 7ª ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Dejours, C. (2001). Entrevista com Christophe Dejours. *Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental*, 8 (2), 158-63. <https://doi.org/10.1590/1415-47142001003016>
- Dejours, C. (2012). Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. *Psicologia em Estudo*, 17(3), 363-371. <https://www.scielo.br/j/pe/a/ZCgmnvttLdFqdzFb3tdZ3zt/?format=pdf&lang=pt>
- Dejours, C. (2020). Travail, précarisation et subjectivité. *Travailler*, 44, 195-214. <https://doi.org/10.3917/trav.044.0195>
- Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14 (3), 27-34. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- Dejours, C. (2014). Work and self-development: the point of view of the psychodynamics of work. *Critical Horizons*, 15(2), 115-130. <https://doi.org/10.1179/1440991714Z.00000000027>
- Dejours, C., Abdoucheli, E., & Jayet, C. (2011) *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.
- Dourado, M. S., & Honório, L. C. (2019). O Trabalho de Médicos Oncologistas: Evidências Psicodinâmicas de Prazer e Sofrimento Ocupacional . *Revista Gestão Organizacional*, 12(2), 3-23. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i2.4321>
- Duarte, A. & Dejours, C. (2019). Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. *Evol. Psychiatr.* 84 (2), 337–345. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2018.12.002>
- Facas, E. P., Fischer, L. C. R. & Ghizoni, L. D. (2017). Clínica Psicodinâmica do Trabalho com Gestores de uma Unidade de Taquigrafia Parlamentar. *Revista Trabalho (En)Cena*. 2 (1), 117 – 131. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V2N1117>
- Fayol, H. (1970). *Administração Industrial e Geral*. 8ª edição. São Paulo: Atlas.
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., & Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 35(3), 105-112. http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquer_auasp.pdf
- Gernet, I. (2016). Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. In *Annales Médico-psychologiques, revue psychiatrique* (Vol. 174, No. 7, pp. 602-605). Elsevier Masson. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.005>
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Hamouche, S., & Marchand, A. (2021). Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 12-31. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008>

- Hair Jr., J.F., Block, B., Babin, B., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Korica, M., Nicolini, D., & Johnson, B. (2017). In search of ‘managerial work’: Past, present and future of an analytical category. *International Journal of Management Reviews*, 19(2), pp.151-174. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12090>
- Lottermann, F., Giongo, C. R., & Oliveira-Menegotto, L. M. D. (2021). “Eu Não Tenho Direito de Me Desanimar”: Sofrimento no Trabalho de Executivos. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 37, pp. 1-9. <https://doi.org/10.1590/0102.3772e37523>
- Macêdo, K. B., & Heloani, R. (2018). A arqueologia da psicodinâmica do trabalho no Brasil. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 21(1), 45-59. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v21i1p45-59>
- Marra, A. V., Oliveira, G. A., Fernandes, P. C. M., & Franco, D. S. (2018). A dinâmica do prazer e do sofrimento na gerência feminina. *Revista Uniabeu*, 11(29), 229-244. <https://core.ac.uk/download/pdf/268395961.pdf>
- Mattar, F. N., Oliveira, B., & Motta, S. L. S. (2014). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mattos, E. C., Merlo, Á. R. C., & Andreatza, J. P. (2019). “Ou tu é zero ou tu é dez”, entre o sofrimento e o prazer: o caso dos gestores intermediários de um banco. *Trabalho (En) Cena*, 4(1), 154-175. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P154>
- Mendes, A. M., & Ferreira, M. C. (2007). Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento - ITRA: instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: Mendes AM, org. *Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas*. São Paulo: Casa do Psicólogo;. p. 111-25.
- Mendes, A. M., & Vieira, F. O. (2014). Diálogos entre a psicodinâmica e clínica do trabalho e os estudos sobre coletivos de trabalho e práticas organizacionais. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 1(1), 161-213. <https://doi.org/10.25113/farol.v1i1.2608>
- Mintzberg, H. (1973). *Trabalho do executivo: o folclore e o fato*. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Abril S. A.
- Moretto, M. R. G., & Padilha, V. (2020). Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 23(2), 157-174. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p157-174>
- Motta, P. R. (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record.
- Novaes, G. V. D. S., Farias, M. L., Silva, B. G. F., Dantas, B. L. L., & Sousa Júnior, J. H. (2021). A Conciliação do Trabalho Gerencial e Vida Pessoal de Gerentes de uma Instituição Financeira. *Desafio Online*, 9(3), 496-520.
- Palmer, I., Benveniste, J., & Dunford, R. (2007). New organizational forms: Towards a generative dialogue. *Organization Studies*, 28(12), 1829-1847. <https://doi.org/10.1177%2F0170840607079531>
- Reed, M. *Sociologia da gestão*. Lisboa: Celts, 1997.
- Tavares, A. S., & Scopinho, R. A. (2021). As consequências paradoxais do trabalho intensificado: um estudo com gestores de logística. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(2), 1-24. <http://dx.doi.org/10.36298/gerais2021142e16572>