

**MARIANA BARROS TEIXEIRA**

**RISCO DE ADOECIMENTO E SENTIDO DO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE  
GESTORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Adriana Ventola Marra

Coorientadores:

Gustavo Figueiredo C. Diniz  
Mariana Mayumi P. de Souza

**FLORESTAL - MINAS GERAIS  
2021**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba**

T

T266r  
2021

Teixeira, Mariana Barros, 1985-

Risco de adoecimento e sentido do trabalho : a percepção de gestores técnico-administrativos em educação / Mariana Barros Teixeira. – Florestal, MG, 2021.

190 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

.  
Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 165-172.

1. Gestor. 2. ITRA. 3. Sentido do trabalho.  
4. Universidade. I. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas e Sociais do Campus UFV- Rio Paranaíba. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. II. Título.

658.38

Bibliotecário(a) responsável: Crislene Silva de Sousa 2539


**MARIANA BARROS TEIXEIRA**

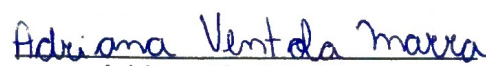
**RISCO DE ADOECIMENTO E SENTIDO DO TRABALHO: A PERCEPÇÃO DE  
GESTORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 06 de julho de 2021

Assentimento:

  
Mariana Barros Teixeira  
Autora

  
Adriana Ventola Marra  
Orientadora

***Dedico esse mestrado aos meus avós,  
Pedro e Fia, que mesmo não estando  
mais entre nós, estão torcendo por mim.***

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora por me guiarem nessa caminhada.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional. Aos meus pais, José Luiz e Maria Eterna pelo amor e incentivo. As minhas irmãs, Luiza e Ruth, e aos meus cunhados, Erli e Ronan que sempre me apoiaram. Em especial ao meu sobrinho Pedro que mesmo tão pequeno, com seu sorriso alegrou meus dias.

Agradeço a todos os meus amigos (não vou citar nomes porque tenho certeza que vou esquecer de alguém rs) pela paciência e por entenderem minha ausência, me dando forças e incentivo.

Agradeço à Professora Adriana Ventola pela orientação, apoio e por confiar que poderia sempre fazer o meu melhor.

Agradeço a Samara pela ajuda incondicional, sem ela não chegaria até aqui.

Agradeço a Universidade Federal de Viçosa pela oportunidade em realizar esse mestrado.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Agradeço, por fim, a participação de todos os servidores gestores técnico-administrativos em educação da UFV, parte importante desta pesquisa.

## RESUMO

TEIXEIRA, Mariana Barros, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, julho de 2021. **Risco de adoecimento e sentido do trabalho: a percepção de gestores técnico-administrativos em educação.** Orientadora: Adriana Ventola Marra. Coorientadores: Gustavo Figueiredo Campolina Diniz e Mariana Mayumi Pereira de Souza.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar como são as relações entre os fatores relacionados aos riscos de adoecimento e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos em uma Universidade Pública Federal. A pesquisa foi de natureza descritiva e explicativa, englobando análises quantitativas e qualitativas. A coleta de dados foi realizada com 146 gestores TAE por meio de questionários com as quatro escalas do ITRA, a saber, EACT, ECHT, EIPST e EADRT, e a Escala de sentido do trabalho (ETS), e com 17 entrevistas semiestruturadas. Para análise dos dados, foram utilizadas análise fatorial exploratória (AFE), análise descritiva, modelagem de equações estruturais (SEM) e análise de conteúdo. Após a realização da AFE, as escalas foram subdivididas, e houve exclusão de variáveis não significativas para os gestores. No contexto do trabalho, apenas as relações socioprofissionais foram consideradas satisfatórias; as demais condições do trabalho, ritmo de trabalho e controle de trabalho, foram consideradas críticas. Os custos humanos foram considerados críticos. Os gestores perceberam o custo cognitivo, considerado grave, e os custos físico, afetivo-ético e afetivo-emocional, avaliados como críticos. As fontes de prazer e as de sofrimento foram satisfatórias, mostrando que há relação entre as vivências de prazer e sofrimento, podendo o gestor vivenciar ambas. As fontes de prazer relatadas foram relacionamento com colegas de trabalho, reconhecimento dos pares e superiores, resolução de problemas, realização profissional e utilidade social. As fontes de sofrimento foram os problemas relacionados à relação profissional, ao esgotamento profissional, à falta de reconhecimento, ao surgimento de imprevistos, à pressão e alta carga de responsabilidade. Em relação aos danos, os gestores percebem que o seu trabalho não causa danos, considerado-os como satisfatórios para as três dimensões: danos sociais, físicos e psicológicos. Quanto ao sentido do trabalho, foram percebidas quatro dimensões: Desenvolvimento, aprendizagem e identificação

no trabalho; Autonomia e ética no trabalho; Utilidade social do trabalho; e Qualidade das relações no trabalho, sendo todas elas avaliadas como positivas. Todas as cinco hipóteses analisadas pela SEM foram confirmadas: H1: o contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho; H2: o custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho; H3: o sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer; H4: o sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento; e H5: o sentido do trabalho influencia negativamente os danos do trabalho. Este estudo contribuiu para entendimento da função gerencial de técnico-administrativos dentro de uma Universidade Pública Federal, apontando as principais fontes do contexto do trabalho e do custo humano que interferem no sentido do trabalho percebido pelos gestores, além das fontes que podem impactar o sentido que estes gestores dão ao seu trabalho e sua influência nas vivências de prazer e sofrimento e possíveis danos. Permitiu o desenvolvimento de uma proposta de intervenção organizacional a fim de melhorar a gestão pública da instituição, mitigando os pontos de adoecimento e de exigências, bem como propagando as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

Palavras-chave: Gestor. ITRA. Sentido do trabalho. Universidade.

## ABSTRACT

TEIXEIRA, Mariana Barros, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, July, 2021. **Risk of illness and meaning of work: the perception of managers technical-administrative in education.** Adviser: Adriana Ventola Marra. Co-advisers: Gustavo Figueiredo Campolina Diniz and Mariana Mayumi Pereira de Souza.

This study aimed to analyze the relationship between factors related to the risk of illness and the meaning of managerial work from the perspective of managers technical-administrative in education (TAE) in a Federal Public University. The research was descriptive and explanatory, from quantitative and qualitative analysis. Data collection was carried out by 146 TAE's managers through questionnaires with the four ITRA scales: EACT, ECHT, EIPST and EADRT, and the Meaningful of Work Scale (MWS), and with 17 semi-structured interviews. For data analysis, exploratory factor analysis (EFA), descriptive analysis, structural equation modeling (SEM) and content analysis were used. After performing the EFA, the scales were subdivided and variables that were not significant for the managers were excluded. In the context of work, only the socio-professional relationships were considered satisfactory, the others, work conditions, work rhythm and work control were considered critical. Human labor costs were considered critical. Managers perceived the cognitive cost, considered serious, and the physical cost, the ethical affective cost and the affective emotional cost, considered critical. The sources of pleasure and suffering were satisfactory, showing that there is a relationship between the experiences of pleasure and suffering, and the manager can experience both. The gratified sources of pleasure were relationships with co-workers, recognition from peers and superiors, problem solving, professional fulfillment and social usefulness. The sources of suffering were problems related to the professional relationship, professional exhaustion, lack of recognition, emergence of unforeseen events, pressure and a high burden of responsibility. Regarding damage, managers perceive that their work does not cause damage, which is considered satisfactory for the three dimensions: social, physical and psychological damage. As for the meaning of work, four dimensions were perceived: Development, learning and identification at work, Autonomy and work ethics, Social usefulness of work and Quality of relationships at work, and all of them were evaluated as positive. All five hypotheses analyzed by

SEM were confirmed, H1: the work context negatively influences the meaning of work; H2: the human cost of work negatively influences the meaning of work; H3: the meaning of work positively influences the experiences of pleasure; H4: the meaning of work negatively influences the experiences of suffering and H5: the meaning of work negatively influences work damage. This study contributed to the understanding of the managerial role of administrative technicians within a federal public university, pointing out the main sources of the context of work and the human cost that interfere in the meaning of work perceived by managers, in addition to sources that can impact in the meaning that these managers give to their work and their influence on experiences of pleasure and suffering and possible harm. It allowed the development of a proposal for organizational intervention in order to improve the Institution's public management, mitigating the points of illness and demands, as well as propagating the sources of pleasure and meaning at work.

Keywords: Manager. ITRA. Meaning of work. University.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA).....	26
Quadro 2 - Características do trabalho que tem sentido e princípios de organização .....	39
Quadro 3 - Descrição dos níveis de avaliação da frequência.....	74
Quadro 4 - Categorias temáticas definidas a priori.....	79
Quadro 5a - Perfil dos gestores entrevistados (a).....	84
Quadro 5b - Perfil dos gestores entrevistados (b).....	84
Quadro 6 - Conteúdo proposto do treinamento a partir dos resultados críticos e graves.....	160
Figura 1 - Modelo hipotético de pesquisa.....	53
Figura 2 - Fluxograma da etapa quantitativa.....	71
Figura 3 - Modelo de mensuração inicial.....	146
Figura 4 - Modelo de mensuração após exclusão de indicadores.....	149
Figura 5 - Modelo estrutural com as regressões dos fatores.....	155
Gráfico 1 - Scree Plot (EACT).....	87
Gráfico 2 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (EACT).....	92
Gráfico 3 - Scree Plot (ECHT).....	98
Gráfico 4 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (ECHT).....	102
Gráfico 5 - Scree Plot (EIPST).....	111
Gráfico 6 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (EIPST).....	114
Gráfico 7 - Scree Plot (EADRT).....	124
Gráfico 8 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (EADRT).....	127
Gráfico 9 - Scree Plot (ETS).....	131
Gráfico 10 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (sentido do trabalho) .....	135

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultado pesquisa portal CAPES/MEC.....	19
Tabela 2. Número de servidores por campus.....	61
Tabela 3. Número de servidores por campus e nível do cargo.....	62
Tabela 4. Servidores técnico-administrativos ocupantes de cargos FG e CD na UFV por campus.....	62
Tabela 5. Perfil sociodemográfico dos respondentes .....	81
Tabela 6. Perfil profissional dos respondentes .....	82
Tabela 7. Perfil pessoal dos respondentes em relação à saúde .....	83
Tabela 8. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (EACT) .....	86
Tabela 9. Comunalidades das variáveis (EACT).....	88
Tabela 10. Autovalores e Variância total explicada (EACT).....	88
Tabela 11. Cargas fatoriais e alfa de Cronbach para cada fator (EACT).....	90
Tabela 12. Medidas de posição e dispersão (EACT).....	91
Tabela 13. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (ECHT) .....	97
Tabela 14. Comunalidades das variáveis (EHCT).....	99
Tabela 15. Autovalores e Variância total explicada (EHCT).....	99
Tabela 16. Cargas fatoriais e alfa de Cronbach para cada fator (ECHT).....	100
Tabela 17. Medidas de posição e dispersão (ECHT).....	103
Tabela 18 - Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (EIPST) .....	111
Tabela 19. Comunalidades das variáveis (EIPST).....	112
Tabela 20. Autovalores e Variância total explicada (EIPST).....	112
Tabela 21. Cargas fatoriais e alfa de Cronbach para cada fator (EIPST).....	113
Tabela 22. Medidas de posição e dispersão (EIPST).....	114
Tabela 23. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (EADRT) .....	124
Tabela 24. Comunalidades das variáveis (EADRT).....	125
Tabela 25. Autovalores e Variância total explicada (EADRT).....	125
Tabela 26. Cargas fatoriais e alfa de Cronbach para cada fator (EADRT).....	126
Tabela 27. Medidas de posição e dispersão (EADRT).....	127
Tabela 28. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (ETS) .....	131
Tabela 29. Autovalores e Variância total explicada (ETS).....	132
Tabela 30. Comunalidades das variáveis (ETS).....	133
Tabela 31. Cargas fatoriais e alfa de Cronbach para cada fator (ETS).....	134
Tabela 32. Medidas de posição e dispersão (ETS).....	135
Tabela 33. Cargas fatoriais VL segunda ordem.....	147
Tabela 34. Valores da qualidade de ajuste do modelo.....	149
Tabela 35. Valores das cargas cruzadas dos fatores.....	151
Tabela 36. Matriz correlação entre os fatores.....	151
Tabela 37. Coeficiente de determinação de Pearson ( $R^2$ ) e teste t de Student.....	153
Tabela 38. Valores da validade preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ ).....	153
Tabela 39. Resumo dos resultados dos testes realizados.....	154

## SUMÁRIO

<b>1INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1A Psicodinâmica do Trabalho e os riscos de adoecimento no trabalho.....	20
2.1.1Vivências de prazer e sofrimento.....	22
2.1.2Contexto do trabalho.....	27
2.1.3Exigências do trabalho - custo humano do trabalho.....	31
2.1.4Estratégias de defesa.....	32
2.1.5Efeitos do trabalho na saúde.....	33
2.2Significados e sentidos do Trabalho.....	35
2.3A Função gerencial.....	41
2.4Estudos recentes sobre riscos de adoecimento no trabalho e sentido do trabalho com gestores.....	48
<b>3MODELO HIPOTÉTICO DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
3.1Modelo teórico relacional entre os fatores do risco de adoecimento e o sentido do trabalho.....	53
<b>4METODOLOGIA.....</b>	<b>59</b>
4.1Caracterização da pesquisa.....	59
4.2Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa.....	60
4.3Um pouco sobre a Universidade Federal de Viçosa.....	61
4.4Técnica de coleta de dados.....	63
4.4.1Etapa quantitativa.....	63
4.4.1.1Descrição do questionário aplicado.....	64
4.4.2Etapa qualitativa.....	69
4.5Técnicas de análise dos dados .....	70
4.5.1Etapa quantitativa.....	70
4.5.1.1Análise fatorial exploratória (AFE).....	71
4.5.1.2Estatística de medidas de posição e dispersão (descritiva univariada).....	73
4.5.1.3Modelagem de equações estruturais (SEM).....	75
4.5.2Etapa qualitativa.....	77
4.5.2.1Análise de conteúdo (AC).....	77
<b>5RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>80</b>

5.1	Perfil dos respondentes.....	80
5.1.1	Perfil dos respondentes dos questionários.....	80
5.1.2	Perfil dos entrevistados.....	83
5.2	Apresentação e análise dos dados da dimensão risco de adoecimento.....	85
5.2.1	Avaliação do contexto do trabalho (EACT).....	86
5.2.2	Avaliação do custo humano do trabalho (ECHT).....	97
5.2.3	Avaliação das vivências de prazer e sofrimento (EIPST).....	110
5.2.4	Avaliação dos danos oriundos do trabalho (EADRT).....	123
5.3	Apresentação e análise dos dados da dimensão sentido do trabalho.....	130
5.4	Modelagem de equações estruturais (SEM).....	145
5.4.1	Avaliação do modelo de mensuração.....	145
5.4.2	Avaliação do modelo estrutural.....	152
<b>6</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>159</b>
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>161</b>
	REFERÊNCIAS.....	166
	APÊNDICES.....	174
	ANEXOS.....	185

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa surgiu do desejo de aprofundar as questões relacionadas à função gerencial, principalmente em uma universidade pública federal em função de se perceber certa dificuldade de diretores e pró-reitores em conseguirem técnicos administrativos em educação para ocuparem cargos gerenciais de nível médio e operacional. Parece, num primeiro momento, que a maioria dos servidores não demonstra interesse em assumir esses cargos.

Esta falta de interesse pode ser oriunda do fato de a função gerencial demandar muito esforço dos indivíduos e os mesmos não serem reconhecidos pelo seu trabalho. Davel e Melo (2005) já constataram que o aumento da pressão e dos meios de controle no trabalho, a falta de reconhecimento por parte da chefia e da perspectiva de futuro dentro da organização, o desgaste do clima organizacional, a imprecisão na definição de responsabilidades e atividades podem levar o trabalho a interferir de forma negativa na vida dos gestores.

Outro ponto importante que pode estar relacionado à dificuldade no serviço público, em especial nas Universidades, em obterem gestores técnico-administrativos é porque essa atividade gerencial está em uma posição intermediária na organização e, por estar nessa posição, é marcada por dilemas e ambiguidades, já que esses indivíduos intermeiam as relações de poder entre os seus subordinados e seus superiores. Os gestores precisam liderar a organização, atendendo às demandas e tornando a organização mais eficiente e racionalizada, além de agir diante de imprevistos, incertezas e instabilidades, tendo que trabalhar com sobrecarga de trabalho e com pressões de ambos os polos da organização, assumindo uma posição difícil e delicada. Com isso, esses conflitos, contradições e sobrecarga no trabalho podem levar a distúrbios como manifestações psicossomáticas e de conduta, sentimento de sofrimento e exclusão (HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; ÉSTHER; MELO, 2006; MARRA *et al.*, 2018).

Estas vivências de sofrimento, no entanto, podem ser transformadas em fontes de prazer quando os indivíduos conseguem criar soluções e/ou estratégias de defesa para lidarem com tais problemas, incorporando sua habilidade e criatividade nas atividades que desempenham, estimulando-os à mudança dessa situação de desconforto e conflito. Assim, as vivências de sofrimento deixam, então, de serem

vistas como algo negativo e passam a significar criatividade (DUARTE; DEJOURS, 2019; DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011; JACQUES; CODO, 2011). Soma-se a isso o fato de que o reconhecimento seria, para o indivíduo, uma forma de recompensa pelo seu trabalho sendo um elo importante na transformação do sofrimento em vivências de prazer (DEJOURS, 2012b, 2013, 2014; DEJOURS; DERANT, 2010).

Nesse sentido, Dejours (2007) acrescenta que o trabalho tem importância central na saúde do sujeito, bem como na realização pessoal e no estabelecimento de relações sociais favorecendo seu desenvolvimento e conferindo-lhe sentido. E no caso dos gestores, eles constroem a sua percepção do sentido conforme as características da organização, por meio da aquisição de saberes, das relações interpessoais e seus julgamentos, da relação com as tensões e emoções (HILL, 1993; ROULEAU, 2005).

Desse modo, o sentido que os gestores dão ao trabalho pode ser influenciado pela compreensão sobre sua experiência nas organizações, pelo valor que dão à atividade laboral, na esfera do desejo, pelas motivações do indivíduo, sua satisfação e autorrealização. Além disso, o sentido do trabalho pode ser capaz de modificar seus comportamentos de forma a terem atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos (VILAS BOAS; MORIN, 2015, 2017; MORIN, 2001; DEJOURS, 2006; TOLFO; PICCININI, 2007).

Entende-se então que os fatores relativos ao risco de adoecimento, representados por meio do contexto do trabalho, dos custos humanos, das vivências de prazer e sofrimento e dos danos oriundos do trabalho que os gestores experimentam podem interferir sobre os sentidos que eles atribuem ao mesmo. Assim, parte-se do pressuposto de que, quando a organização permite que o gestor trabalhe em um contexto adequado e com condições apropriadas, permitindo também a existência de relações profissionais prazerosas, ou quando o gestor vivencia prazer no trabalho por meio da autorrealização ou satisfazendo suas necessidades, ele também pode encontrar sentido no trabalho, pois o mesmo vê valor naquilo que realiza. Mas, quando o gestor trabalha em um ambiente com muitas exigências negativas oriundas do contexto do trabalho em forma de custo humano, ou mesmo quando vivencia algum sofrimento durante suas atividades

laborais, podendo levar a algum tipo de dano, ele pode perceber que aquela atividade não traz mais sentido para ele (BENEVIDES; SPESSOTO, 2009; MORIN, 2001, 2008; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; VILAS BOAS; MORIN, 2013, 2014; DEJOURS, 1992, 2001, 2004, 2006, 2012b, 2014, 2016, 2017; DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011; MENDES, 1995, MENDES; FERREIRA, 2007; FERREIRA, 2004; RODRIGUES *et al.*, 2016).

Segundo Morin (1996), para ter sentido, o trabalho precisa ter uma estrutura afetiva de significado, orientação e coerência para o indivíduo. Ou seja, os sentidos do trabalho podem ser construídos e ressignificados a partir das vivências de prazer ou sofrimento, e vice-versa.

Além disso, a função gerencial em uma instituição pública é diferente de empresas privadas, já que o gestor público possui também uma importância social. Nesse sentido, no contexto do serviço público, em especial as universidades públicas, diferentemente do contexto de empresas, o termo “gerente” não é o mais usual, adotando-se o termo “gestor”. Ésther (2007) relata que o termo “gerente” remete a uma função mais tecnicista, usada no âmbito empresarial, dando a impressão de que a função gerencial no serviço público possui as mesmas características do privado. Ademais, o termo “gestor” é atualmente mais utilizado na literatura nacional e na internacional, como observado na pesquisa feita com os dois termos, descrita à frente.

Em vista dessas perspectivas, pergunta-se: como os fatores referentes ao risco de adoecimento se relacionam com o sentido do trabalho para gestores técnico-administrativos em educação em uma universidade pública federal? A resposta a esta pergunta permitirá uma análise de como é a relação entre os fatores relacionados ao risco de adoecimento, como o contexto do trabalho, custos humanos, vivências de prazer e sofrimento e danos oriundos do trabalho, dos gestores técnico-administrativos, e o sentido que os mesmos dão a sua atividade laboral.

Essa análise permitirá trazer pontos de reflexão sobre as atuais práticas gerenciais da instituição estudada e sobre os fatores relacionados ao risco de adoecimento dos gestores técnicos administrativos no tocante ao contexto de trabalho, às exigências, aos danos e às vivências de prazer e sofrimento, além de

suas reflexões acerca do sentido do trabalho. Além disso, tais respostas poderão auxiliar no desenvolvimento e na implantação de diretrizes na instituição e no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de gestores públicos a fim de melhorar a gestão pública da instituição. Ademais, os pontos prováveis de adoecimento poderão ser mitigados e as fontes de prazer e de sentido no trabalho poderão ser propagadas.

Sendo assim, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como são as relações entre os fatores relacionados aos riscos de adoecimento e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos em uma universidade pública federal. Os objetivos específicos incluem:

- a) Descrever os fatores relacionados ao risco de adoecimento como o contexto do trabalho, os custos humanos, as vivências de prazer e de sofrimento e os danos oriundos do trabalho gerencial;
- b) Descrever os fatores relacionados ao sentido do trabalho; e
- c) Analisar as relações entre os fatores do risco de adoecimento e o sentido do trabalho no trabalho gerencial.

Para esta pesquisa, foi utilizada uma das abordagens das Clínicas de Trabalho, a Psicodinâmica do Trabalho. De acordo com Magnus e Merlo (2015), as Clínicas de Trabalho agem na construção de estratégias objetivando a mediação do sofrimento, transformando-o e ressignificando-o em vivências de prazer, por meio da promoção de autonomia e criação do indivíduo. Assim, entende-se por Clínica do Trabalho “a atividade pela qual o sujeito se afirma na sua relação consigo mesmo, com os outros com quem trabalha e pela qual colabora para a perpetuação de um gênero coletivo” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2015, p. 6).

A escolha da utilização da Psicodinâmica do Trabalho se justifica por ela nos oferecer uma melhor compreensão do pensamento dos trabalhadores, a relação deles com seu trabalho e com a forma de se relacionar com o real de seu trabalho (MACEDO; HELOANI, 2017). Além disso, essa abordagem tem como objetivo o estudo do sofrimento psíquico no trabalho e as estratégias para enfrentá-lo, por meio de discussões sobre os problemas relacionados ao trabalho e à saúde do trabalhador, transformando o trabalho em fonte de prazer (DEJOURS, 2004; MACÊDO; HELOANI, 2018; DUARTE; DEJOURS, 2019).

Ademais, os estudos realizados no âmbito da Psicodinâmica do Trabalho indicam que as vivências de prazer e sofrimento no trabalho estão relacionadas diretamente às pressões decorrentes da organização do trabalho (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011), isto é, à percepção que o trabalhador possui quanto à impossibilidade de exercer suas habilidades, potencialidades e capacidade criativa. No entanto, como já mencionado, o trabalho não gera apenas sofrimentos e patologias, ele também é fonte de prazer (DEJOURS, 1992, 2004, 2012b) e mediador na construção do senso de saúde e de autorrealização. De acordo com Dejours (2006), a maneira como o trabalho está disposto relaciona-se diretamente com a saúde mental e a esfera do desejo, das realizações e motivações do indivíduo, isto é, traz sentido ao trabalhador. E essas ambiguidades estão muito presentes na atividade gerencial (DAVEL; MELO, 2005).

Assim, estudar a relação entre os fatores causadores de risco de adoecimento sob a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho e/ou sentido do trabalho no trabalho gerencial torna-se muito relevante. Uma busca na literatura nacional e internacional sobre esses dois construtos, voltados à perspectiva dos gestores de universidades, demonstrou que há muito poucos estudos recentes abordando essa temática.

Em maio de 2021, realizou-se uma busca no Portal de Periódicos CAPES/MEC, entre os anos de 2015 e 2021, com os termos “psicodinâmica do trabalho”, “risco de adoecimento”, “contexto do trabalho”, “prazer e sofrimento”, “ITRA”, “custo humano do trabalho”, “danos oriundos ao trabalho” e “sentido do trabalho” junto aos termos “gerente”, “gestor” e “sentido do trabalho”, conforme pode ser observado na Tabela 1. No entanto, analisando os artigos obtidos na pesquisa, nenhum deles estava relacionado ao tema deste estudo, a saber, risco de adoecimento e sentido do trabalho sob a perspectiva de gestores.

Destaca-se o estudo de Faria *et al.* (2017), que, apesar de não ter estudado os gestores, analisou o sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma instituição pública de ensino superior no estado de Minas Gerais.

Tabela 1. Resultado pesquisa portal CAPES/MEC

<b>TERMOS</b>	<b>Gestor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Sentido do trabalho</b>
Psicodinâmica do trabalho	7	4	10
Risco de adoecimento	3	0	0
ITRA	0	0	1
Contexto do trabalho	11	5	6
Custo humano no trabalho	0	0	0
Danos relacionados ao trabalho	0	0	1
Prazer e sofrimento	6	2	1
Sentido do trabalho	8	5	--

Fonte: elaborada pela autora

Na pesquisa por artigos internacionais no Portal de Periódicos CAPES/MEC, no mesmo período, buscaram-se artigos no idioma inglês, utilizando no assunto dos artigos os termos “psychodynamics of work”, “risks of illness”, “ITRA”, “work context”, “human cost at work”, “work-related damage”, “pleasure and suffering at work” com os termos “meaning of work” e “managers”. No entanto, a pesquisa não resultou em nenhum artigo.

Assim, esta dissertação foi estruturada em mais seis capítulos, além desta introdução. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica sobre os riscos de adoecimento no trabalho, segundo a psicodinâmica do trabalho, e algumas reflexões sobre sentido do trabalho, além das considerações acerca da função gerencial. O terceiro traz o modelo hipotético utilizado na pesquisa. O quarto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram empregados durante a pesquisa. O quinto capítulo traz o resultado e análise dos dados obtidos. O sexto traz a proposta de intervenção. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os aspectos teóricos em relação às temáticas que embasam esta pesquisa. Primeiramente, será apresentado um breve histórico sobre a Psicodinâmica do Trabalho e os fatores relacionados aos riscos de adoecimento no trabalho sob esta abordagem. Em seguida, será exposta uma reflexão sobre o sentido do trabalho, e, por fim, serão realizadas breves considerações sobre a função gerencial.

### 2.1. A Psicodinâmica do Trabalho e os riscos de adoecimento no trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é uma das abordagens na perspectiva das Clínicas de Trabalho, utilizada nesta pesquisa. As Clínicas de Trabalho nasceram na década de 1970 em decorrência do conflito entre a antropologia psicanalítica e a ergonomia (DEJOURS, 2012b). Tiveram como objetivo compreender as vivências de prazer e o sofrimento do trabalho, agindo na construção de estratégias para medir esse sofrimento, transformando-o ou ressignificando-o em vivências de prazer por meio da promoção de autonomia e criação do indivíduo, além da orientação de intervenções a fim de melhorar as relações entre o trabalho e o funcionamento psíquico do indivíduo (DEJOURS, 2012b; MAGNUS; MERLO, 2015).

Assim, entende-se por Clínica do Trabalho “a atividade pela qual o sujeito se afirma na sua relação consigo mesmo, com os outros com quem trabalha e pela qual colabora para a perpetuação de um gênero coletivo” (BENDASSOLLI; SOBOLL, 2015, p. 6). De maneira geral, existem quatro abordagens na perceptiva de Clínicas de Trabalho: a Clínica da Atividade; a Ergologia; a Psicossociologia Clínica; e a Psicodinâmica do Trabalho (MAGNUS; MERLO, 2015).

A Clínica da Atividade fundada por Yves Clot analisa não somente o que é feito no trabalho, mas também as atividades que não são desenvolvidas e as que o indivíduo desejaria que fossem feitas. Para essa abordagem, o trabalho tem uma função psicológica, expressa quando o homem pode destacar-se do trabalho (BARROS; AMADOR, 2017; GOMES JR; LOPES; GUIMARÃES, 2015).

A Ergologia foi fundada por Yves Schwartz. De acordo com essa clínica de trabalho, todo conhecimento adquirido sobre o trabalho precisa ser colocado na produção e na experiência vivida pelos trabalhadores. Essa abordagem parte do

princípio de que o indivíduo está em constante processo de conhecimento e transformação do meio em que vive, utilizando-se de suas habilidades, recursos, capacidades e escolhas para gerir e colocar algo em funcionamento (BARROS; AMADOR, 2017; GOMES JR; LOPES; GUIMARÃES, 2015).

Entre os estudiosos da Psicossociologia, também conhecida como Psicologia Social Clínica, cita-se Eugène Enriquez, envolvido nas transformações da Psicossociologia, e Max Pagès, primeiro a empregar a denominação “intervenção psicossociológica” para um método específico. Essa abordagem tem como foco investigar a correlação entre o individual e o coletivo e entre o psíquico e o social. Ela aborda estudos de pesquisa-ação em que são analisados os processos inconscientes dos grupos, suas formas de relação com as pessoas e suas defesas psíquicas (BARROS; AMADOR, 2017; GOMES JR.; LOPES; GUIMARÃES, 2015; SOLDERA, 2017).

Já a Psicodinâmica do trabalho foi fundada por Christophe Dejours e tem como base a relação entre subjetividade, trabalho e ação (DEJOURS; DERANT, 2010; GERNET, 2016). Seu objetivo é o estudo do sofrimento psíquico no trabalho e das estratégias para enfrentá-lo, por meio de discussões sobre os problemas relacionados ao trabalho e à saúde do trabalhador, transformando o trabalho em fonte de prazer (DEJOURS, 2004; MACÊDO; HELOANI, 2018). De acordo com Dejours (1992), a psicodinâmica do trabalho é uma teoria que leva à compreensão da subjetividade do trabalho contemporâneo permitindo aos trabalhadores exporem suas opiniões, seus sentimentos e contradições que envolvem o trabalho.

A Psicodinâmica do Trabalho, inserida no Brasil na década de 1980, destaca-se principalmente dentro da área da Psicologia, tendo como preocupação a doença mental resultante do confronto dos indivíduos com as restrições de trabalho (DEJOURS; BÉGUE, 2009). Com o passar dos anos, os estudos e publicações na área foram crescendo, sendo uma abordagem bem aceita pelos pesquisadores brasileiros, conforme os dados levantados na pesquisa de Machado e Macêdo (2016). Em 2007, foi realizado o primeiro simpósio brasileiro de Psicodinâmica do trabalho, reunindo pesquisadores e especialistas na área, e, devido à grande repercussão, outras edições foram realizadas no Brasil (MACÊDO; HELOANI, 2018).

De acordo com Machado e Macêdo (2016), entre 2004 e 2014 foram publicados mais de 140 publicações na área, indicando a grande importância desse tema.

### 2.1.1. Vivências de prazer e sofrimento

Segundo Dejours (2005, p. 42–43), trabalho “é a atividade coordenada desenvolvida por homens e mulheres para enfrentar aquilo que, em uma tarefa utilitária, não pode ser obtido pela execução estrita da organização prescrita”. Nesse sentido, o ambiente de trabalho por afetar os sujeitos levando a vivências de prazer ou de sofrimento. Conforme Dejours (1992) salienta, a maneira de cada pessoa relacionar-se com o trabalho incita sentimentos que devem ser gerenciados, comprometendo, assim, o equilíbrio psíquico do trabalhador. Isso porque, segundo Dejours (2004, p. 28):

[...] o trabalho é aquilo que implica, do ponto de vista humano, o fato de trabalhar: gestos, saber-fazer, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar.

Assim, o trabalho, de acordo com Dejours (2004), não estaria associado ao vínculo empregatício ou à obtenção de uma remuneração, e sim relacionado com a capacidade do sujeito de se empenhar na realização de tarefas, por meio da sua inteligência, capacidade de interpretação e reflexão, reação a mudanças. O trabalho teria a função de preencher a lacuna existente entre o prescrito e o real.

Já o trabalho prescrito seria a união de procedimentos e tarefas que caracterizam o modo de operar do trabalhador na realização do trabalho. O trabalho real apresentar-se-ia ao indivíduo como um elemento surpresa, desagradável, de modo afetivo, uma relação primordial de sofrimento pela resistência ao mundo (DEJOURS, 2004, 2016; DEJOURS; DERANT, 2010; MACÊDO; HELOANI, 2018), isto é, o trabalho real representaria a experiência do trabalho, seu conhecimento, sua competência (DEJOURS, 2005).

Além disso, a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real é resultante do fato de que, nas situações reais, há vários incidentes, anormalidades que podem comprometer a organização, enquanto o trabalho prescrito estaria mais relacionado ao planejamento, aos objetivos da organização por meio da definição de tarefas, definição de regras, nas pressões do trabalho (DEJOURS; DERANTY, 2010). Segundo Dejours (2006), não é possível respeitar, em situações normais de

trabalho, todas as prescrições, as instruções e os procedimentos independentemente das características e da concepção da organização.

Dessa forma, os trabalhadores não se limitariam a essas prescrições (DEJOURS, 2012b, 2016), pois as dificuldades estariam ligadas ao trabalho real, devido à resistência de saber fazer, às técnicas, ao conhecimento imposto pelo trabalho real, levando ao fracasso e a vivências de sofrimento, isto é, envolve um sofrimento afetivo. Dejours (2012b, p. 364) acrescenta que os trabalhadores “reajustam a prescrição, transformam as ordens, cometem infrações, trapaceiam nos procedimentos. Não pelo prazer de transgredir ou por indisciplina, mas para fazer bem o seu trabalho”. Assim, esse sofrimento seria o resultado do encontro com o real, totalmente passivo, podendo se transformar em “sofrimento patológico”, ocasionado doenças, depressão e dor (DEJOURS, 2004; DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017).

Segundo Dejours (2006), o medo da incompetência, a pressão para que trabalhem mal (apesar de o trabalhador saber o que tem que fazer, ele não consegue devido às pressões sociais), o ambiente social ruim oriundo da criação de obstáculos pelos colegas, do pensamento de que cada um trabalha por si mesmo, sem cooperação, além da falta de esperança de reconhecimento (as pessoas que trabalham empenham-se em fazer o melhor que podem, gastando nisso energia, paixão e investimento pessoal), levam às vivências de sofrimento por parte do trabalhador.

Por conseguinte, um ponto importante, objeto das vivências de sofrimento no trabalho, está relacionado ao reconhecimento. De acordo com Dejours (2006), o sofrimento aparece quando o indivíduo não consegue gozar dos benefícios do reconhecimento nem obter sentido ao seu trabalho, desestabilizando sua identidade e sua personalidade.

Os indivíduos necessitam que seu desempenho e qualidade do trabalho seja validado por outras pessoas, pois, para eles, não é suficiente estarem à altura dos desafios da atividade. Seria o reconhecimento da contribuição ativa e inteligente do indivíduo na organização, uma recompensa simbólica do seu trabalho, sendo um elo primordial para transformação dos desafios em vivências de prazer (DEJOURS,

2012b, 2013, 2014; DEJOURS; DERANT, 2010). Dejours (2006, p. 34) acrescenta que:

[...] quando a qualidade de meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angústias, minhas dúvidas, minhas decepções, meus desânimos adquirem sentido. Todo esse sofrimento, portanto, não foi em vão; não somente prestou uma contribuição à organização do trabalho, mas também fez de mim, em compensação, um sujeito diferente daquele que eu era antes do reconhecimento. O reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode depois ser reconduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade. E isso se traduz afetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até de elevação. O trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego. A identidade constitui a armadura da saúde mental.

Assim, esse reconhecimento transita por dois tipos de julgamentos: o julgamento de utilidade e o de beleza. O julgamento de utilidade está relacionado com a contribuição do indivíduo para a organização de forma econômica, social ou técnica. Este tipo de julgamento é expresso principalmente pelo chefe (superior hierárquico) como forma de reconhecer se o trabalho está sendo realizado de maneira correta, mas também utilizado pelos subordinados, havendo, portanto, cooperação no trabalho por meio do reconhecimento recíproco entre o chefe e os subordinados. Esse julgamento também pode vir de clientes, pacientes, alunos, isto é, de quem se beneficia do serviço (DEJOURS, 2012b, 2013, 2014). Segundo Dejours (2013, p. 18), esse julgamento de utilidade tem importância para o indivíduo conferindo uma situação importante na organização na qual trabalha e na sociedade.

Já o julgamento de beleza, expresso pelos pares e considerado o mais severo e também o mais apreciado, tem a ver com a beleza do trabalho realizado, sendo utilizado por trabalhadores que conheçam as atividades e a profissão, (DEJOURS, 2012b, 2013, 2014). “O seu impacto sobre a identidade é considerável. Reconhecido pelos seus pares, um trabalhador acede ao sentimento de pertença: pertença a uma equipe, a um coletivo, a uma comunidade profissional” (DEJOURS, 2013, p. 19).

O sofrimento do indivíduo também advém da organização do trabalho (DEJOURS, 2014), principalmente das novas mudanças que estão acontecendo na organização (DEJOURS, 2019). Este sofrimento estaria ligado na impossibilidade da negociação entre o indivíduo e a atual situação imposta pela organização do trabalho (MENDES; FERREIRA, 2007), sendo intensificado quando a organização

não permite que o trabalhador transforme o trabalho prescrito em uma organização que permita a utilização de sua criatividade e subjetividade (MENDES; FERREIRA, 2007).

No entanto, como já mencionado anteriormente, o trabalho não gera apenas sofrimentos e patologias, ele também pode ser fonte de prazer e mediador na construção do senso de saúde e de autorrealização (DEJOURS, 1992, 2004, 2012b; DEJOURS; DERANT, 2010; GERNET, 2016), que vai depender da forma de trabalho e das condições em que este é realizado (MAGNUS; MERLO, 2015). O trabalho pode ser o resultado tanto de um processo de subjetividade, mas também pode ser o ponto de origem da conquista do mundo, permitindo superar a resistência do real (DEJOURS, 2004; DEJOURS; DERANT, 2010; MACÊDO; HELOANI, 2018). Assim, o sofrimento pode ser transformado em criatividade (sofrimento criativo), mobilizando o indivíduo a realizar o trabalho, estimulando-o à mudança da situação de desconforto e conflito (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011), levando à vivência do prazer.

O prazer acontece quando o indivíduo consegue criar soluções para esses problemas e incorporar sua criatividade, suas habilidades nas atividades, dando sentido ao sujeito. Desse modo, o trabalho passaria pelo comprometimento da subjetividade do indivíduo, interferindo nas suas percepções (DEJOURS, 2012b).

De acordo com Mendes (1995, p. 35), “o prazer está relacionado à satisfação de necessidades representadas em alto grau pelo sujeito, tornando-se desta forma, uma manifestação episódica, tendo em vista as contrariedades impostas pela civilização”. Conforme Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), o prazer é considerado uma forma que o trabalhador tem de descarregar a energia psíquica de determinada atividade, e, quando não ocorre essa descarga, essa energia psíquica acumula-se tornando fonte de sofrimento. Além disso, segundo Silva e Garcia (2018), o prazer é manifestado por meio da gratidão, da realização, do reconhecimento, da liberdade e da valorização do trabalho.

Nesse sentido, Mendes e Ferreira (2007) elaboraram um instrumento destinado a identificar os riscos à saúde do trabalhador. Ele objetiva realizar um diagnóstico de indicadores críticos do trabalho traçando um perfil dos antecedentes,

os mediadores e os efeitos que o trabalho têm no processo de adoecimento (MENDES; FERREIRA, 2007).

Inicialmente, este instrumento foi construído e validado por Ferreira e Mendes (2003) em pesquisa com 1.916 auditores da Previdência Social Brasileira (50% da categoria), tendo por base a teoria da Psicodinâmica do Trabalho. Em 2004, ele foi adaptado e revalidado (MENDES; FERREIRA, 2007). Em 2006, foi validado novamente por Mendes e Ferreira (2007) em uma pesquisa junto a 5.437 trabalhadores de empresas públicas federais do Distrito Federal. Esta última versão foi utilizada nesta pesquisa.

Este instrumento, denominado Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento (ITRA), é constituído por perguntas distribuídas em quatro escalas interdependentes para avaliar quatro dimensões: Contexto de Trabalho; Custos do trabalho; Sentido do trabalho; Danos do trabalho, (Quadro 1) (MENDES, 2007). O ITRA será explicado com mais detalhe na metodologia.

Quadro 1 - Inventário sobre o Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Contexto de Trabalho: categoriza as relações psíquicas e as relações intersubjetivas.	Organização do trabalho Condições de trabalho Relações socioprofissionais
Custo humano: contradições existentes no ambiente de trabalho, que obstruem e desafiam a capacidade dos trabalhadores	Cognitivo Físico Afetivo
Sentido do trabalho: vivências de prazer e sofrimento	Liberdade de Expressão Realização Profissional Esgotamento Profissional Falta de Reconhecimento
Danos do trabalho: representações relativas às consequências em termos de danos físicos e psicossociais	Danos físicos Danos sociais Danos psicológicos

Fonte: Adaptado de MENDES (2007).

Apesar de o ITRA possuir uma parte que aborda a dimensão sentido do trabalho, a pesquisa utilizará de outro instrumento para analisar este constructo, a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), criada por Morin e Dassa (2006) e traduzida e validada por Bendassolli e Borges-Andrade (2011). Este questionário será discutido e abordado mais à frente. Enquanto o ITRA aborda somente as questões relacionadas à Liberdade de Expressão, à Realização Profissional, ao Esgotamento Profissional e à Falta de Reconhecimento, o ETS é mais completo, abordando o

desenvolvimento e aprendizagem, a utilidade social do trabalho, a qualidade das relações no trabalho, a autonomia no trabalho, a ética no trabalho, a expressividade e a identificação no trabalho (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

### 2.1.2. Contexto do trabalho

Na perspectiva da Psicodinâmica do trabalho, o contexto do trabalho está relacionado com a organização do trabalho, suas condições para que as atividades sejam realizadas e com as relações socioprofissionais que ocorrem nesse ambiente (MARQUES; HONÓRIO; MARQUES, 2020). A organização do trabalho refere-se a “divisão do trabalho, conteúdo das tarefas e relações de poder que envolvem o sistema hierárquico” (MENDES; FERREIRA, 2007, p 36). Já as condições de trabalho estariam relacionadas ao ambiente e às condições de segurança e higiene, abarcando as relações referentes ao todo laço existente e originado da organização do trabalho (MENDES; FERREIRA, 2007).

Nesse mesmo sentido, tem-se a abordagem da Ergonomia da atividade que tem como objetivo a compreensão entre a relação do contexto do trabalho com os indivíduos e suas contradições. Esta abordagem também analisa as estratégias individuais e coletivas que os sujeitos utilizam como forma de resposta às adversidades encontradas no trabalho (FERREIRA; MENDES, 2003; BORGES; MOURÃO, 2013). Assim, da mesma forma que a Psicodinâmica do trabalho, para a Ergonomia da atividade, o contexto do trabalho compreenderia as condições de trabalho, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais.

A Ergonomia da atividade surgiu na França e na Bélgica no século XX, sendo uma vertente teórico-metodológica da disciplina científica ergonomia (FERREIRA; MENDES, 2003). Esta abordagem utiliza a análise ergonômica do trabalho como método buscando a compreensão do trabalho a fim de transformá-lo e melhorá-lo (PIZO; MENEGON, 2010). Esta análise busca entender sobre a organização do trabalho e suas atividades e suas consequências para a saúde dos trabalhadores (GONÇALVES *et al.*, 2015).

Ferreira e Mendes (2003), analisando as duas abordagens, Psicodinâmica do trabalho e Ergonomia da atividade, encontraram afinidades históricas, conceituais e epistemológicas entre elas. Segundo esses autores, as duas abordagens

apresentam os mesmos conceitos básicos como trabalho, tarefa e atividade, indivíduo, contexto de trabalho, estratégias de mediações individual e coletiva. Nesse sentido, o conceito de contexto do trabalho é proposto tanto pela Ergonomia da atividade quanto pela Psicodinâmica do trabalho. O mesmo acontece com o conceito de Custo humano do trabalho, que é proposto pelas duas abordagens e será explicado com mais detalhes à frente.

Segundo Dejours (2014), o contexto do trabalho interfere, acompanhado com o indivíduo em particular, diretamente no relacionamento subjetivo do indivíduo com a organização. O trabalho requer a mobilização do indivíduo, mas, dependendo da forma e das exigências que esta mobilização acontece, a subjetivação do indivíduo pode ser usada visando ao desempenho, à excelência ou ocasionando sofrimento (MENDES; FERREIRA, 2007).

O sofrimento surge quando o indivíduo não consegue mais lidar com as situações reais impostas pela organização (MENDES; FERREIRA, 2007). À medida que a organização não permite que o trabalhador transforme o trabalho prescrito por meio da utilização de sua inteligência prática, da sua subjetividade, criatividade, criando barreiras para que o indivíduo não tenha liberdade em realizar suas atividades, este sofrimento pode ser intensificado (MENDES; FERREIRA, 2007).

Assim, a organização pode interferir no sofrimento do indivíduo por meio da divisão técnica do trabalho como a divisão do processo de produção, divisão de tarefas entre trabalhadores diferentes ou da divisão social do trabalho. Esta divisão social ocorre devido à hierarquia rígida, disciplina, centralidade nas decisões, a procedimentos burocráticos, falta de participação das decisões, alto comando, penalidades, falta de reconhecimento e perspectivas de crescimento profissional, utilização de formas de recompensa, entre outras (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011; DEJOURS, 2006; MENDES, 2007; DUARTE, DEJOURS, 2019).

No entanto, segundo Duarte e Dejours (2019), as mudanças na saúde mental no trabalho e suas causas não provêm somente das más condições do trabalho, mas também das novas mudanças na organização. Gernet (2016) salienta que as mudanças na organização nos últimos trinta anos foram responsáveis por gerar novas formas de sofrimento e descompensações psicopatológicas. Dejours

(2004) acrescenta que essa evolução das formas, da gestão e da administração da organização prioriza a competição entre os indivíduos em vez da subjetividade.

Nesse sentido, podemos destacar o estudo realizado por Duarte e Dejours (2019), que, analisando fatos clínicos em consultas clínicas e em pesquisas em psicodinâmicas do trabalho durante 45 anos, observaram que as patologias mentais decorrentes de assédio moral aumentaram com os anos, e se tornaram mais graves. Dejours e Bégue (2009), Dejours e Derant (2010), Dejours (2004) também observaram o aumento e a gravidade das patologias causadas pelo trabalho, inclusive o aparecimento de casos de suicídios. No entanto, o assédio em si não mudou. O que modificou foram as formas da prática e intimidação, aumentando significativamente as patologias mentais (DUARTE; DEJOURS, 2019).

De acordo com Duarte e Dejours (2019), esse aumento das patologias mentais é o resultado da implantação, tanto em empresas privadas quanto públicas, de um novo método de organização do trabalho. Segundo Dejours (2020), em entrevista realizada pelo jornal Público português em primeiro de fevereiro de 2010, a organização do trabalho mudou em principalmente três aspectos: a inserção de novos modelos de avaliação do trabalho, como a avaliação individual do desempenho; a inclusão de técnicas ligadas à “qualidade total”; e a terceirização.

A avaliação individual de desempenho tem como objetivo estimar o indivíduo comparando-o a outro, por meio de uma análise quantitativa e objetiva do trabalho, medindo, assim, o que está sendo produzido (DEJOURS, 2013; DUARTE; DEJOURS, 2019). No entanto, essa avaliação ocasiona a competição e concorrência entre os trabalhadores, o “cada um por si” que acaba com a cooperação entre os colegas, podendo levar os indivíduos a terem sentimentos de injustiça, decepção, amargura, ressentimento e sofrimento (DEJOURS, 2013, 2016; DUARTE; DEJOURS, 2019, 2020), conforme salienta Dejours (2013, p. 21).

[...] efetivamente, a avaliação individualizada e quantitativa do desempenho coloca todos os assalariados em concorrência uns com os outros. Os sucessos de um colega tornam-se uma ameaça para o outro assalariado. É agora cada um por si e todos os golpes são permitidos. A desconfiança e o medo recaem sobre o mundo do trabalho. A deslealdade torna-se banal. A amabilidade e a entreatajuda desaparecem. As pessoas já não se falam. A solidariedade desaparece. No fim, cada um se encontra só no meio da multidão, num ambiente humano e social repleto de hostilidade. A solidão abate-se sobre o mundo do trabalho e isso muda radicalmente os dados no que diz respeito à relação subjetiva com o trabalho e à saúde mental.

Se a avaliação não for tão boa quanto a de outros trabalhadores, os indivíduos sentem que não alcançarão os desejos ou mesmo sentem que podem ser demitidos (DUARTE; DEJOURS, 2019). Surge, dessa forma, a conduta de concorrência desleal, retenção de informações e recusa de ajuda, diminuindo as relações de confiança. Essa competição pode levar a pretextos para assédio, podendo ser uma ferramenta de manipulação dos líderes (DEJOURS, 2013, 2014; DUARTE; DEJOURS, 2019), uma forma de intimidar e dominar os indivíduos (DEJOURS, 2004). Além disso, Gernet (2016) enfatiza que critérios de rentabilidade, flexibilidade, gestão por objetivo, generalização de métodos de gestão e avaliação individualizada e desempenho quantitativo contribuem para aumentar a carga psíquica do trabalhador. Dejours (2004) também enfatiza que o trabalho não pode ser avaliado e nem ser objeto de quantificação, pois o que se avalia é apenas o que é visível, e não o efetivo trabalho do indivíduo.

Um ponto importante das novas formas de organização do trabalho, de gestão e de direção das empresas, segundo Dejours (2004, p. 34), é:

[...] a individualização e o apelo à concorrência generalizada entre as pessoas, entre as equipes e entre os serviços. Os contratos de objetivos, a avaliação individualizada do desempenho, a concorrência entre os agentes e a precarização das formas de emprego, conduzem ao desenvolvimento de condutas desleais entre pares e à ruína das solidariedades. O resultado destas práticas gerenciais é o isolamento de cada indivíduo, a solidão e a desagregação do viver junto ou melhor ainda, a desolação no sentido.

Além disso, esses novos métodos de organização, formas de gestão e direção levaram ao surgimento de outra forma de sofrimento, chamada de sofrimento ético, isto é, “o sofrimento relacionado à experiência de traição de si” (DEJOURS, 2012b, p. 368). Esse sofrimento ocorre quando se concorda com comportamentos contrários à nossa moral prejudicando nossa autoestima, isto é, quando o indivíduo concorda em realizar determinada atividade que para ele não é moralmente aceitável. Ao fazer isso, ele age como se estivesse se desonrando, arruinando sua profissão, perdendo, assim, sua autoestima, o entusiasmo pelo trabalho e a estima e reconhecimento dos colegas (DEJOURS, 2013, 2014; GERNET, 2016; DUARTE; DEJOURS, 2019; AREOSA, 2019). Essa configuração clínica leva o sujeito a questionar seu papel (por sua participação em atividades consideradas imorais) na gênese de seu próprio sofrimento e do sofrimento dos outros (GERNET, 2016). De acordo com Dejours (2013, p. 23):

[...] o novo capítulo do sofrimento ético torna mais compreensível uma segunda faceta da forma como “a nossa escala social de valores entra em linha de conta”, a saber, o julgamento que o sujeito faz de si próprio, não só sobre a qualidade da sua contribuição no que concerne à produção, mas sobre o valor ético da sua prestação. Porque, pela sua atividade de produção, o trabalhador compromete, de facto, o destino de outro, em particular do cliente que tem obrigação de enganar ou do subordinado que deve “colocar sob pressão”. Isto significa que o trabalho não se reduz a uma atividade, implica dimensões que advém da ação, no sentido que Aristóteles dá ao conceito de praxis: ação moralmente justa.

Assim, o sofrimento por si só não é explorado pela organização, mas sim as estratégias de mediação que o indivíduo utilizando contra o sofrimento. Os indivíduos, então, enfrentam estas mudanças, imposições, pressões no trabalho, transformando as condições que geraram sofrimento em fontes de prazer (MENDES; FERREIRA, 2007).

### 2.1.3. Exigências do trabalho - custo humano do trabalho

Segundo Dejours (2012a), entre a atividade que foi prescrita e o trabalho real, o indivíduo precisa mobilizar-se como um todo, tanto de forma física quanto de forma cognitiva e afetiva como maneira de agir contra os problemas, confrontando o que ainda não está prescrito pela organização. Assim, o indivíduo, ao mesmo tempo que desenvolve o trabalho, ele cria estratégias individuais e coletivas como forma de mediação, assegurando sua saúde física, psicológica e social (FERREIRA; MENDES, 2003).

O indivíduo cria estas estratégias de defesa como forma de lidar com as exigências do trabalho, com as diferenças entre a situação real do trabalho e a prescrição oriunda da organização, implicando, assim, custo humano (FERREIRA; MENDES, 2003; BORGES, MOURÃO, 2013), referente aos “efeitos em termos das exigências do trabalho que impactam no adoecimento” (MENDES, FERREIRA, 2007, p. 113). Seriam, então, as exigências que as atividades impõem aos indivíduos no contexto do trabalho.

Como resultado, essas exigências sobre o indivíduo, denominadas por custo humano do trabalho por Mendes e Ferreira (2007) e Ferreira (2006), podem ser físicas — esforço corporal, dispêndios fisiológicos e biomecânicos impostos ao trabalhador com base no contexto do trabalho; cognitivas — dispêndio intelectual para aprendizagem, esforço cognitivo, resolução de problemas e tomada de decisão;

ou afetivas — dispêndio emocional, esforço afetivo, reações afetivas, sentimentos e estado de humor.

A forma como o indivíduo utiliza as estratégias de mediação pode interferir no custo humano do trabalho, gerando resultados positivos ou negativos, influenciando a avaliação do indivíduo em relação às vivências de prazer e ao sofrimento no trabalho.

#### 2.1.4. Estratégias de defesa

Os indivíduos criam formas de defesas para lidar com o contexto organizacional, fazendo com que as vivências de sofrimento deixem de serem vistas como algo negativo e passem a significar criatividade. Os trabalhadores passam a utilizarem essas estratégias de defesa contra o sofrimento evitando, por conseguinte, a descompensação ou crise psicológica (DUARTE; DEJOURS, 2019; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011; JACQUES; CODO, 2011).

Além disso, a maneira como os trabalhadores reagem a essas situações no trabalho está relacionada às diferenças das características da personalidade de cada um (DEJOURS, 2011), já que o sofrimento pode ser percebido e interpretado de maneira diferente para cada pessoa (SILVA; GARCIA, 2018). Assim, o sofrimento resultante das condições adversas do trabalho pode ser mediado por meio de sua ressignificação, que ocorre quando o trabalhador procura atribuir novo significado ao sofrimento, transformando-o em prazer ou por meio de estratégias de defesa, que ajudarão em sua amenização (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011).

Estas defesas podem levar à modificação, à transformação ou mesmo à eufemização da percepção que os indivíduos possuem da realidade que ocasionou o sofrimento. Assim, o funcionamento dessas defesas é relevante para a própria continuação do trabalho, controlando o sofrimento e impedindo que o indivíduo adoça. No entanto, os indivíduos partem para estas defesas quando o trabalho não permite outras formas de lidar com o sofrimento frente à falta de condições para o investimento pulsional, em especial a sublimação (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011). De acordo com Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), a sublimação

seria um mecanismo de defesa contra o sofrimento, ressignificando-o e transformando-o em fonte de prazer.

Tais estratégias de defesa podem ser individuais, caracterizadas por elementos de defesa interiorizados pelos sujeitos não necessitando da presença de outros indivíduos, e podem ser coletivas, que são estabelecidas de acordo com os grupos de trabalhadores com base nas condições externas do sujeito (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011). De acordo com Duarte e Dejours (2019), as estratégias individuais consistem em enfraquecer os pensamentos ruins que levam ao conflito ético buscando o não sentimento de culpa, uma renúncia, enquanto as estratégias coletivas consistem em reverter a razão moral-prática, isto é, os trabalhadores mais novos na organização “deveriam” sofrer desde o início, pois é necessário “endurecer” para manter a profissão. Portanto, a problemática está em analisar e descobrir as condições do relacionamento com o trabalho que resultam em tristeza ou alegria, fortuna ou infortúnio (DEJOURS; DERANT, 2010).

Segundo Dejours (2006), podem ser citadas como estratégias de defesa buscadas pelo sujeito as que são inerentes à saúde e à produção deles (sofrimento criativo), podendo levar à transformação do sofrimento em criatividade, auxiliando no seu equilíbrio psíquico, e as soluções que são prejudiciais à saúde e à produção do trabalho (sofrimento patogênico). Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011) salientam que este sofrimento patogênico emerge quando há o bloqueio da sua relação subjetiva, pois o sujeito já utilizou todas as possibilidades de adaptação ou ajuste na organização para que seu desejo seja alcançado.

No entanto, as estratégias de defesa podem ser utilizadas tanto como uma forma de proteção contra o sofrimento, permitindo ignorá-lo e negar suas causas, quanto levar à criação de barreiras à capacidade de agir e lutar contra as fontes de sofrimento presentes na organização (MENDES; FERREIRA, 2007), podendo acarretar danos ao indivíduo.

#### 2.1.5. Efeitos do trabalho na saúde

Quando o indivíduo não consegue se limitar ao trabalho prescrito, ele pode sofrer com as dificuldades relacionadas com o trabalho real (DEJOURS, 2012b, 2016), as quais podem levar ao aparecimento de sentimentos como a decepção,

irritação, impotência, desânimo, desamparo (DEJOURS, 2004, 2017). Outrossim, a forma de organização do trabalho pode suscitar nos indivíduos dispêndios fisiológicos e biomecânicos; dispêndio intelectual para aprendizagem, resolução de problemas e tomadas de decisão; e dispêndio emocional (MENDES; FERREIRA, 2007).

No entanto, se estas dificuldades continuarem e, com isso, o indivíduo começar a reajustar as prescrições, este sofrimento pode ser agravado levando a doenças, depressão e dor (DEJOURS, 2004; DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017), sendo possível a ocorrência de danos, a saber, físicos, psicológicos ou sociais. Os danos físicos estão relacionados com dores no corpo e distúrbios biológicos; os danos psicológicos estão relacionados com sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida; e os danos sociais são referentes ao isolamento e às dificuldades nas relações familiares e sociais (MENDES; FERREIRA, 2007).

De acordo com Giongo *et al.* (2015), as principais manifestações associadas ao sofrimento do indivíduo estão relacionadas a sintomas psicossomáticos como ansiedade, desgaste físico e emocional, cansaço, fadiga, tensão, angústia, impotência, indignação, ambivalência, picos hipertensivos, gastrite, insônia, sonolência, enxaqueca e tendinite.

Além disso, quando o indivíduo utiliza estratégias de defesas frequentemente e de uma forma desmedida, buscando a ressignificação do sofrimento em vivências de prazer, o sofrimento pode resultar em patologias sociais. O indivíduo começa a banalizar as injustiças que ocorrem na organização, aceitando práticas não éticas que causam sofrimento a outros (MENDES; FERREIRA, 2007). Nesse sentido, Dejours (2000) traz três exemplos de patologias sociais: sobrecarga, como DORT e problemas psicossomáticos, servidão voluntária (submissão do indivíduo na organização) e violência.

Observadas as principais abordagens acerca dos fatores relacionados ao risco de adoecimento sob a vista da psicodinâmica, será apresentado na seção seguinte outro tema abordado nesta dissertação, o sentido do trabalho.

## 2.2. Significados e sentidos do Trabalho

Existem diversas perspectivas teóricas e epistemológicas adotadas para discutir o fenômeno sentido do trabalho (SCHWEITZER *et al.*, 2016). No entanto, é importante salientar que os termos “sentido” e “significado” do trabalho se confundem, sendo utilizados com muita proximidade pelos pesquisadores, muitas vezes aplicados de forma sinônima. Etimologicamente ambos surgem do termo do latim *sensus*, que se refere a percepção, sentimento, compromisso, significado e percepção, e do verbo *sentire*, entendido como perceber, sentir, saber (HARPER, 2020; TOLFO, 2015; PEREIRA; TOLFO, 2016; SCHWEITZER *et al.*, 2016). Ao se reportar aos dicionários, o termo sentido remete a significado, e vice-versa, ambos relacionados à percepção, ao sentimento e à cognição (TOLFO, 2015).

Entretanto, para esta pesquisa, estes conceitos assumem interpretações diferentes. O significado está relacionado com a construção coletiva em um determinado contexto histórico, econômico e social, enquanto o sentido está relacionado com as experiências individuais, com a sua produção pessoal em função da apreensão individual dos significados coletivos (TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO; CHALFIN; SOARES, 2011). Corroborando esse pensamento, Andrade *et al.* (2012) preconizam que o sentido do trabalho está direcionado a duas racionalidades presentes na sociedade e nas organizações: a instrumental e a substantiva. Na visão substantiva, o sentido do trabalho está relacionado com a autorrealização, a satisfação, o julgamento ético, a autonomia e o bem-estar coletivo; e na visão instrumental, relaciona-se com a utilidade, a busca do êxito econômico e do poder.

Segundo Pereira e Tolfo (2016), podemos identificar quatro matrizes teóricas mais importantes sobre o sentido e significado do trabalho: os sentidos da vida (BERGER; LUCKMANN, 2016; FRANKL, 2016); os significados em um contexto geral (VYGOTSKI, 2016); os sentidos do trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975; MORIN, 2001, 2003, DEJOURS, 1992); e os significados do trabalho (MOW, 1987).

Sob a perspectiva do sentido da vida, podemos citar Berger e Luckmann (2016) que relatam que o sentido vem da consciência humana oriunda dos processos sociais, e Frankl (2016) que, segundo o autor, o homem busca continuamente o sentido da vida. Em relação ao significado em um contexto geral, podemos citar Vygotski (1993) que afirma que as ações podem adquirir vários

sentidos, desenvolvidas pelas relações com outros indivíduos por meio de práticas significativas.

A perspectiva dos significados do trabalho é representada pelos estudos do grupo MOW (*Meaning of Work*) (MOW, 1987), criado no fim dos anos 1970 com o propósito de identificar as características próprias de cada local em relação ao sentido do trabalho, contribuindo mundialmente no entendimento desse construto. De acordo com o grupo, esse construto é multidimensional e dinâmico, criado pela interação entre experiências individuais e do ambiente, influenciado pelo indivíduo, seu trabalho e o contexto organizacional no qual está inserido (MOW, 1987; RODRIGUES *et al.*, 2017; NUNES *et al.*, 2019). Esse grupo estabeleceu três dimensões do significado do trabalho: a centralidade do trabalho (relacionada com a importância atribuída ao trabalho em uma vida pessoal), as normas sociais sobre o trabalho (oriundas de valores morais relacionados ao trabalho) e os resultados e os objetivos do trabalho (relacionados às motivações que levam ao trabalho) (TOLFO; PICCININI, 2007).

Já na perspectiva de sentido do trabalho, os primeiros estudos foram realizados por Hackman e Oldham (1975), que analisaram qual o impacto que a qualidade de vida no trabalho causa no sentido do trabalho. De acordo com esses autores, o trabalho para ter sentido, tem que ser considerado importante para o indivíduo, útil e legítimo, possuindo as seguintes características: variedade nas tarefas que implicam diversas competências ao indivíduo, o trabalho proporciona a realização de algo (identidade), trabalho tendo impacto sobre o indivíduo (significado) (HACKMAN; OLDHAM, 1975; MORIN, 2001, 2003).

A partir do modelo de Hackman e Oldham (1975), Morin (2001, 2003) elaborou cinco princípios de organização do trabalho, conferindo coerência e sentido: reunião de tarefas, formação de unidade natural de trabalho, estabelecimento de relações tipo cliente-fornecedor, enriquecimento de tarefas e a prática de *feedback* do desempenho. Hoje no Brasil, os estudos sobre sentido do trabalho são influenciados pelas pesquisas de Morin (2001, 2007). Segundo essa pesquisadora, esse constructo possui uma estrutura composta por três componentes: significado, que é a definição de trabalho, a representação que o indivíduo possui do seu trabalho; orientação, que seria o porquê se trabalha, sua

inclinação; e coerência, que está relacionada com harmonia ou equilíbrio entre o *self* e o trabalho, que eles esperam da sua relação com a atividade (BENDASSOLLI; COELHO-LIMA, 2015; MORIN, 2001, 2007).

Nesse sentido, para Dejours, Abdoucheli e Jayet (2011), o sentido do trabalho está relacionado com aquilo que o sujeito atribui na sua vivência e relação com o trabalho, com a forma através da qual a situação atual de trabalho se constitui, de acordo com as experiências passadas e expectativas atuais dos indivíduos. Quando o trabalho traz sentido ao indivíduo, o mesmo compreende o valor que a atividade laboral possui no seu âmbito pessoal, na esfera do desejo, motivações, na sua satisfação e autorrealização. O sentido do trabalho é, portanto, uma composição psicológica, multidimensional e dinâmica, resultado da interação de variáveis pessoais e sociais relativas ao trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007; DEJOURS, 2006; MORIN, 2001).

Desse modo, o sentido do trabalho está diretamente relacionado com o modo de se relacionar, de compreender o mundo, com a cultura de cada indivíduo e do grupo no qual ele está inserido (ARAÚJO; SACHUK, 2007). Segundo Dejours (2011), o sentido do trabalho dependerá da forma como os trabalhadores subjetivam a vivência laboral em relação às novas formas de organização do trabalho, por meio da experiência deles nos diversos setores produtivos da sociedade, ou seja, as características das tarefas realizadas, a organização do trabalho e as diferenças individuais são elementos que esclarecem a construção de sentidos do trabalho. Assim, o sentido do trabalho pode ser entendido como sendo a maneira como os indivíduos compreendem o que fazem, assim como a importância daquilo que eles fazem (WRZESNIEWSKI; DUTTON; DEBEBE, 2003).

De acordo com Morin (2001), a motivação e a satisfação do indivíduo no trabalho estariam relacionadas a três estados psicológicos: “o sentido que uma pessoa encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que ela vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento de seu desempenho no trabalho” (p. 10). Também conforme Morin, Tonelli e Pliopas (2007), o sentido do trabalho pode ser compreendido a partir de três dimensões: individual, organizacional e social. De acordo com as autoras, na dimensão individual, o trabalho para ter sentido está relacionado com a “satisfação pessoal, autonomia e

sobrevivência, aprendizagem e crescimento” (p. 50). Na dimensão organizacional, o trabalho com sentido está relacionado com utilidade e relacionamentos. E na dimensão social, o trabalho para ter sentido é aquele que possibilita a inserção na sociedade e contribuição para a sociedade.

Além disso, esta compreensão ou crença que o indivíduo possui sobre o papel que o trabalho desempenha em sua vida é afetada pelo contexto social (VILAS BOAS; MORIN, 2015, 2017). A organização do trabalho influencia diretamente o sentido do trabalho. Ela é capaz de modificar os comportamentos dos indivíduos de forma a terem atitudes positivas com seu trabalho, com a organização e com eles mesmos (MORIN, 2001, p. 9). A autora ainda ressalta:

[...] a organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e desenvolver suas competências, de desenvolver seus julgamentos e seu livre arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar.

Dessa forma, o trabalho deve ser realizado de maneira eficiente, conduzindo resultados úteis, para ter sentido. O trabalho tem que ser intrinsecamente satisfatório possibilitando o indivíduo provar seus valores e realizar ambições, que correspondam aos talentos e desejos mantendo-o ocupado, que permita o desenvolvimento de autonomia e responsabilidades, reforça o sentimento de competência devido à possibilidade de tomada de decisão, de ser moralmente aceitável, ser fonte de experiências por meio das relações uma com as outras, além de ter que garantir segurança devido ao salário que permite ao indivíduo ser autônomo e independente (MORIN, 2001). O trabalho não seria apenas uma ocupação ou ato de servir, ele auxiliaria no desenvolvimento e preenchimento da vida do indivíduo, isto é, o trabalho é uma necessidade, ocupa tempo e confere sentido (DEJOURS, 2006; MORIN, 2001). Assim, o sentido do trabalho estaria relacionado com a compreensão dos indivíduos sobre sua experiência nas organizações (VILAS BOAS; MORIN, 2015, 2017).

Além disso, Dejours (2006) salienta que, quando o indivíduo perde o trabalho, ele pode sentir que seus alicerces estão abalados, e aqueles indivíduos que permanecem podem sentir medo em perder seu emprego, podendo ocasionar uma forma de sofrimento em ambos os casos, seja por não ter o emprego e, com isso, ter dificuldade de manter sua vida seja pela constante pressão e preocupação para não perder seu trabalho. No entanto, Tolfo e Piccinini (2007) ressaltam que o trabalho

não pode ser visto como algo obrigatório e necessário, pois ele passa a não ser algo integrador pelo qual o indivíduo pode criar e reconhecer-se. Assim o indivíduo torna-se um ser alienado, apenas produzindo e consumindo capital, não atribuindo mais significados nem sentidos positivos ao seu trabalho.

Assim, o sentido do trabalho é determinado por seis fatores, sendo três fatores relacionados com a experiência individual — autonomia, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento e utilidade social; e três fatores relacionados com o contexto ambiental — cooperação e relacionamento com colegas, reconhecimento e retidão moral (MORIN; CHERRÉ, 1999; MORIN, 2001, 2003), levando a 14 princípios de organização (Quadro 2).

Como discutido anteriormente, há várias perspectivas teóricas e EIPSTEMológicas adotadas para discutir o fenômeno sentido do trabalho, e uma delas é a Psicodinâmica do Trabalho que possui uma forte contribuição nessa temática (SCHWEITZER *et al.*, 2016; MORIN, 2001). Esta será a perspectiva utilizada nesta pesquisa.

Quadro 2 - Características do trabalho que tem sentido e princípios de organização

Um trabalho que tem sentido é um trabalho que...	Características do trabalho Princípios de organização	
É realizado de forma eficiente e leva a um resultado	Finalidade	Clareza e importância dos objetivos Utilidade, valor dos resultados
	Eficiência	Racionalidade das tarefas
	Aprendizagem e desenvolvimento de competências	Correspondência entre as exigências do trabalho e as competências da pessoa
É intrinsecamente satisfatório	Realização e atualização	Desafios e ideias
	Criatividade e autonomia	Margem de manobra sobre a administração das atividades e a resolução dos problemas
	Responsabilidade	Feedback sobre o desempenho
É moralmente aceitável	Retidão das práticas sociais e organizacionais	Regras do dever e do saber viver em sociedade
	Contribuição social	Valores morais, éticos e espirituais
É fonte de experiências de relações humanas satisfatórias	Afiliação e vinculação	Trabalho em Equipe
	Serviço aos outros	Relações do tipo cliente-fornecedor
Garante a segurança e a autonomia	Independência financeira	Salário apropriado e justo
	Saúde e segurança	Boas condições de trabalho
Mantém ocupado	Ocupação	Carga de trabalho adequada

Fonte: Adaptado de MORIN; CHERRÉ, 1999; MORIN, 2001, 2003

Com base nos preceitos psicodinâmicos, o trabalho tem um papel fundamental como canalizador das angústias e necessidades humanas, isto é, o trabalho precisa fazer sentido para o indivíduo, seus pares e para a sociedade (DEJOURS, 1992). De acordo com Dejours (1992), o trabalho é formado por dois componentes principais, o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto, que permitem a construção da identidade pessoal e social do indivíduo por meio das tarefas que executa, levando o trabalhador a se identificar com aquilo que realiza.

Nesse contexto, Schweitzer e colaboradores (2016), analisando os fundamentos EIPSTEMOLÓGICOS que sustentam as produções científicas nacionais em estudos empíricos sobre o fenômeno sentidos e significados do trabalho por meio de uma revisão integrativa, nas bases de dados PePSIC e SciELO, no período de 2005 a 2015, observaram que nenhum artigo adotou a perspectiva da psicodinâmica do trabalho como única para análise dos dados de pesquisa, sendo utilizada em conjunto com outras perspectivas teóricas. Nesse sentido, esta pesquisa utilizará a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), criada e validada por Morin e Dassa (2006), junto aos preceitos psicodinâmicos como um dos instrumentos que irá compor o questionário. Além disso, segundo Schweitzer *et al.* (2016), os estudos de Morin (2001, 2003) consideram a subjetividade e como os fenômenos acontecem a partir da visão individual, tendo um viés interpretativista, assim como Dejours (1992, 2006, 2012b), que busca entender o mundo por meio da experiência subjetiva, seguindo bases teórico-EIPSTEMOLÓGICAS de natureza mais compreensiva.

Morin e Dassa (2006) elaboraram e utilizaram este questionário em uma primeira aplicação, em profissionais dos serviços de saúde e social no Canadá, em 2006, para explicar as características de um trabalho que tem sentido. Posteriormente, foi traduzido e adaptado por Bendassolli e Borges-Andrade (2011) que aplicaram este questionário em profissionais que atuavam nas “indústrias criativas” do estado de São Paulo. A escala brasileira é constituída de 25 itens, com a presença de seis fatores capazes de sintetizar as características de um trabalho com sentido: desenvolvimento e aprendizagem; utilidade social do trabalho; qualidade das relações no trabalho; autonomia no trabalho; ética no trabalho;

expressividade e identificação no trabalho (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011).

O fator desenvolvimento e aprendizagem possui itens que “avaliam a percepção dos respondentes sobre o quanto seu trabalho lhes permite se aperfeiçoar, desenvolver suas competências e aprender” (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p. 152). O fator utilidade social do trabalho “avalia a função social do trabalho realizado em termos da percepção sobre sua utilidade a outras pessoas e à sociedade em geral” (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p. 150). O fator qualidade das relações no trabalho está relacionado com o relacionamento interpessoal por meio de companheirismo entre os colegas de trabalho, apoio recíproco, presença de contatos interessante no ambiente de trabalho e a satisfação das suas necessidades sociais. O fator autonomia no trabalho está relacionado com a independência do indivíduo em realizar suas atividades (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011). O fator ética no trabalho avalia “a percepção dos respondentes acerca da existência de justiça, equidade e respeito no ambiente de trabalho” (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p. 150). O fator expressividade e identificação no trabalho possui “itens sobre a correspondência entre o trabalho e as competências e os interesses das pessoas (identificação) e também sobre o quanto elas julgam que o trabalho pode permitir-lhes alcançar seus objetivos e se fazer ouvir (expressividade)” (BENDASSOLLI; BORGES-ANDRADE, 2011, p. 152).

Diante do exposto, o próximo tópico abordará algumas considerações acerca da função gerencial.

### 2.3. A Função gerencial

A função gerencial vem sendo estudada por vários autores há muito tempo. Os papéis do gestor, sua atuação e suas habilidades também são temas de relevância abordados pelos pesquisadores (TAYLOR, 1970; FAYOL, 1990; WEBER, 1946; KATZ, 1986; BARNARD, 1979; MINTZBERG, 1977). Nesta perspectiva, a compreensão da evolução conceitual da função gerencial se torna importante (GOULART *et al.*, 2018).

As pesquisas sobre a função gerencial foram iniciadas com a abordagem e explicações das funções gerenciais clássicas propagadas por Taylor e Fayol, passando pelos textos de Weber, este com forte influência no pensamento administrativo. Taylor (1970) destacou o que ele chamou de “supervisão funcional” em que o gestor assume responsabilidades no desenvolvimento do processo produtivo. Fayol (1990), na mesma época, salienta que o gestor, além das habilidades de competência, responsabilidade e autoridade, deve também ter iniciativa, auxiliar na satisfação promulgando o espírito de equipe, colaborar com a prevalência dos interesses organizacionais sobre os interesses individuais. Já na análise de Weber (1946), o gestor ocupa um cargo formal na burocracia detendo poder especializado, permitido e delimitado pelo cargo ocupado, sendo legitimado pelo nível hierárquico e pela meritocracia (MELO; CASSINI; LOPES, 2011; TAYLOR, 1970; FAYOL, 1990; WEBER, 1946).

No decorrer das décadas seguintes, surgiram vários trabalhos sobre a função gerencial. Katz (1986), reconhecendo a necessidade de tornar mais humano o ambiente organizacional, objetivou o estudo das habilidades do administrador, apontando a existência de diferenças entre as qualidades requeridas para os gerentes nos diversos níveis hierárquicos organizacionais, identificando três habilidades (técnicas, humanas e conceituais) necessárias ao gerente. Já Barnard (1979) teve como enfoque a atuação formal e informal dos gerentes. Durante o trabalho como executivo, o autor propôs que os gerentes teriam as seguintes funções: manter a comunicação na organização; garantir serviços essenciais aos trabalhadores; e criar objetivos e propósitos (PAIVA; COUTO, 2008, KATZ, 1986; BARNARD, 1979).

Mintzberg (1977) questionou o papel do gerente discutido por Fayol (1990). O autor analisou o trabalho de cinco executivos de uma empresa e identificou dez papéis que os gerentes desempenham, divididos em três categorias: os papéis interpessoais (imagem de chefe, líder, contato), os papéis informacionais (monitor, disseminador, porta-voz), e os papéis decisórios (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Assim, o autor esclareceu e identificou que trabalho gerencial não tem somente funções administrativas dentro da empresa, é também uma atividade complexa devido ao ritmo intenso; à variedade

e à descontinuidade das tarefas; à orientação para resultados; à execução de rotinas; à preferência por comunicações verbais; à organização do tempo; ao processamento de informações e à tomada de decisões (MINTZBERG, 1977; GOULART *et al.*, 2018).

No entanto, várias pesquisas têm apontado o trabalho gerencial para outras dimensões. Diversas pesquisas apontam que não há um entendimento sobre o perfil pretendido mesmo entre os próprios gerentes. Há várias opiniões sobre os desafios que os gerentes se impõem e quais são as habilidades e características que precisam ter para exercerem a função gerencial, dificultando a definição objetiva do papel do gestor em uma organização (MELO; CASSINI; LOPES, 2011; MELO *et al.*, 2005).

Nesse sentido, Dejours (2016) enumera sete funções necessárias para que os gestores se tornem bons líderes. A primeira função do gestor é assessorar seus subordinados. O gestor precisa transmitir aos seus subordinados sua experiência e seus conhecimentos relacionados à atividade, isto porque, tecnicamente, o gestor tem que ser capaz de substituir qualquer dos seus subordinados em qualquer atividade. A segunda função do gestor seria de coordenar as atividades, as inteligências de seus subordinados, dividindo as tarefas, fixando os objetivos de cada um, definindo as prioridades e a organização, execução e sequência das atividades. A terceira função do gestor está relacionada com a questão de permitir e garantir espaços para discussões entre os membros de sua equipe, por meio de um espaço formal no qual as decisões são discutidas e registradas, e um espaço informal de convívio entre os trabalhadores. Este espaço informal complementaria “a deliberação coletiva formal e retoma o processo de crítica e de contestação da coordenação” (DEJOURS, 2016, p. 325).

A quarta função do gestor seria a manutenção da confiança dos subordinados por meio da capacidade de escutá-los. Esta função concerne à cooperação baseada na atividade deontica, isto é, possibilita que cada indivíduo não se sinta sozinho frente a comando ou hierarquia. A quinta função do gestor está relacionada à coragem de assumir suas decisões, com a capacidade de ouvir e tomar decisões, isto é, assumir as consequências de suas decisões. Segundo Dejours (2016), essa cooperação é referente tanto à relação do chefe com a direção (para cima), que é a

capacidade do chefe em transmitir as informações para a direção do real trabalho, dos esforços, experiências e as interpretações das diretrizes, prescrições e ordens dos subordinados, quanto à relação do chefe com seus subordinados (para baixo), por meio da aceitação de críticas feitas pelos subordinados ou mesmo correção de algo errado ou ineficaz.

A sexta função do gestor relaciona-se com a transmissão para os subordinados das diretrizes da empresa, assumindo a sua interpretação dessas normas (DEJOURS, 2016). A sétima e última função, segundo Dejours (2016), é a responsabilidade do gestor perante a sociedade, concernente à cooperação transversal com os clientes, alunos, cidadãos, entre outros.

No entanto, essas habilidades propostas por Dejours (2016) não são taxativas. Motta (1991) salienta que ainda não existe uma homogeneidade sobre o significado de “ser gerente”, isto porque a função gerencial, apesar de ter um lado racional, de antecipação e previsão, também possui um lado intuitivo decorrente da imprevisibilidade do indivíduo e da ação imediata que fazem parte do trabalho gerencial. Além disso, as atividades gerenciais, por estarem em uma posição intermediária na organização, são vivenciadas por uma atividade cheia de nuances, complexidades e dilemas, pois estes atuam em espaços marcados pela ambiguidade e pela capacidade de mediar contradições, isto é, os gerentes entremeiam as relações de poder entre dois polos da organização (DAVEL; MELO, 2005). De acordo com Davel e Melo (2005, p. 30),

[...] ao desempenhar esta atividade um tanto ambígua, os gerentes ficam sujeitos a uma situação flutuante de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações entre os diferentes indivíduos que participam da vida organizacional.

Esses conflitos e contradições impactam os sujeitos de forma positiva — prazer, comprometimento, reconhecimento — ou de forma negativa — sofrimento, exclusão. Ao mesmo tempo que atuam como “donos do negócio”, liderando a organização, os gerentes precisam agir diante dos imprevistos organizacionais, podendo acarretar distúrbios como manifestações psicossomáticas e de conduta (DAVEL; MELO, 2005). Além disso, há uma preocupação desses profissionais em atuarem de forma assertiva, o que os leva a sentirem inseguros, confusos e com medo, pois lidam com a instabilidade, incerteza, a sobrecarga e a pressão no

trabalho, ocasionando também a angústia e o estresse (HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; MARRA *et al.*, 2018).

Nesse sentido, Dejours (2006) acrescenta que os gerentes são “obrigados” a utilizarem estratégias de ameaças perante seus subordinados; eles reconhecem que, usando a ameaça de demissão, pela experiência que os mesmos já tiveram, podem intensificar ainda mais o trabalho dos subordinados, muito mais do que pensavam que poderiam (DEJOURS, 2006), ao mesmo tempo que são pressionados a passarem informações, muitas vezes falsificadas (DEJOURS, 2006, p. 59):

[...] cada um, mesmo num posto hierarquicamente elevado, depende da informação que lhe é transmitida pelos outros e cuja veracidade não pode ser apurada. A tese que somos levados a sustentar é que a informação destinada aos empregados (gerentes ou operários) é falsificada, mas que é realmente graças a ela que perdura a mobilização subjetiva dos gerentes.

Esta informação falsificada é realizada por meio de estratégias, que Dejours (2006) chamou de “estratégia da distorção comunicacional”, cuja base é a negação do real do trabalho em que os fracassos são interpretados como o resultado de “incompetência, da falta de seriedade, do desleixo, da falta de preparo, da má vontade, da incapacidade ou do erro humanos” (DEJOURS, 2006, p. 63). Assim, essa negação do sofrimento e de injustiça por parte do gerente conjuntamente a sua participação da mentira organizacional por meio da submissão por ameaças pode constituir uma fonte de sofrimento, conforme atesta Dejours (2006, p. 71):

[...] sua responsabilidade no infortúnio dos outros, nem que seja por seu silêncio e sua passividade, quando não por sua colaboração na mentira e no apagamento dos vestígios, deixa a maioria deles numa situação de mal-estar psicológico. É bem verdade que, se eles consentem, é essencialmente por causa da ameaça de demissão que paira sobre suas cabeças. Mas cometer atos reprováveis ou ter atitudes iníquas com os subordinados, fingindo ignorar-lhes o sofrimento, ou com colegas com os quais, para permanecer no cargo ou progredir, é forçoso ser desleal, isso faz surgir um outro sofrimento muito diferente do medo: o de perder a própria dignidade e trair seu ideal e seus valores. Trata-se portanto de um “sofrimento ético”, que vem acrescentar-se ao sofrimento causado pela submissão à ameaça.

Leite e Paiva (2009) salientam que os gerentes não conhecem a extensão dos efeitos decorrentes de sua função, tanto sobre si mesmo quanto sobre demais trabalhadores, acrescentando que as organizações não demandam aos gestores externarem suas percepções, interesses e aflições cotidianas. Esta questão é apontada por Dejours (2006, p. 54):

[...] as dificuldades encontradas pelos gerentes em seu próprio trabalho não podem ser objeto de debate, de reflexão, de deliberação coletiva entre eles. Isso por causa do medo a que também os gerentes estão sujeitos: medo de tornar visíveis suas próprias dificuldades, medo de que isso seja atribuído à sua incompetência, medo de que os colegas usem essa informação contra eles, medo de que isso venha a servir de argumento para os incluir na próxima lista de demissões... Em outras palavras, a experiência da resistência do real à autoridade e à competência gerenciais parece fadada a permanecer estritamente individualizada e secreta; e mesmo a ser dissimulada. Assim, os sinais exteriores de competência e eficácia repousam sobre a preocupação de ocultar metodicamente todas as falhas que se não consegue corrigir. Essa primeira parte da interpretação explica a dissimulação e o silêncio sobre as dificuldades, mas não a confiança dos gerentes no sistema.

De acordo com Rouleau (2005), a função gerencial é reconhecida devido ao desejo de reconhecimento e de realização, de poder e prestígio social, da falta de perspectivas de futuro. Motta (2001) ressalta o comportamento do gerente como valores, experiências profissionais e pessoais, e como sua própria subjetividade interfere nas decisões que serão tomadas no âmbito da organização, pois o gerente é parte do processo decisório da organização. Além disso, as fontes de aprendizagem, explícitas — relacionadas com ação organizada e consciente (educação formal em escolas) — ou implícitas — relacionadas com ação de forma não intencional e inconsciente (ambiente informal) — auxiliam no exercício da função gerencial (POZO, 2009). De acordo com Leite, Godoy e Antonello (2006), os desafios levam aos gerentes a agirem de maneira diferente. Isso ocorre porque os mesmos aprendem em situações nas quais comportamentos tradicionais e rotinas não correspondem ao necessário para atingir bom desempenho individual ou organizacional.

Outro fator importante tem a ver com as mudanças crescentes vivenciadas pelas organizações oriundas das novas tecnologias e da globalização que agravaram esse quadro. Essas mudanças levaram à diminuição do quadro de gestores nas organizações com o objetivo de obter baixo custo e maior eficiência, achatamento das estruturas da organização, aumento das pressões em atingir as metas de desempenho, pouco reconhecimento por parte dos dirigentes, aumento dos níveis de controle, gerando uma piora no sentimento de mal-estar dos gerentes (DAVEL; MELO, 2005).

No contexto das atividades gerenciais, especificamente em universidades públicas, Ésther (2011) enfatiza que a gestão universitária acarreta negociação de

vários interesses de diversos grupos e unidades, devido a relacionamentos complexos, formação de grupos de interesses específicos e articulados. Ademais, de acordo com o autor, os gestores universitários não contam com nenhum programa de desenvolvimento, de preparação para a função gerencial para auxiliá-los a desempenhar suas funções de maneira eficaz.

De acordo com Pereira e Silva (2011), o gestor público, por representar o principal agente das transformações das competências, necessita de vários atributos específicos para atuar como líder, como a liderança; a adaptabilidade ao contexto e o manejo dos problemas futuros, percebendo a necessidade de fornecer respostas dinâmicas às demandas da organização; a revitalização da cultura, buscando profissionais qualificados e comprometidos; elaboração de um modelo próprio de desenvolvimento (PEREIRA; SILVA, 2011).

Além do mais, os gestores públicos possuem diversos desafios que atrapalham o seu trabalho gerencial, como a dificuldade na implantação da gestão de pessoas alinhadas a competências (diretrizes da Lei 11.091/2005); o desenvolvimento de um perfil proativo nos servidores, pois os gestores administram estruturas compostas por pessoas e processos, delegam atribuições e responsabilidades, mas nem todos se mostram aptos a assumir demandas atuais e prever novas; além das limitações fiscais, o trabalho depende de autorizações orçamentárias vinculadas a processos legais; o comportamento ético como o desvio de verbas e não observância da legislação. No contexto das universidades, há uma limitação em relação ao aumento das demandas sociais por meio da criação de novos cursos e de serviços oferecidos à comunidade pelos projetos de extensão (PEREIRA; SILVA, 2011).

Peixoto e Souza (2015) identificaram como os gestores de uma IFES avaliam a gestão da universidade por meio de oito dimensões. De acordo os autores, os resultados sugerem que os gestores explicam as principais dificuldades encontradas na gestão da universidade com quesitos fora da sua competência. Esse comportamento pode ser explicado pela necessidade de preservar sua imagem como forma de superar as dificuldades, principalmente devido à falta de suporte organizacional e falta de qualificação para desempenhar a função de gerente. Além disso, os resultados mostram que os processos de trabalho gerencial nas

universidades requerem uma atenção especial, pois esta tem uma estreita relação com a ação gerencial, portanto, a sua melhoria deve ser pensada junto à qualificação e profissionalização dos gestores. Cristaldo e Binotto (2019) também observaram que maioria dos gestores percebe a necessidade de qualificação, pois não é exigida nenhuma formação específica ou capacitação prévia para ocupação dos cargos de gestão.

Portanto, esta lacuna demonstra a grande diversidade de percepções sobre os desafios da função gerencial, suas características e habilidades, além das múltiplas contradições que esse grupo profissional vivencia no exercício de suas funções (MELO, 2006). Nesta perspectiva, faz-se importante a investigação do cotidiano gerencial e a análise de como os gestores se tornaram gerentes, auxiliando na reflexão das singularidades do trabalho gerencial (DAVEL; MELO, 2005).

Na seção seguinte, serão apresentados alguns estudos que utilizam a psicodinâmica do trabalho como abordagem sobre os riscos de adoecimento e o sentido do trabalho no contexto da função gerencial.

#### 2.4. Estudos recentes sobre riscos de adoecimento no trabalho e sentido do trabalho com gestores

Assim, quais os riscos de adoecimento que os gestores estão vivenciando hoje? Em termos nacionais, podemos destacar o trabalho de Máximo, Araújo e Souza (2014) que discutiram as vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de bancos públicos e privados da cidade de João Pessoa, Paraíba, com base na Psicodinâmica do trabalho. De acordo com os autores, as vivências de prazer e sofrimento estão relacionadas ao reconhecimento ou até mesmo à ausência deste no trabalho, à estrutura organizacional, à carga horária de trabalho, à pressão por resultados, à autonomia ou à falta desta para tomar decisões e à remuneração, demonstrando a forte relação entre a organização do trabalho e o sujeito. Moretto e Padilha (2020) também encontraram como vivências de sofrimento dos gerentes de empresas públicas e privadas: a carga de responsabilidade, a autonomia, o trabalho com base em muitas metas e focado no desempenho.

Marra e colaboradores (2018) discutiram a dinâmica do prazer e do sofrimento de mulheres gerentes de um banco privado de Belo Horizonte. Conforme

os resultados dos autores, o reconhecimento do trabalho e o sentido de participação são responsáveis pela vivência de prazer, buscando no trabalho o alcance da realização profissional, ao passo que excesso de cobranças e a insegurança estão relacionados às vivências de sofrimento. Como estratégia de enfrentamento, as gestoras em questão utilizam principalmente a negação.

Prata e Honório (2014) analisaram os riscos de adoecimento presentes no trabalho de gerentes que atuam em um banco privado brasileiro. Segundo os autores, o trabalho gerencial é marcado pela falta de tempo para realização das tarefas e pela disputa nas relações socioprofissionais. Além disso, as vivências de prazer decorrem da satisfação, confiança e reconhecimento do trabalho executado, enquanto as vivências de sofrimento se associam à insegurança no trabalho e ao esgotamento profissional.

Mattos *et al.* (2019) analisaram a dinâmica prazer-sofrimento no trabalho de gestores intermediários de bancos e observaram vivências de prazer relacionadas com a satisfação em resolver os problemas e vivências de sofrimento oriundas da forte cobrança de metas, o volume de serviço excessivo e o sofrimento ético.

Em termos internacionais, referentes às vivências de sofrimento de gestores, podemos citar os estudos de Barling e Cloutier (2017) que discutiram sobre os efeitos da saúde mental dos gestores nos seus comportamentos de liderança. Debus *et al.* (2019) estudaram os aumentos na tomada de decisão e aumentos na pressão do tempo de gestores e suas relações com mudanças no bem-estar, como satisfação no trabalho, exaustão e conflito de trabalho para família. Já Hamouche e Marchand (2012) examinaram a identidade do papel do gestor na explicação do *burnout* dos gerentes. Esses estudos observaram que os gestores estão vivenciando sentimentos de angústia, solidão e pela falta de reconhecimento no seu trabalho.

E o que dizer sobre o sentido do trabalho para gestores? Analisando como os gestores brasileiros definem o sentido do trabalho, Ronchi e colaboradores (2016) observaram que o sentido do trabalho é percebido diferentemente para cada um, dependendo da visão de cada indivíduo, isto é, o trabalho trará sentido desde que os indivíduos valorizem o que fazem e que as organizações reconheçam seu desempenho.

Araújo e colaboradores (2019), buscando analisar o sentido do trabalho de enfermeiros gestores em Unidades de Saúde Básica de Fortaleza, constataram que a identidade pessoal, o modo de se relacionarem com o seu trabalho e a forma de gestão interferem na identificação do sentido do trabalho. No entanto, o reconhecimento do sentido do trabalho pelos indivíduos, principalmente pelos gestores, graças à diversificação da atividade, é ainda muito difícil.

Silva *et al.* (2019) explicaram como são criados os sentidos do trabalho pelos jovens gerentes de bancos públicos, tendo como base as suas representações da vivência do trabalho, e, segundo os autores, há uma intensa associação entre trabalho e dinheiro. Além disso, há uma procura por sentidos do trabalho e para a elaboração de novas representações.

Diante do exposto, percebe-se que existem poucos estudos sobre os gestores universitários, especialmente sob o enfoque das relações entre os fatores riscos de adoecimento e o sentido do trabalho para esse público. Esta lacuna e o fato de as adversidades e peculiaridades do cargo de gestão dentro de uma universidade poderem agravar as fontes referentes ao risco de adoecimento mostram a relevância desta pesquisa.

Segundo Mendes e Ferreira (2007), os fatores relacionados aos riscos de adoecimento contemplam o contexto do trabalho, o custo humano do trabalho, as vivências de prazer e sofrimento e os danos do trabalho. Nesse sentido, o contexto de trabalho em que o gestor universitário está inserido e suas exigências, resultado da diferença entre o trabalho que foi prescrito e o real (FERREIRA; MENDES, 2003; FERREIRA, 2004), são modificados por questões políticas e pela burocracia inerente ao serviço público. Assim, a percepção que estes gestores possuem sobre o sentido que o trabalho tem para sua vida pode ser modificada. Isto acontece porque o sentido que o indivíduo atribui ao trabalho relaciona-se com as experiências de cada indivíduo por meio da sua vivência e vínculo no trabalho, como estas relações são constituídas, além das experiências que estes indivíduos tiveram e suas expectativas atuais (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011, TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO; CHALFIN; SOARES, 2011). Seria, então, a união das características que o indivíduo está buscando em seu trabalho e aquelas percebidas no trabalho que realiza (MORIN, 2008). Do mesmo modo, essa mudança na

percepção que o gestor tem sobre a sua atividade trazer algum sentido para ele, compreendendo que seu trabalho é significativo e relevante, sendo reconhecido e fonte de status social tanto profissionalmente quanto pessoalmente (DEJOURS, 1992, 2004, 2012b; MENDES, 2007; ANJOS; MENDES, 2015), pode influenciar a percepção das vivências de prazer e sofrimento, podendo acarretar novos tipos de sofrimento, como o sofrimento ético.

No próximo tópico será abordado o modelo hipotético da pesquisa com base na pergunta deste estudo.

### 3. MODELO HIPOTÉTICO DA PESQUISA

O modelo proposto neste estudo sistematiza a pergunta norteadora desta pesquisa: como os fatores referentes ao risco de adoecimento se relacionam com o sentido do trabalho para gestores técnico-administrativos em educação em uma universidade pública federal? Assim, com base no referencial teórico, obteve-se um diagrama geral da relação entre os fatores relacionados com o risco de adoecimento e o sentido do trabalho.

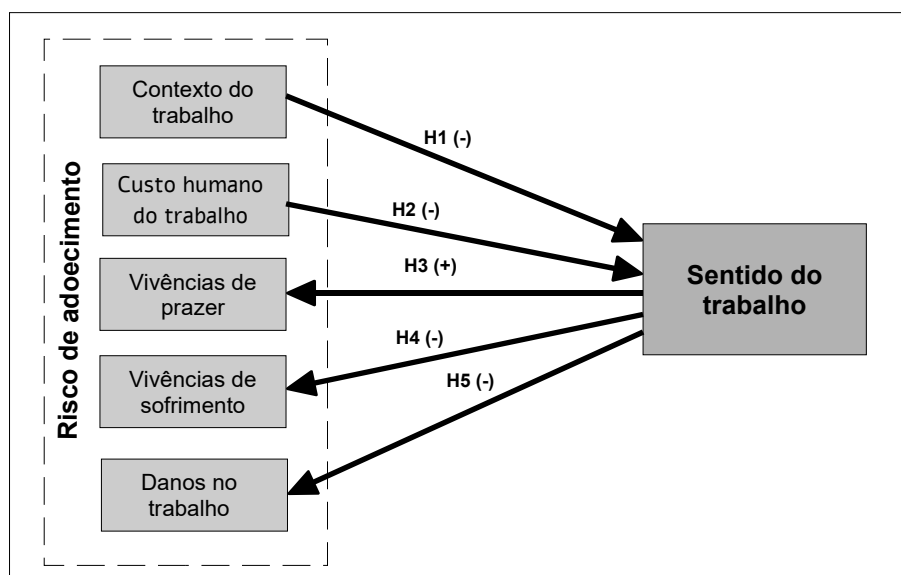
A construção do modelo hipotético baseou-se na literatura que trata dos fatores relacionados a risco de adoecimento no trabalho e sentido do trabalho. O primeiro construto, riscos de adoecimento no trabalho, foi concebido com base nos fatores do ITRA, de Mendes e Ferreira (2007). E o construto sentido do trabalho foi analisado de acordo com base no ETS de Bendassolli e Borges-Andrade (2011), adaptado e traduzido para o português do instrumento desenvolvido e validado por Morin e Dassa (2006). Ambos os construtos foram explicados detalhadamente anteriormente.

Assim, neste modelo, há duas variáveis latentes: o risco de adoecimento do trabalho e o sentido do trabalho. A primeira variável latente, risco de adoecimento, é analisada pelas dimensões contexto do trabalho, custo humano do trabalho, vivências de prazer, vivências de sofrimento e danos no trabalho. O contexto do trabalho engloba os fatores organização do trabalho, condição do trabalho e relações socioprofissionais. O fator custo humano do trabalho compreende os danos físicos, custos físicos, afetivos e cognitivos. As vivências de prazer englobam a realização profissional e a liberdade de expressão. Os fatores indicadores de sofrimento compreendem o esgotamento profissional e a falta de reconhecimento. E por fim, o fator dano no trabalho compreende os danos físicos, psicológicos e sociais.

A segunda variável, sentido do trabalho, compreende os fatores desenvolvimento e aprendizagem, utilidade social do trabalho, qualidade das relações no trabalho, autonomia do trabalho, ética no trabalho e expressividade e identificação no trabalho.

A sistematização do modelo proposto é apresentada conforme Figura 1. Foram esquematizadas somente as variáveis de segunda ordem da dimensão risco de adoecimento para facilitar o entendimento do modelo proposto.

Figura 1 - Modelo hipotético de pesquisa



Fonte: elaborada pela autora

A seguir, serão apresentadas as hipóteses de pesquisa formuladas a partir do modelo apresentado.

### 3.1. Modelo teórico relacional entre os fatores do risco de adoecimento e o sentido do trabalho

As hipóteses formuladas nessa pesquisa relacionam os aspectos das dimensões do risco de adoecimento no trabalho com o sentido do trabalho. Parte-se do pressuposto de que o sentido do trabalho está relacionado com as experiências de cada indivíduo e com o trabalho pessoal com base na sua apreensão dos significados coletivos (TOLFO; PICCININI, 2007; TOLFO; CHALFIN; SOARES, 2011). De acordo com Morin (2001), para o trabalho ter sentido para o indivíduo, ele deve possuir as seguintes características: ser realizado de forma eficiente levando a resultados úteis, agregando valor; ser intrinsecamente satisfatório, permitindo ao indivíduo exercer seus talentos e competências; ser moralmente aceitável, respeitando as prescrições relacionadas ao dever e ao convívio em sociedade; ser capaz de garantir segurança e autonomia para o indivíduo; e capaz de manter o indivíduo ocupado.

Assim, o sentido do trabalho está relacionado com aquilo que o sujeito atribui na sua vivência e no vínculo com o trabalho, com a forma através da qual a situação atual de trabalho se constitui, a partir das experiências passadas e expectativas atuais dos indivíduos (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011). Além disso, o sentido do trabalho pode ser definido como a junção entre as características que o sujeito busca em seu trabalho e aquelas percebidas no trabalho que realiza (MORIN, 2008).

Para esta pesquisa, com base no referencial teórico já discutido, observamos que os fatores relacionados com os riscos de adoecimento no trabalho, segundo Mendes e Ferreira (2007) à luz da Psicodinâmica do trabalho, estão relacionados ao sentido que o indivíduo dá ao seu trabalho, conforme Bendassolli e Borges-Andrade (2011) e Morin e Dassa (2006). Segundo Mendes e Ferreira (2007), a Psicodinâmica do trabalho estuda as relações entre a organização e o sujeito por meio das suas vivências de prazer e sofrimento, suas estratégias de defesa, das patologias sociais, da saúde e do adoecimento. Assim, de acordo com Mendes e Ferreira (2007), os fatores relacionados aos riscos de adoecimento contemplam o contexto do trabalho, o custo humano do trabalho, as vivências de prazer e sofrimento e os danos do trabalho.

Nesse sentido, a seguir serão abordados os fatores referentes ao risco de adoecimento e suas relações com o sentido do trabalho, como são estas relações e consequentemente as hipóteses que serão analisadas por este estudo.

O primeiro fator, contexto de trabalho, interfere diretamente nas relações subjetivas do indivíduo exigindo sua mobilização como forma de lidar com as contradições existentes na organização do trabalho (DEJOURS, 2014). Mendes e Ferreira (2007) salientam que o contexto do trabalho refere-se à organização do trabalho, como a divisão e conteúdo das tarefas, condições do trabalho, como a qualidade do ambiente e dos equipamentos, e as relações socioprofissionais.

Segundo Morin (2001, 2008), a organização do trabalho deve agregar valor e possibilitar a realização de algo que tenha sentido, por meio do desenvolvimento de suas competências, produzindo resultados úteis. Morin, Tonelli e Pliopas (2007) corroboram esse pensamento. Para esses autores (p. 53), “o trabalho tem sentido se o produto do trabalho servir a algum propósito”. Além disso, a forma como o

indivíduo realiza seu trabalho e o resultado que ele obtém interferem nos seus pensamentos e na maneira como enxerga sua liberdade e independência, influenciando o sentido que o mesmo atribui ao trabalho (MORIN, 2001). Dejours (2001) esclarece que a organização do trabalho esbarra diretamente na saúde mental do indivíduo, suas realizações, motivações e desejos, ocasionando a supressão, para o indivíduo, de sentido em realizar o trabalho.

Outro fator importante está nas relações presentes no trabalho. O trabalho permite o convívio entre as pessoas, e, quando esta relação é franca, honesta, possibilitando prazer em trabalhar, levando a experiências de relações humanas satisfatórias, quando há reconhecimento por alguém, pode conferir sentido para o indivíduo (MORIN, 2001; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). Araújo *et al.* (2019) corroboram este pensamento. Segundo os autores, as relações entre as equipes de trabalho, os pares e também a sociedade são significativas na assimilação do sentido de trabalho.

Nesse sentido, os problemas relacionados às condições inadequadas de trabalho, equipamentos e infraestruturas, a organização do trabalho e as relações socioprofissionais podem interferir de forma negativa no sentido do trabalho. Como as questões relacionadas ao contexto do trabalho do ITRA referem-se a itens negativos, isto é, características do contexto do trabalho que possam levar ao risco de adoecimento, foi assumida a hipótese de que o contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho.

***Hipótese 1: O contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho.***

Analisando o fator custo humano do trabalho, Dejours (2012b) acrescenta que, durante a mobilização que o indivíduo precisa fazer para lidar com a diferença entre a atividade prescrita pela organização e o trabalho real (demandas e exigências reais enfrentadas pelo indivíduo), ele utiliza esforços físicos, cognitivos e emocionais para lidar com essas diferenças, confrontando o que ainda não está prescrito pela organização. Para isso, cria estratégias de defesa como forma de mediação, assegurando sua saúde física, psicológica e social (FERREIRA; MENDES, 2003; FERREIRA, 2004), evitando, assim, o custo humano do trabalho. No entanto, quanto maior for essa diferença, maior o custo humano, intensificando

as vivências de sofrimento (MÁXIMO *et al.*, 2014). De acordo com Mendes e Ferreira (2007, p. 113), este custo humano refere-se aos “efeitos em termos das exigências do trabalho que impactam no adoecimento”. O custo humano pode ser custos físico, afetivo ou cognitivo.

O custo físico está relacionado com o “custo corporal que é imposto aos trabalhadores pelas características do ambiente de trabalho em termos de dispêndios fisiológico e biomecânico”. O custo afetivo é “imposto aos trabalhadores pelas características do ambiente de trabalho em termos de dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, sentimentos e estados de humor”. Já o custo cognitivo está relacionado com o dispêndio mental (FERREIRA, 2004, p. 9).

Assim, assumiu-se a hipótese de que o custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho.

***Hipótese 2: O custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho.***

Em relação às vivências de prazer e sua relação com o sentido do trabalho, primeiro faz-se necessário trazer o significado de prazer. De acordo com Mendes (1995, p. 35), o prazer “está relacionado à satisfação de necessidades representadas em alto grau pelo sujeito, tornando-se desta forma uma manifestação episódica, tendo em vista as contrariedades impostas pela civilização” (MENDES, 1995, p.35). Além disso, quando o indivíduo compreende que seu trabalho é significativo e relevante, sendo reconhecido e fonte de status social tanto profissionalmente quanto pessoalmente, ele obtém vivências de prazer (DEJOURS, 1992, 2004, 2012b; MENDES, 2007; ANJOS; MENDES, 2015). Segundo Morin (2001, p. 16), “o prazer e o sentimento de realização, que podem ser obtidos na execução de tarefas, dão um sentido ao trabalho”. Ronchi *et al.* (2016) chegaram ao mesmo resultado, corroborando esta afirmativa. Dejours (2008b) acrescenta que a formação do sentido do trabalho advém do reconhecimento, capaz de modificar as vivências de sofrimento em prazer.

Assim, se o indivíduo tem vivências de prazer, percebendo seu trabalho de uma forma positiva, tendo boas condições para realizar seu trabalho e boas relações socioprofissionais, então ele tenderá a encontrar sentido em seu trabalho e, portanto, irá sentir-se bem fisicamente e mentalmente (MORIN, 2008). Morin, Tonelli

e Pliopas (2007) observaram que o trabalho tem sentido para o indivíduo quando o mesmo proporciona prazer para o indivíduo por meio do gostar do que faz, isto é, da apreciação das suas atividades. De acordo com Ronchi *et al.* (2016), o trabalho tem sentido quando os indivíduos encontram bem-estar no trabalho, reconhecimento e respeito.

Conforme Morin (2008), Vilas boas e Morin (2013, 2014), e Rodrigues *et al.* (2017) que também analisaram se o sentido do trabalho tem um efeito positivo no bem-estar psicológico, assumiu-se a hipótese de que o sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer.

***Hipótese 3: O sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer.***

As vivências de sofrimento, para Dejours (1992, 2004, 2012b), seriam o resultado das sensações desconfortáveis provenientes da diferença entre o trabalho prescrito e o real, não satisfazendo suas necessidades. Isto acontece porque não é possível, para o indivíduo, respeitar todas as prescrições, normas, procedimentos oriundos da organização (DEJOURS, 2006). Estas sensações são oriundas do “inconsciente e estão relacionadas aos desejos mais profundos dos sujeitos, revelados muitas vezes ao consciente em forma de projetos e expectativas de vida” (MENDES, 1995, p.35).

Assim, quando o indivíduo percebe seu trabalho de forma negativa, ele tende a descobrir que seu trabalho não tem sentido, nem o ambiente em que ele trabalha, podendo obter sintomas de estresse e angústia (MORIN, 2008), vivenciando sofrimento. Além disso, quando não há mais o reconhecimento, o sofrimento deixa de ser transformado em prazer, e o indivíduo não consegue encontrar sentido na atividade que realiza (DEJOURS DESSORS; DERSLAUX, 1993). Além disso, os indivíduos começam a questionar o sentido do seu trabalho quando os problemas enfrentados pelos indivíduos levam a vivências de sofrimento (MÁXIMO *et al.*, 2014).

Conforme Morin (2008), Vilas boas e Morin (2013, 2014), e Rodrigues *et al.* (2017) que também analisaram se o sentido do trabalho tem um efeito negativo em sofrimento psíquico, assumiu-se a hipótese de que o sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento.

***Hipótese 4: O sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento.***

Por fim, em relação ao fator dano do trabalho, este pode acontecer quando o indivíduo não consegue lidar com as prescrições, podendo sofrer com dificuldades do trabalho real (DEJOURS, 2012b, 2016). Estas dificuldades podem levar a dispêndios fisiológicos, biomecânicos, intelectual e emocional, como a decepção, irritação, desgaste, impotência, desânimo, desamparo (DEJOURS, 2004, 2017; MENDES; FERREIRA, 2007; DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011). E se estas dificuldades não forem mediadas, o sofrimento pode se agravar, ocasionando doenças, depressão e dor (DEJOURS, 2004; DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017). Assim o dano é uma consequência das vivências de sofrimento que não foram mitigadas.

Segundo Benevides e Spessoto (2009), a não identificação do sentido no trabalho pelos indivíduos no ambiente de trabalho pode levar ao desenvolvimento de patologias no trabalho. Uma pessoa pode ficar irritável, sentir-se ofendido, ficar com raiva facilmente se o indivíduo não vivenciar prazer no seu trabalho ou não conseguir dar sentido a ele, devido à falta de oportunidade de desenvolver suas habilidades, ou por observar falta de ética no trabalho, ou por não receber apoio, ou mesmo por trabalhar em condições ruins de trabalho, com tensões (MORIN, 2008). Além disso, quando o indivíduo não consegue mobilizar estratégias de defesa ou essas acabam, resultados negativos podem se agravar resultando em absenteísmo, descontentamento, desatenção, conflito, minimalismo (MORIN, 2008).

Nessa perspectiva, assumiu-se a hipótese de que o sentido do trabalho influencia negativamente o dano do trabalho.

***Hipótese 5: O sentido do trabalho influencia negativamente os danos do trabalho.***

No próximo tópico serão abordados os caminhos metodológicos seguidos neste estudo, detalhando as características da pesquisa, a unidade de análise, de observação e sujeitos de pesquisa que foram analisados, além das variáveis de estudo e os instrumentos utilizados na coleta e análise dos dados.

## 4. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão tratados as principais características da pesquisa e das estratégias metodológicas que foram utilizadas, ou seja, caracterizaremos a pesquisa, apresentaremos a unidade de análise, de observação e sujeitos de pesquisa que foram analisados, as variáveis de estudo e os instrumentos utilizados para coleta e análise dos dados.

### 4.1. Caracterização da pesquisa

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi de caráter descritivo e explicativo. De acordo com Gil (1999, p. 44), pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, como pesquisas que visam ao conhecimento das características de um grupo ou mesmo as que objetivam descobrir a existência de associações entre variáveis, como é o caso deste estudo. Já as pesquisas explicativas são aquelas que identificam os fatores que determinam ou contribuem para o fenômeno estudado, aprofundando, assim, o conhecimento da realidade a ser estudada (GIL, 1999). De acordo com o autor, a pesquisa explicativa pode ser utilizada como continuação da pesquisa descritiva, visto que a determinação do fenômeno a ser estudado requer que o mesmo seja descrito e detalhado (GIL, 1999).

Foram utilizadas na pesquisa as abordagens quantitativa e qualitativa conjuntamente, isto é, métodos mistos. Segundo Creswell (2007), a abordagem mista é quando o pesquisador baseia seu estudo em elementos pragmáticos, coletando os dados de forma sequencial, tanto os quantitativos quanto os qualitativos. Ao utilizar métodos mistos, foi possível coletar, analisar e integrar dados quantitativos e qualitativos, viabilizando uma melhor compreensão do problema de pesquisa (CRESWELL, 2007).

Nesse sentido, a abordagem pode ser caracterizada como uma abordagem de triangulação metodológica, pois utiliza mais de um método para analisar um mesmo fenômeno (VERGARA, 2005), atendendo, dessa maneira, a melhor forma de compreendê-lo (CRESWELL, 2007). Além disso, como os dados da etapa quantitativa foram utilizados para o planejamento do roteiro semiestruturado de entrevista utilizado na etapa qualitativa, esta pesquisa pode ser considerada uma

triangulação sequencial, permitindo o surgimento de novas perspectivas sobre o objeto de estudo (VERGARA, 2005).

#### 4.2. Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos de pesquisa

A unidade de análise e a unidade de observação, consideradas neste estudo, foram os técnicos administrativos em educação (TAE) que exercem funções gerenciais na Universidade Federal de Viçosa (UFV). A unidade de observação, para Babbie (1999, p. 123), “é um elemento ou agregação de elementos de que se coleta informação. A unidade de análise e a unidade de observação muitas vezes são o mesmo”. E isto se deu neste estudo. A escolha dos técnicos administrativos em funções gerenciais da UFV como unidade de observação se deu pelo fato de a pesquisadora ter estudado e atualmente trabalhar na UFV, como TAE, e perceber, no seu cotidiano, as dificuldades relatadas pelos diretores e pró-reitores em conseguirem técnicos para ocuparem cargos gerenciais de nível médio e operacional.

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores técnico-administrativos em educação, ocupantes de cargo gerencial da Universidade Federal de Viçosa, que efetivamente aceitaram participar desta pesquisa, lotados nos três *campi*, a saber: Viçosa, Rio Paranaíba e Florestal. Segundo Vergara (2005), os sujeitos da pesquisa são os indivíduos sobre os quais se colhem as informações necessárias sobre o fenômeno pesquisado.

A seleção dos sujeitos da pesquisa obedeceu aos critérios de acessibilidade, devido à facilidade de acesso aos mesmos (VERGARA, 2005) e à disponibilidade dos sujeitos em participarem deste estudo. De acordo com Gil (1999), na amostra escolhida por acessibilidade ou por conveniência, o próprio pesquisador escolhe e define os elementos a que terá acesso, isto é, o universo ou a unidade de análise que será estudada.

Conforme já mencionado, o estudo foi desenvolvido em duas etapas consecutivas, sendo a primeira de caráter quantitativo (chamada pela Psicodinâmica do Trabalho de pré-pesquisa) e a segunda etapa de caráter qualitativo, caracterizando como uma estratégia de triangulação, permitindo, por conseguinte, uma maior amplitude e profundidade para o estudo. A etapa quantitativa teve como foco o contexto mais geral do trabalho e a relação entre o prazer e o sofrimento e o

sentido do trabalho. Já a etapa qualitativa foi destinada a aprofundar as questões subjetivas envolvidas nas vivências de prazer e sofrimento (DEJOURS, 2004, 2005, 2012b, 2013, 2014, 2016, 2017; MENDES, 2007) e no sentido do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007; DEJOURS, 2006; MORIN, 2001), assim, uma etapa foi complementar à outra.

#### 4.3. Um pouco sobre a Universidade Federal de Viçosa

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) foi inaugurada como Escola Superior de Agronomia e Veterinária (ESAV) em 1926, sendo transformada em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG), em 1948, e federalizada, como UFV, em 1969. A universidade possui, desde 2006, três *campi* localizados em Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba/MG. Atualmente a UFV oferece ensinos médio e técnicos, cursos de graduação e programas de pós-graduação nos seus três *campi*, nos quais estão matriculados mais de 20 mil estudantes. Em 2019, com base no relatório institucional “UFV em números - Edição 2020”, a UFV contava com 2061 servidores técnico-administrativos e 1298 docentes (UFV, 2021). A tabela 2 mostra o número de servidores por campus.

Tabela 2. Número de servidores por campus

<b>Servidores</b>	<b>Campus Viçosa</b>	<b>Campus Florestal</b>	<b>Campus Rio Paranaíba</b>
<b>Técnico-administrativos</b>	1769	183	92
<b>Docentes</b>	1021	136	141

Fonte: elaborada pela autora - informações retiradas do site (UFV, 2021)

O plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação está estruturado em 5 (cinco) níveis de classificação — A, B, C, D e E. Este nível de classificação depende do cargo empossado, que ocorre mediante concurso público de provas ou de provas e títulos, observando a escolaridade e experiências estabelecidas conforme a Lei específica. Assim, o nível de classificação depende do cargo empossado e do nível de escolaridade, em que a maioria dos cargos de nível A exige ensino fundamental incompleto ou alfabetizado (nível menor de escolaridade), e o nível E, curso superior (nível maior de escolaridade) (Lei 11.091, 2020). A Tabela 3 mostra a quantidade de servidores UFV por nível de cargo por campus.

Tabela 3. Número de servidores por campus e nível do cargo

Campus	Nível do cargo				
	A	B	C	D	E
Campus Viçosa	169	218	446	653	282
Campus Florestal	5	44	55	56	23
Campus Rio Paranaíba	0	0	4	60	28

Fonte: elaborada pela autora - informações retiradas da UFV (2021)

Em relação aos cargos de gestão nos Institutos Federais de Ensino (funções de confiança), os servidores podem ser nomeados para os cargos de direção (CD), nível esse que vai do 1 ao 4, ou designados para as funções gratificadas (FG), que vão do nível 1 ao 9 (BRASIL, 1991, 2007).

A tabela 4 mostra a quantidade de gestores com CD e FG em cada campus da instituição. Pode observar que no Campus de Florestal e de Rio Paranaíba há apenas um cargo de direção (CD). Este cargo é ocupado pelo Diretor administrativo do campus, os demais cargos de comissão (CD) são ocupados por docentes. Percebe-se também que os valores da gratificação por cargos CD são bem superiores que os cargos FG.

Tabela 4. Servidores técnico-administrativos ocupantes de cargos FG e CD na UFV por campus

Cargos de gestão	Campus*			Valor gratificação (R\$)
	Viçosa	Florestal	Rio Paranaíba	
CD3	6	0	0	R\$ 8.842,39
CD4	12	1	1	R\$ 6.421,26
<b>Total CD</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
FG1	30	2	0	R\$ 975,51
FG2	41	11	8	R\$ 656,29
FG3	26	2	0	R\$ 532,07
FG4	21	0	1	R\$ 270,83
FG5	5	4	0	R\$ 219,76
FG6	35	0	1	R\$ 161,14
FG7	86	5	1	R\$ 102,77
FG8	8	0	0	R\$ 76,02
FG9	47	11	0	R\$ 61,67
<b>Total FG</b>	<b>299</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	
<b>Total gestor TAE</b>	<b>317</b>	<b>36</b>	<b>12</b>	<b>365</b>
<b>% gestor em relação ao total na UFV</b>	<b>86,85%</b>	<b>9,86%</b>	<b>3,29%</b>	

Fonte: elaborada pela autora por meio dos dados obtidos por Brasil (2016)

\*dados obtidos pela Pró-reitoria de gestão de pessoas da UFV.

Com base nessa proporção existente entre os cargos de gestão de TAE nos três *campi*, procurou-se obter a mesma proporção de respondentes nos questionários e entrevistas, condizendo com a realidade desta universidade.

#### 4.4. Técnica de coleta de dados

A etapa quantitativa teve como foco o contexto mais geral do trabalho e a relação entre o prazer e o sofrimento e o sentido do trabalho. Já a etapa qualitativa foi destinada a aprofundar as questões subjetivas envolvidas nas vivências de prazer e sofrimento (DEJOURS, 2004, 2005, 2012b, 2013, 2014, 2016, 2017, MENDES, 2007) e do sentido do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007; DEJOURS, 2006; MORIN, 2001), assim, uma etapa complementar a outra.

##### 4.4.1. Etapa quantitativa

A obtenção dos dados quantitativos foi realizada por meio da aplicação de questionários que foram obtidos mediante acessibilidade e disponibilidade dos técnicos administrativos da UFV em participarem do estudo. Conforme informações repassadas pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFV, a UFV no mês de outubro de 2020 possuía um total de 366 servidores técnico-administrativos em educação (TAE) que exerciam uma função gerencial. A partir desse dado, para alcançar o número mínimo de questionários necessários, foi realizado o cálculo amostral considerando 95% de confiabilidade, 5% de margem de erro e distribuição da população heterogênea. O cálculo resultou em uma amostra mínima de 188 indivíduos que deveriam responder ao questionário.

No entanto, o número total de questionários respondidos foi 154. Esta diferença de respostas pode ser parcialmente explicada pela pandemia de 2020 e 2021 que aconteceu na mesma época em que os questionários foram respondidos. Muitos servidores estavam de licença ou em trabalho remoto, dificultando, assim, o acesso a esses indivíduos. Destes, 146 foram considerados válidos, levando a um erro amostral de 6,3%, considerando 95% de confiabilidade. Nesta pesquisa, não foram considerados os dados perdidos ou faltantes (*missing values*), e optou-se por eliminar os 8 questionários da análise que estavam incompletos. De acordo com Hair *et al.* (2009), os dados perdidos normalmente acontecem quando um indivíduo deixa de responder uma ou mais questões de um estudo (HAIR *et al.*, 2009).

Os dados quantitativos foram coletados por meio de questionários que ficaram hospedados na plataforma do Google Formulários, escolhida pela facilidade de uso e por ser uma plataforma gratuita. Os questionários foram enviados por meio do e-mail cadastrado na base de dados da UFV no período de 02/09/2020 a 02/02/2021 (5 meses) para todos os TAE que ocupavam funções gerenciais na UFV. Foram realizados reenvios a cada 15 dias (foram enviados no total 6 e-mails para cada gestor) para aumentar a taxa de resposta. Como ainda faltava o número mínimo estipulado de questionários respondidos, foram realizados alguns contatos telefônicos com os gestores do Campus de Florestal.

Cabe ressaltar que o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) (Anexo A) em que constam os objetivos, benefícios, motivação da pesquisa e as questões éticas envolvidas do estudo estavam claramente explicados no questionário, no qual os indivíduos escolhiam aceitar participar voluntariamente da pesquisa ou não, de acordo com a Resolução 510 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012). O TCLE resguarda aos participantes que todo material (questionário e entrevistas) é sigiloso, com uso apenas para fins acadêmicos, não possibilitando a identificação dos indivíduos. Para os gestores que aceitaram em participar das entrevistas, também foram explicados todos os aspectos éticos da pesquisa.

Este estudo faz parte do projeto de pesquisa “A função gerencial sob o olhar da Psicodinâmica do trabalho: um estudo em diversos segmentos da economia”, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, registro n.º 20422719.3.0000.5153.

#### 4.4.1.1. Descrição do questionário aplicado

O questionário foi composto de questões pré-elaboradas, estruturadas e fechadas, contendo quatro partes: o Inventário sobre trabalho e risco de adoecimento (ITRA), a Escala do Trabalho com Sentido (ETS), os dados sociodemográficos e os dados profissionais.

Na primeira parte do questionário, foram investigados os riscos de adoecimento do trabalho por meio do Inventário sobre trabalho e risco de adoecimento (ITRA), instrumento estruturado com objetivo de “traçar um perfil dos antecedentes, mediadores e efeitos do trabalho no processo de adoecimento”

(MENDES, FERREIRA, 2007, p. 111), avaliando a relação do trabalho e o processo de subjetivação do indivíduo (MENDES, FERREIRA, 2007), que se encontra no Apêndice A.

Este instrumento é composto por perguntas distribuídas de acordo com quatro escalas interdependentes e 124 itens (afirmativos) para avaliar as quatro dimensões da relação entre o trabalho e os riscos de adoecimento (MENDES, 2007; MENDES, FERREIRA, 2007).

A primeira categoria descreve o contexto do trabalho, avaliada pela Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), constituída por três fatores. Para isso, foi utilizado escala *Likert* de 5 pontos, variando de “nunca” a “sempre” (31 questões) (MENDES; FERREIRA, 2007):

- Representações relacionadas à organização do trabalho (11 itens): divisão e conteúdo das tarefas, normas, controles e ritmos de trabalho;
- Condições de trabalho (10 itens): qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e materiais disponibilizados para o trabalho; e
- Relações socioprofissionais (10 itens): modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional.

A segunda categoria está relacionada com a descrição das exigências, avaliada pela Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT) composta por três itens, utilizando escala *Likert* de 5 pontos, variando de “nada exigido” a “totalmente exigido” (32 questões) (MENDES; FERREIRA, 2007):

- Custo afetivo do trabalho (12 itens): dispêndio emocional, sob a forma das relações afetivas, os sentimentos e os estados de humor;
- Custo físico (10 itens): dispêndios fisiológico e biomecânico impostos ao trabalhador com base nas características do contexto do trabalho; e
- Custo cognitivo (10 itens): dispêndio intelectual para aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão.

A terceira categoria está relacionada com a descrição do sentido do trabalho. Ela é avaliada pela Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST), composta por 4 itens, que avalia as representações relativas às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos, variando de “nunca” a “sempre” (32 questões) (MENDES; FERREIRA, 2007):

- Fatores indicadores de prazer:
  - Realização profissional (9 itens): vivência de gratificação profissional, orgulho e identificação com trabalho; e
  - Liberdade de expressão (8 itens): vivência de liberdade para pensar, organizar e falar sobre o trabalho.
- Fatores indicadores de sofrimento:
  - Esgotamento profissional (7 itens): vivência de frustração, insegurança, inutilidade, desgaste e estresse no trabalho; e
  - Falta de reconhecimento (8 itens): vivência de injustiça, indignação e não reconhecimento do trabalho.

Por fim, a quarta e última categoria está relacionada com a descrição dos efeitos do trabalho para a saúde, avaliada pela Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT). Esta escala avalia as representações relativas às consequências em termos de danos físicos, psicológicos e sociais do trabalho (29 questões). Foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos, variando de “nunca” a “sempre” (MENDES; FERREIRA, 2007):

- Danos físicos (12 itens): dores no corpo e distúrbios biológicos;
- Danos psicológicos (10 itens): sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida; e
- Danos sociais (7 itens): isolamento e dificuldade nas relações familiares e sociais.

A versão original das escalas do questionário de Mendes e Ferreira (2007) que constituem o ITRA é composta por afirmativas em escala Likert, de 5 pontos (EACT e ECHT) e de 7 pontos (EIPST, EADRT). Contudo, com o intuito de padronização da apresentação e aplicação dos questionários, estes foram adaptados para uma mesma escala de respostas, no caso, de apenas 5 pontos. A utilização dos questionários com escala de 05 pontos tem como objetivo facilitar o processo de preenchimento do questionário pelos participantes da pesquisa, evitando a mudança nas escalas de respostas ao longo do questionário. Oliveira (2017) também utilizou o questionário ITRA com escala de 5 pontos e constatou, por meio do teste de confiabilidade interna, a manutenção da validade do questionário, apesar da mudança.

O ITRA foi escolhido como ferramenta para esta pesquisa, pois é um instrumento estruturado que pode auxiliar na obtenção no diagnóstico de indicadores críticos do trabalho além da obtenção de um perfil dos efeitos do trabalho no adoecimento, seus mediadores e antecedentes (MENDES; FERREIRA, 2007). Ele também auxilia na avaliação do contexto do trabalho e os efeitos que esse pode causar no modo de vivência do trabalhador e, conseqüentemente, nos efeitos sobre sua saúde. Além do mais, este instrumento foi revalidado pelos próprios autores em serviços públicos federais, demonstrando a sua adequação como instrumento para este estudo (MENDES; FERREIRA, 2007).

Optou-se por utilizar este instrumento aliado a outras técnicas (instrumento qualitativo) “visando a uma apreensão com base em diferentes olhares sobre o objeto de estudo” (MENDES; FERREIRA, 2007, p. 111). Apesar de a Psicodinâmica do trabalho priorizar abordagens mais qualitativas, existem poucos estudos que utilizam instrumentos quantitativos na abordagem da Psicodinâmica do Trabalho (GIONGO; MONTEIRO; SOBROSA, 2015) e poucos que utilizam esse instrumento aplicado a gestores em Instituições Públicas de Ensino, conforme mencionado anteriormente com base na pesquisa realizada pela pesquisadora.

Na segunda parte, foram levantadas as principais características capazes de conferir o sentido ao trabalho por meio do questionário proposto por Bendassolli e Borges-Andrade (2011), denominado Escala do Trabalho com Sentido (ETS), que se encontra no Apêndice A, adaptado e traduzido para o português, e do instrumento desenvolvido e validado por Morin e Dassa (2006). A ideia geral dessa escala é que a avaliação positiva dos indivíduos indica a existência de certas características que dão sentido ao trabalho. O questionário original era composto por 25 itens, mas, após o processo de adaptação e validação, passou a conter 24 itens capazes de compreender e identificar as características de um trabalho com sentido a partir de 6 fatores, utilizando uma escala de resposta de seis pontos, a saber:

- Desenvolvimento e aprendizagem: possibilidade que o trabalho traz para que as pessoas atinjam os objetivos, aprendam e se desenvolvam (questões 08, 12, 14 e 21);
- Utilidade social do trabalho: refere-se à utilidade do trabalho para a sociedade e para os outros (questões 02, 04, 15 e 23);

- Qualidade das relações no trabalho: referente à existência de contatos interessantes no trabalho, à satisfação de necessidades sociais, ao apoio dos colegas (questões 03, 05, 07 e 20);
- Autonomia no trabalho: concernente a responsabilidades, capacidade de resolver problemas e de tomar decisões com liberdade (questões 06, 19, 22 e 24);
- Ética no trabalho: referente à existência de justiça e equidade no trabalho (questões 09, 10, 11 e 17); e
- Expressividade e identificação no trabalho: avalia a correspondência entre o trabalho e as competências e interesses das pessoas (identificação), além do quanto elas julgam que o trabalho pode lhes permitir alcançar seus objetivos e se fazerem ouvir (expressividade) (questões 01, 13, 16 e 18).

Além dessas 24 questões, Bendassolli e Borges-Andrade (2011), baseados nos estudos do grupo MOW (*Meaning of Work*), adicionaram uma questão relacionada à importância absoluta atribuída pelo indivíduo ao trabalho, considerada neste estudo como a questão de número 25. Essa questão foi mantida no questionário por acreditar na importância que o trabalho tem para os respondentes, uma vez que eles são servidores públicos e, para isso, precisaram passar por concurso público.

Esta escala foi escolhida, pois é um instrumento oriundo da escala desenvolvida e validada por Morin e Dassa (2006) que objetiva compreender e investigar as características que o trabalho real possui que contribuem na integração desse indivíduo, produzindo uma percepção de coerência entre o que esperavam do trabalho e o que realmente faziam. Além disso, este instrumento foi validado no Brasil, diferentemente da escala de Morin e Dassa (2006) que foi validada no exterior.

Nos dados sociodemográficos, foram obtidas informações como gênero, idade, estado civil e escolaridade. Nos dados profissionais, foram obtidas informações relativas ao tempo de trabalho na UFV, ao nível de classificação do cargo, ao tempo em que ocupa o cargo de chefia, além de informações sobre se o servidor pensa em sair do seu atual cargo, se nesse último ano o servidor teve que ir ao médico por estar doente, se o servidor tirou férias no último ano, se pratica

atividades físicas regularmente, se fuma, se consome bebidas alcoólicas e se o servidor tirou alguma licença médica ou apresentou atestado médico nesse último ano. Por fim, foi reservado um espaço para que o servidor compartilhe algum aspecto que ele considera relevante sobre sua atividade na função gerencial.

#### 4.4.2. Etapa qualitativa

Inicialmente, a etapa qualitativa seria realizada por meio de grupos focais. Esta técnica foi escolhida devido à importância das reuniões para a Psicodinâmica do Trabalho. Segundo Dejours, em entrevista para Macedo e Heloani (2017), a realização de reuniões com todos os participantes é de suma importância para a Psicodinâmica do trabalho, não somente pela coleta e análise de dados, mas também por ser um processo construído em conjunto entre o pesquisador e os trabalhadores, compreendendo, assim, o sentido do trabalho como também sua mobilização subjetiva em relação ao trabalho. Estas reuniões permitiriam a reflexão das questões relacionadas às relações entre eles e com a organização, além das dificuldades enfrentadas no exercício do trabalho, entre outras (DEJOURS, 2017).

Esta técnica consiste em uma técnica de coleta e análise de dados em que são realizadas entrevistas em grupo com apoio de um moderador (VERGARA, 2005). Segundo Morgan (1997), o objetivo do grupo focal é utilizar de maneira explícita a interação grupal produzindo dados que seriam menos acessíveis se não houvesse esta interação em grupo.

Contudo, devido à pandemia e à recomendação de evitar aglomerações, os grupos focais foram substituídos por entrevistas individuais on-line, para melhor preservar a saúde dos envolvidos, respeitando o distanciamento social. De acordo com a portaria n.º 2.789 (BRASIL, 2020, item 4.6), “as reuniões e eventos presenciais deverão ser evitados, priorizando-se reuniões em formato virtual”.

Assim, os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais realizadas de maneira remota, através da plataforma do *Google Meet*. Por meio da entrevista, o pesquisador interage com o indivíduo obtendo concepções através da oralidade (VERGARA, 2009). Além disso, a entrevista permite obter dados de vários aspectos da vida do indivíduo, com mais profundidade, sendo mais flexível que outras técnicas (GIL, 1999).

Estas entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado (anexo B) que foi elaborado com base nas respostas dos questionários, considerando os principais pontos relevantes, contradições, incongruências entre outros. As entrevistas foram gravadas com a autorização dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra.

A maioria dos entrevistados foi escolhida com base no interesse dos mesmos em participarem da pesquisa. No questionário aplicado, na etapa quantitativa, foi solicitado, aos respondentes que tivessem interesse em participar da pesquisa, que deixassem o e-mail para o contato posterior. Estes e-mails foram utilizados para o contato inicial para as entrevistas. Os demais sujeitos foram selecionados com base no critério de acessibilidade e disponibilidade.

A definição do número de entrevistas foi delineada a partir da saturação dos dados. À medida que os dados obtidos das entrevistas começaram a se repetir, não acrescentando algo novo e relevante para o estudo, a realização de novas entrevistas foram interrompidas (CRESWELL, 2007).

Dezessete técnicos administrativos que exercem função gerencial na UFV, dos três *campi*, dispuseram-se a conceder a entrevista. Foram explicados a eles os objetivos da pesquisa, a garantia de anonimato, a utilização dos dados apenas para fins acadêmicos como também foi pedida permissão para gravar as entrevistas.

#### 4.5. Técnicas de análise dos dados

Na etapa quantitativa, foram utilizadas três análises: 1) análise fatorial exploratória (AFE), que é uma análise multivariada; 2) estatísticas medidas de posição e dispersão que são análises descritivas univariadas; e 3) modelagem de equações estruturais (SEM) que também é uma análise multivariada. Já na etapa qualitativa, foi empregada a 4) técnica de análise de conteúdo (AC). Nos próximos tópicos, serão esclarecidas cada uma das técnicas que foram utilizadas.

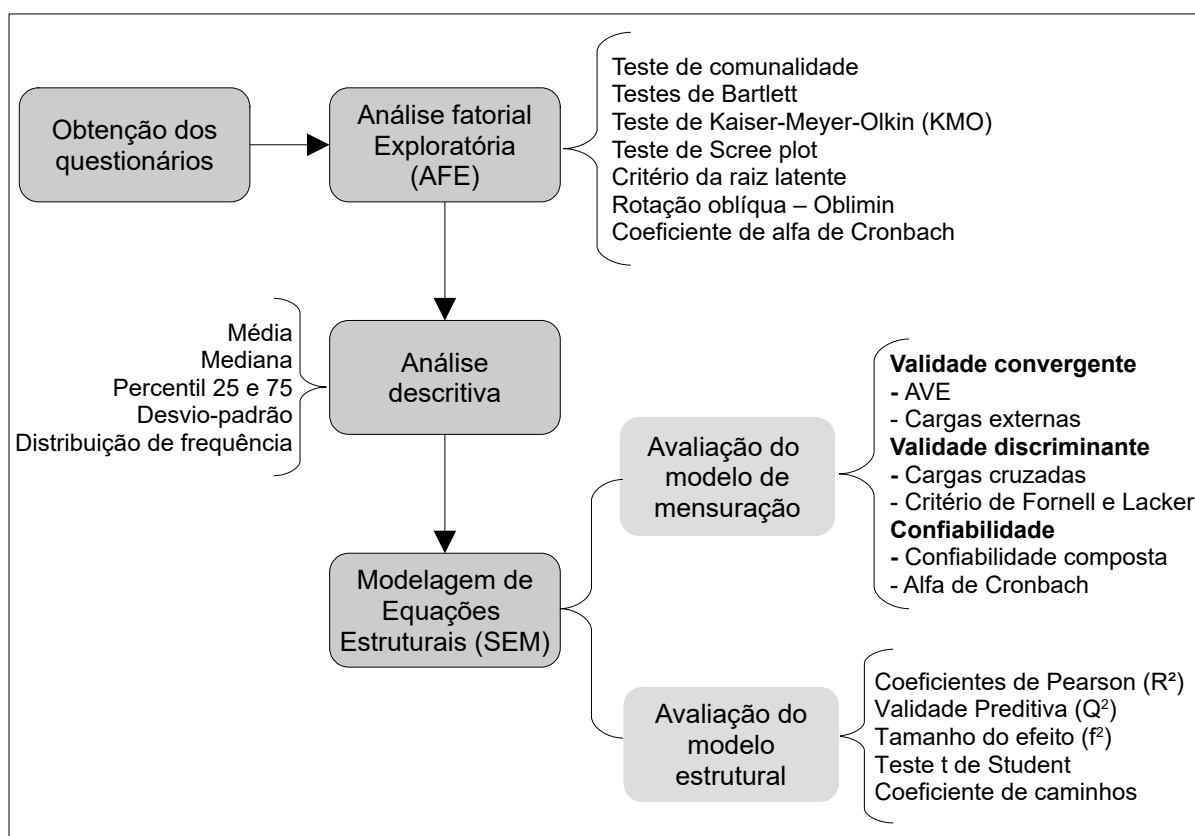
##### 4.5.1. Etapa quantitativa

A análise dos dados na etapa quantitativa, proveniente dos questionários, foi realizada por meio de métodos estatísticos, utilizando estatística descritiva univariada (cada variável é analisada isoladamente) e estatística multivariada

(analisando a relação de muitas variáveis) (MALHOTRA, 2001), com suporte do Microsoft Excel e o IBM® SPSS® Statistics 2.0.

A figura 2 mostra um resumo de todas as etapas e análises realizadas na etapa quantitativa.

Figura 2 - Fluxograma da etapa quantitativa



Fonte: elaborada pela autora

#### 4.5.1.1. Análise fatorial exploratória (AFE)

A análise fatorial é uma técnica de interdependência, pois analisa todas as variáveis simultaneamente, dependentes ou independentes (MALHOTRA, 2001, HAIR *et al.*, 2009). Esta é uma técnica adequada quando se pretende analisar os padrões das relações complexas multidimensionais, pois ela investiga as inter-relações (correlações) entre muitas variáveis por meio da identificação das dimensões separadas da estrutura e a determinação do grau que cada variável é explicada em cada dimensão ou fatores (HAIR *et al.*, 2009).

De acordo com Malhotra (2001), a análise fatorial é utilizada quando se intenciona: a) identificar fatores que expliquem as correlações entre um conjunto de variáveis; b) “identificar um conjunto novo, menor de variáveis não correlacionadas

para substituir o conjunto original de variáveis correlacionadas na análise multivariada subsequente” (p. 504); e c) identificar as variáveis que se destacam do conjunto maior para utilização em outras análises multivariadas, criando, assim, um conjunto menor. Por meio desta análise, o pesquisador pode resumir seus dados, descrevendo-os com um número menor de variáveis em relação ao número de variáveis originais, ou reduzi-los, por meio da substituição dessas variáveis originais por escores (HAIR *et al.*, 2009). Portanto, a análise fatorial seria um conjunto de processos que são utilizados a fim de reduzir ou sumarizar os dados (MALHOTRA, 2001).

Foram utilizadas as bases conceituais dos riscos de adoecimento do trabalho de Mendes e Ferreira (2007) e de sentidos do trabalho de Morin e Dassa (2006) e Bendassolli e Borges-Andrade (2011) para a definição das variáveis a serem medidas.

Assim, com base no problema de pesquisa, foi definido que o método utilizado seria exploratório. Também se optou pela análise fatorial tipo R que “analisa m conjunto de variáveis para identificar as dimensões latentes” (HAIR *et al.*, 2009, p. 104) e pelo método de análise de componentes que leva em conta a variância total dos dados (HAIR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2001). De acordo com Hair *et al.* (2009), o modelo fatorial de componentes é utilizado quando o objetivo do estudo é a previsão ou o mínimo de fatores necessários que expliquem o conjunto de variáveis. Como o objetivo dessa etapa foi a redução dos dados, então esse método apresentou favorável.

Assim, foram utilizados os testes de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) como ferramentas para verificar a fatorabilidade da matriz. O teste de esfericidade de Bartlett verifica a presença de correlações entre a amostra (HAIR *et al.*, 2009) por meio do teste da hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas (hipótese nula) (MALHOTRA, 2001). A medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) compara a magnitude dos coeficientes de correlação observados e os parciais (MALHOTRA, 2001).

Foi realizado o teste de comunalidade para exclusão dos fatores com baixa comunalidade. A comunalidade é uma porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas (MALHOTRA, 2011).

Para a determinação no número de fatores a serem extraídos, foi utilizado o teste de *Scree plot* e confirmado pelo critério da raiz latente. O teste *Scree plot* é utilizado na identificação do número ótimo de fatores que podem ser retirados (HAIR *et al.*, 2005). Este teste utiliza um gráfico dos autovalores em relação ao número de fatores por ordem de extração (MALHOTRA, 2011; HAIR *et al.*, 2005), e a forma da curva do gráfico resultado é utilizada para determinar o ponto de corte que separa os fatores que podem ser extraídos (HAIR *et al.*, 2009). O critério da raiz latente ou autovalor (*eigenvalue*) avalia de forma rápida e objetiva o número de fatores que devem ser retidos. Apenas os fatores que possuem a raiz latente maior que 1 são considerados significantes (HAIR *et al.*, 2009; MALHOTRA, 2011).

Para a rotação dos fatores, na qual os eixos dos fatores retidos são rotacionados em relação à origem (HAIR *et al.*, 2005), foi escolhida a rotação oblíqua. As rotações oblíquas permitem a correlação entre os fatores, não delimitando a integração entre os fatores *a priori* (MALHOTRA, 2011; HAIR *et al.*, 2009). O método utilizado foi o *Oblimin*. O procedimento de rotação é importante, pois resulta em uma matriz mais simples e fácil de ser interpretada (MALHOTRA, 2011).

A fim de avaliar o grau da consistência das variáveis, isto é, a medida de confiabilidade para verificar a aceitabilidade da matriz fatorial (HAIR *et al.*, 2009), foi utilizado o coeficiente de alfa de *Cronbach*. Este coeficiente mede a consistência das variáveis que constitui a amostra analisada (HAIR *et al.*, 2009).

Para a realização da AFE, foi utilizado como suporte o software IBM SPSS Statistics, versão 20 e o Microsoft Excel.

#### 4.5.1.2. Estatística de medidas de posição e dispersão (descritiva univariada)

No presente estudo, o cálculo das estatísticas descritivas foi realizado após a conclusão da AFE a fim de trabalhar somente com as variáveis que foram significantes para o público analisado. Estes métodos foram realizados com objetivo de obter informações sintetizadas dos dados, neste caso na população de técnicos administrativos em educação que exercem função gerencial.

Foram utilizadas, como técnicas descritivas univariadas, as medidas de posição (medidas de tendência central): a média (calculado por meio da média dos indicadores do fator), o percentil 25 e 75, e a mediana (valor do meio quando os

dados se apresentam de forma crescente ou decrescente) (MALHOTRA, 2001). Estas medidas auxiliam a categorizar o que é típico no conjunto de elementos.

Foram também utilizadas medidas de dispersão (indica a dispersão de uma distribuição, como os indivíduos estão distribuídos), como desvio padrão (raiz quadrado da variância), distribuição de frequência absoluta e relativa (contagem do número de dados associados a diferentes valores de uma variável) (MALHOTRA, 2001).

A distribuição de frequência levou em conta, no caso do ITRA, os níveis satisfatório, crítico e moderado, conforme recomendado por Mendes e Ferreira (2007), em que o nível de avaliação satisfatório está relacionado com escores menores que 2,29; crítico (avaliação moderada) com escores entre 2,3 e 3,69; e grave para escore fatorial maior que 3,7, considerando o desvio padrão em relação ao ponto médio. Excetuam-se os fatores relacionados às fontes de prazer da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento (EIPST), pois, como são questões positivas, o nível satisfatório está relacionado a valores maiores que 3,7, e o nível crítico, a valores menores que 2,29. Os demais valores enquadram-se na faixa de crítico.

Para a escala ETS (sentido do trabalho), foram considerados níveis elevado, mediano e baixo. O nível elevado considerou valores maiores que 4,3, enquanto o nível baixo considerou os valores menores que 2,7. Os valores entre 2,71 e 4,29 foram enquadrados no nível mediano. O quadro 3 sintetiza as faixas de avaliação dos fatores do risco de adoecimento e sentido do trabalho.

Quadro 3 - Descrição dos níveis de avaliação da frequência

Fatores	Níveis de avaliação		
	Satisfatório	Crítico	Grave
EACT ECHT Fontes de sofrimento EADRT	Menores que 2,29	Entre 2,3 e 3,69	Maiores que 3,7
Fontes de prazer	Maiores que 3,7	Entre 2,3 e 3,69	Menores que 2,29
	Baixo	Mediano	Elevado
ETS*	Menores que 2,7	Entre 2,71 e 4,29	Maiores que 4,3

Fonte: valores retirados de Mendes e Ferreira (2007)

\*valores estipulados pela autora

Para a realização da análise descritiva univariada, foi utilizado como suporte o software IBM SPSS Statistics, versão 20 e o Microsoft Excel.

#### 4.5.1.3. Modelagem de equações estruturais (SEM)

A modelagem de equações estruturais (SEM) engloba um conjunto de técnicas multivariadas que visam explicar as inter-relações entre diversas variáveis, de forma simultânea, que são expressas por equações (HAIR *et al.*, 2009). Nesse sentido, a SEM foi utilizada com objetivo de avaliar como o modelo teórico proposto se ajusta aos dados obtidos na pesquisa, verificando se as hipóteses elaboradas conforme a literatura se confirmam ou não para o público pesquisado. Além disso, segundo Hair *et al.* (2017), a análise de dados multivariada, como a SEM, ajuda na compreensão de relações mais complexas relacionadas às pesquisas no campo de ciências sociais.

Segundo Hair *et al.* (2009), a modelagem de equações estruturais ocorre em seis estágios, que foram seguidos neste estudo. Primeiro, foram definidos os construtos individuais usados na SEM. De acordo com Hair *et al.* (2009, p. 506), “uma boa teoria de mensuração é uma condição necessária para se obter resultados úteis a partir da SEM”. No caso desta pesquisa, foram utilizados dois construtos, a saber, “riscos de adoecimento do trabalho”, com base em Mendes e Ferreira (2007), e “sentido do trabalho”, com base em Bendassolli e Borges-Andrade (2011) e Morin e Dassa (2006).

Em seguida, foi desenvolvido um modelo de mensuração geral (diagrama de caminhos) indicando cada construto latente e suas variáveis indicadoras (itens), permitindo apresentar essas relações e correlações entre os construtos. Esse modelo foi representado por meio de um diagrama de caminhos por sua visualização ser mais simples e de fácil entendimento (HAIR *et al.*, 2009).

Na sequência, foi realizado um planejamento de um estudo com o intuito da produção de resultados empíricos. Nesse planejamento, foi definido que o tipo de dados analisados seria a matriz de covariância por apresentar uma maior flexibilidade e menor probabilidade de erro padrão em comparação à matriz de correlação (HAIR *et al.*, 2009). Os *missing data* e *outliers* foram excluídos anteriormente na realização da AFE. Em relação ao tamanho amostral, ele está dentro do que recomenda Hair *et al.* (2009), pois contém menos de cinco construtos, cada um possui mais de três variáveis e possui comunalidades elevadas, recomendando amostras de 100 a 150.

Como técnica de estimação do modelo, foi escolhido o ajuste de mínimos quadrados parciais (*Partial Least Square* - PLS), conforme recomendado por Hair *et al.* (2012). Segundo esses autores, as técnicas de estimação mais indicadas em modelagem de equações estruturais são a técnica baseada em variância (VB-SEM) ou os modelos de estimação de ajuste de mínimos quadrados parciais. Além disso, a PLS-SEM é mais usada no desenvolvimento de teorias exploratórias, concentrando na explicação da variância nas variáveis dependentes examinando o modelo proposto (HAIR *et al.*, 2017)

Assim, foi realizada a avaliação do modelo de mensuração como forma de verificar os problemas de medida. Nesta, foram examinadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade do modelo proposto. A validade convergente seria o quanto um indicador se correlaciona positivamente com indicadores alternativos do mesmo construto. A validade discriminante está relacionada com o quanto um construto é distinto de outros construtos por padrões empíricos (HAIR *et al.*, 2017).

Os índices de ajuste do modelo utilizados para a validade convergente são a Variância Média Extraída (Average Variance Extracted – AVE), que está relacionada com o quanto a variação em um item é explicada pelo construto, e as cargas fatoriais (confiabilidade do indicador), sendo que as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significativas. Segundo Hair *et al.* (2017, p. 129, traduzido pela autora), o AVE “é definida como o grande valor médio das cargas quadradas dos indicadores associados ao construto (ou seja, a soma das cargas quadradas dividida pelo número de indicadores)”.

Para a validade discriminante, foi utilizada a análise de cargas cruzadas e o Critério de Fornell e Larcker (HAIR *et al.*, 2017). O critério de Fornell e Lacker compara a raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações das variáveis latentes, sendo que esta deve ser maior que as correlações dos outros fatores.

A confiabilidade do modelo foi realizada por meio dos valores de alfa de Cronbach, que permite obter uma estimativa da confiabilidade de acordo com as intercorrelações das variáveis indicadoras observadas, sendo um indicador mais conservador, e a Confiabilidade Composta (CC), que leva em consideração que os indicadores possuem cargas externas diferentes (HAIR *et al.*, 2017, 2009).

Por fim, foi avaliado o modelo estrutural de acordo com as relações dos construtos do modelo teórico proposto pela pesquisa. Este modelo difere do modelo de mensuração no sentido que este está focado no tipo da relação de dependência que existe nos construtos (HAIR *et al.*, 2009). O modelo de mensuração não incluía nenhum tipo de relação estrutural entre os construtos. Este modelo foi representado pelo diagrama de caminhos, o qual, como recomenda Hair *et al.* (2009), demonstra conjuntamente o modelo estrutural e suas relações estruturais e o modelo de mensuração com o conjunto dos construtos e indicadores.

Para avaliação do modelo estrutural, foi utilizada a avaliação dos Coeficientes de Determinação de Pearson ( $R^2$ ) a fim de verificar a quantidade da variância das variáveis endógenas que é explicada pelo modelo estrutural. Segundo Hair *et al.* (2017, p 213, traduzido pela autora), “este coeficiente é uma medida do poder preditivo do modelo e é calculado como a correlação quadrada entre o real de um construto endógeno específico e valores previstos”. Foram utilizados também como indicadores de qualidade de ajuste do modelo a Validade Preditiva ( $Q^2$ ) de Stone-Geisser, que avalia a conformidade do modelo, e o Tamanho do efeito ( $f^2$ ), que avalia quanto cada fator é “útil” para o ajuste do modelo (HAIR *et al.*, 2017). Foi realizado o teste t de *Student* para avaliar as significâncias das correlações e regressões.

Foi utilizado o programa SmartPLS 3.3 como ferramenta para executar a SEM.

#### 4.5.2. Etapa qualitativa

Para a análise de dados da etapa qualitativa, proveniente das entrevistas feitas, foi realizada utilizando análise de conteúdo segundo Bardin (2010). Foi utilizado o Microsoft Excel como suporte para esta etapa.

##### 4.5.2.1. Análise de conteúdo (AC)

A análise dos dados da etapa qualitativa foi realizada com o método de análise de conteúdo temática. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2010), consiste em uma união de técnicas de análise de comunicações que descrevem o conteúdo das mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos. Essa análise utiliza indicadores, que podem ser quantitativos ou não, permitindo a

inferência de conhecimentos, relacionados às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens, isto é, explicando e sistematizando o conteúdo das mesmas e as expressões desses conteúdos.

A análise de conteúdo, conforme propõe Bardin (2010), foi realizada a partir de três fases: a pré-análise, que consiste na organização sistematizando as ideias iniciais; a exploração do material por meio do desenvolvimento de codificações permitindo transformar o material coletado em informações textuais; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação (BARDIN, 2010; GIL 1999).

Os dados foram discutidos com base no referencial da Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS, 2004, 2005, 2012b, 2013, 2014, 2016, 2017; MENDES, 2007) e do sentido do trabalho (TOLFO; PICCININI, 2007; DEJOURS, 2006; MORIN, 2001). Assim, os procedimentos de análise de conteúdo foram realizados da seguinte forma:

1) As entrevistas gravadas foram transcritas e organizadas de modo a sistematizar as ideias iniciais. Os dados foram codificados (transformação destas informações brutas por meio de regras, como recorte, enumeração, classificação e agregação) permitindo a representação ou expressão do conteúdo esclarecendo, assim, as características do texto (BARDIN, 2010). Cada participante recebeu uma codificação específica, garantindo, dessa maneira, o anonimato do participante;

2) Bardin (2010) estabelece que as categorias temáticas são elaboradas com base nas análises das entrevistas, isto é, reunião de grupos de elementos (no caso unidades de registro) com as mesmas características em um mesmo título genérico (BARDIN, 2010). No entanto, neste estudo, foram utilizadas categorias temáticas definidas *a priori* de acordo com o referencial teórico e também algumas categorias definidas *a posteriore* com base nas análises das entrevistas. Foram utilizados dois eixos temáticos: “risco de adoecimento” e “sentido do trabalho”. Tais categorias foram divididas em categorias finais, intermediárias e iniciais (Quadro 4).

3) Realizaram-se o tratamento dos resultados e a inferência dos mesmos (BARDIN, 2010). O material foi recortado em unidades de contexto (frase ou parágrafo) e de registro (tema, palavra, acontecimento), organizadas de acordo com as categorias temáticas (BARDIN, 2010), inferindo-as com base nas características

de cada categoria. Os dados, então, foram tabulados, permitindo a identificação de reincidências, contradições e relevâncias nos relatos.

Quadro 4 - Categorias temáticas definidas *a priori*

<b>Eixos temáticos</b>	<b>Categorias finais</b>
<b>Risco de adoecimento</b>	Contexto de Trabalho
	Custos do trabalho
	Prazer e Sofrimento
	Danos do trabalho
<b>Sentido do trabalho</b>	Utilidade social
	Autonomia no trabalho
	Desenvolvimento e aprendizagem
	Qualidade das relações do trabalho
	Expressividade e identificação no trabalho
	Ética no trabalho

Fonte: elaborado pela autora

4) Por fim, os dados foram interpretados, comparando-os nas diversas categorias em relação a aspectos considerados semelhantes e aos que foram observados como diferentes (BARDIN, 2010) do resultado da análise quantitativa.

O próximo capítulo apresenta os resultados obtidos desta pesquisa de forma detalhada.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta pesquisa foi realizada por meio das análises quantitativas — análise fatorial exploratória (AFE), análise descritiva dos dados e modelagem de equações estruturais (SEM) — e análises qualitativas — análise de conteúdo. Assim, a apresentação e análise dos dados foram divididas em quatro partes. Na primeira parte, foi abordado o perfil dos respondentes dos questionários e dos entrevistados. Na segunda parte, foram apresentados e analisados os dados da dimensão risco de adoecimento. Na terceira parte, foram apresentados e analisados os dados da dimensão sentido do trabalho. Por fim, foi discutida a relação entre os fatores relacionados com o risco de adoecimento e o sentido do trabalho por meio da modelagem de equações estruturais (SEM) com base nas hipóteses propostas.

### 5.1. Perfil dos respondentes

Nesta parte, apresenta-se o perfil dos gestores que responderam aos questionários e os perfis dos entrevistados.

#### 5.1.1. Perfil dos respondentes dos questionários

No perfil sociodemográfico, encontrou-se, entre os respondentes dos questionários, a predominância de indivíduos que se consideram do gênero masculino, correspondendo a 56,2% da amostra, com idade entre 30 e 39 anos (44,5%), seguida da faixa etária de 50 a 59 anos (30,1%). O estado civil predominante foi casado/união estável, correspondendo a 70,5% da amostra. A maioria dos gestores possui pós-graduação (78,1%), seguida de graduação (19,9%), o que pode demonstrar que estes gestores estão dando continuidade aos seus estudos. A maioria dos respondentes está no nível D (nível do cargo empossado), nível este que exige apenas o ensino médio.

Nas Universidades federais, existem duas formas de progressões para os servidores técnico-administrativos em educação (TAE), e conseqüentemente aumento de salário, a progressão por mérito profissional e por capacitação profissional (Lei 11091, 2005). A progressão por mérito profissional está relacionada com o resultado da avaliação de desempenho do servidor, enquanto a progressão por capacitação profissional ocorre quando o TAE realiza algum curso de educação formal, sendo o aumento proporcional ao nível desta. Assim, pode-se inferir que os

TAE acabam continuando seus estudos como forma de melhorar seu salário dentro da instituição. Na Tabela 5, estas características são mostradas, e os dados proeminentes estão destacados em negrito.

Tabela 5. Perfil sociodemográfico dos respondentes

Dados	Categoria	N.º de respondentes	% de respondentes
Gênero	Feminino	64	43,8
	<b>Masculino</b>	<b>82</b>	<b>56,2</b>
Idade	20 a 29 anos	3	2,1
	<b>30 a 39 anos</b>	<b>65</b>	<b>44,5</b>
	40 a 49 anos	28	19,2
	50 a 59 anos	44	30,1
	Acima de 60 anos	6	4,1
Estado civil	Solteiro(a)	29	19,9
	<b>Casado(a)/União estável</b>	<b>103</b>	<b>70,5</b>
	Desquitado(a)/divorciado(a)/separado(a)	13	8,9
	Viúvo(a)	1	0,7
Escolaridade*	Superior completo	29	19,9
	<b>Pós-graduação</b>	<b>114</b>	<b>78,1</b>
	Ensino médio completo	3	2,1

\*demais níveis de escolaridade não foram encontrados

Fonte: Elaborada pela autora

Em termos profissionais, a maior parte dos respondentes está lotada no Campus de Viçosa, representando 84,9% da amostra, com predominância do cargo empossado de nível D (53,4%), para o qual exige-se ensino médio completo. Essa porcentagem de gestores respondentes por campus obtida na pesquisa corrobora a porcentagem real dos gestores da UFV, *i.e.*, 87% dos gestores estão lotados no Campus de Viçosa (UFV, 2021).

A maioria dos gestores trabalha na instituição entre 5 e 10 anos (41,8%), estando há menos de cinco anos no cargo de gestão (48,6%). Esse pouco tempo no cargo de gestão, menos de 5 anos, pode ser explicado pela rotatividade dos gestores de maiores níveis hierárquicos, como o Reitor e o Diretor de Campus. Estes cargos têm duração de quatro anos, e toda vez que há uma mudança de gestão, há uma alteração dos gestores de diversos níveis hierárquicos, pois são cargos de confiança.

Entre os pesquisados, 41,8% responderam que “às vezes” têm vontade de sair do cargo de gestão. Considerando os respondentes com idade entre 20 e 29

anos, a vontade de sair do cargo de chefia aumenta, para 66,7% que “frequentemente” têm essa vontade.

A Tabela 6 sintetiza as características profissionais dos gestores pesquisados, destacando em negrito os dados que se referem à maioria dos respondentes.

Tabela 6. Perfil profissional dos respondentes

Dados	Categoria	N.º de respondentes	% de respondentes
Campus	Viçosa	124	84,9
	Florestal	18	12,3
	Rio Paranaíba	4	2,7
Tempo que trabalha na UFV	Menos de 5 anos	21	14,4
	<b>5 a 10 anos</b>	<b>61</b>	<b>41,8</b>
	10 a 15 anos	24	16,4
	15 a 20 anos	5	3,4
	20 a 25 anos	2	1,4
	Mais de 25 anos	33	22,6
Nível do Cargo	A	3	2,1
	B	1	0,7
	C	28	19,2
	<b>D</b>	<b>78</b>	<b>53,4</b>
	E	36	24,7
Tempo que está na função gerencial	<b>Menos de 5 anos</b>	<b>71</b>	<b>48,6</b>
	De 5 a 10 anos	48	32,9
	De 10 a 15 anos	15	10,3
	De 15 a 20 anos	7	4,8
	De 20 a 25 anos	1	0,7
	Mais de 25 anos	4	2,7
Vontade de sair do cargo de chefia	Nunca	22	15,1
	Raramente	23	15,8
	<b>Às vezes</b>	<b>61</b>	<b>41,8</b>
	Frequentemente	23	15,8
	Sempre	17	11,6

Fonte: Elaborada pela autora

A Tabela 7 mostra as características dos gestores analisados, em relação à saúde, destacando em negrito os dados que se referem à maioria dos respondentes. Pode-se perceber que não há um alto nível de afastamento do trabalho e que os pesquisados em sua maior parte, não apresentam vícios de cigarro e ou bebida.

Em relação à saúde dos respondentes, tem-se que 56,2% não foram ao médico no último ano, sendo que 79,5% não tiraram licença ou apresentaram atestado médico no último ano. A maioria dos pesquisados (89,7%) respondeu que tirou férias no último ano. Em relação ao uso do cigarro, a maioria dos indivíduos pesquisados respondeu que não fuma, representando 96,6% da amostra. Já em

relação ao consumo de bebidas alcoólicas, a maioria respondeu que consome alguma bebida alcoólica (63,0%).

Tabela 7. Perfil pessoal dos respondentes em relação à saúde

Dados	Categoria	N.º de respondentes	% de respondentes
Foi ao médico no último ano	Sim	64	43,8
	<b>Não</b>	<b>82</b>	<b>56,2</b>
Tirou férias no último ano	<b>Sim</b>	<b>131</b>	<b>89,7</b>
	Não	15	10,3
Tirou licença médica ou apresentou atestado no último ano	Sim	30	20,5
	<b>Não</b>	<b>116</b>	<b>79,5</b>
Fuma	Sim	5	3,4
	<b>Não</b>	<b>141</b>	<b>96,6</b>
Consome bebida alcoólica	<b>Sim</b>	<b>92</b>	<b>63,0</b>
	Não	54	37,0
Pratica atividade física	<b>Sim</b>	<b>86</b>	<b>58,9</b>
	Não	60	41,1

Fonte: Elaborada pela autora

Em resumo, o público desta pesquisa é predominantemente de indivíduos que se consideram do gênero masculino (56,2%), com idade entre 30 e 39 anos (44,5%), casado ou com união estável (70,5%), com pós-graduação (78,1%), lotados no Campus de Viçosa (84,9%), nível D (53,4%), que trabalham na instituição de 5 e 10 anos (41,8%) e estão há menos de cinco anos no cargo de gestão (48,6%). Eles "às vezes" têm vontade de sair do cargo de gestão (41,8%), no último ano não foram ao médico (56,2%) e não tiraram licença ou apresentaram atestado médico (79,5%), nem tiraram férias (89,7%). São indivíduos majoritariamente não fumantes (96,6%) e consomem alguma bebida alcoólica (63,0%).

#### 5.1.2. Perfil dos entrevistados

Foram entrevistados no total 17 gestores, sendo que 12 estão lotados no Campus de Viçosa, três lotados no campus de Florestal e dois no Campus de Rio Paranaíba. A maioria dos entrevistados se considera do gênero masculino (70,59%), majoritariamente casados ou com união estável (88,24%) e possuem filhos (58,82%). Os quadros 5a e 5b mostram o perfil dos gestores entrevistados.

Todos os gestores entrevistados possuem ensino superior, sendo que 82,35% possuem alguma pós-graduação (especialização ou mestrado). A maioria, cerca de 53%, está empossada em cargos de nível D, o qual exige apenas o ensino médio; 35,29%, no nível E; e apenas 11,76%, no nível C.

Quadro 5a - Perfil dos gestores entrevistados (a)

<b>Código entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Filhos</b>	<b>Campus</b>
E1	Feminino	40	Especialização	Solteira	Não	Florestal
E2	Masculino	30	Mestrado	Casado	Sim	Florestal
E3	Feminino	50	Especialização	Casado	Sim	Viçosa
E4	Masculino	37	Mestrado	Casado	Sim	Viçosa
E5	Feminino	36	Mestrado	Casado	Não	Rio Paranaíba
E6	Masculino	44	Mestrado	Casado	Não	Viçosa
E7	Masculino	34	Mestrado	Casado	Sim	Viçosa
E8	Masculino	60	Graduação	Casado	Sim	Viçosa
E9	Masculino	33	Mestrado	Casado	Não	Viçosa
E10	Feminino	55	Especialização	Casado	Sim	Viçosa
E11	Masculino	34	Mestrado	Casado	Sim	Viçosa
E12	Masculino	49	Mestrado	União estável	Sim	Viçosa
E13	Masculino	42	Mestrado	Casado	Sim	Viçosa
E14	Masculino	33	Especialização	Casado	Não	Rio Paranaíba
E15	Masculino	54	Graduação	Casado	Não	Florestal
E16	Feminino	47	Graduação	Viúva	Não	Viçosa
E17	Masculino	47	Mestrado	Casado	Sim	Viçosa

Fonte: elaborada pela autora

Quadro 5b - Perfil dos gestores entrevistados (b)

<b>Código entrevistado</b>	<b>Nível cargo empessado</b>	<b>Nível gestão</b>	<b>Tempo de UFV</b>	<b>Tempo como gestor</b>
E1	D	CD-4	12 anos	4 anos
E2	D	FG-2	4 anos	1 ano
E3	C	FG-2	30 anos	10 anos
E4	D	FG-2	7 anos	2 anos
E5	E	FG-2	13 anos	8 anos
E6	E	CD-4	9 anos	2 anos
E7	E	CD-3	10 anos	10 anos
E8	E	FG-5	7 anos	7 anos
E9	D	FG-2	8 anos	2 anos
E10	C	FG-2	30 anos	20 anos
E11	D	FG-9	10 anos	10 anos
E12	D	FG-7	9 anos	5 anos
E13	D	CD-4	17 anos	14 anos
E14	E	FG-2	10 anos	8 anos
E15	D	FG-9	5 anos	5 anos
E16	D	FG-7	9 anos	6 meses
E17	E	CD-3	12 anos	2 anos

Fonte: elaborada pela autora

Em relação à universidade, a maioria dos entrevistados possui entre 5 e 10 anos de instituição (quase 53%), apenas um gestor trabalha na instituição há menos

de 5 anos. Em relação ao tempo como gestor, 41,18% estão há menos de 5 anos na função gerencial. A maioria dos gestores entrevistados (70,59%) possui a função FG (função gratificada), enquanto 29,41% possuem CD (cargo de direção).

Na próxima seção, será apresentada e analisada cada dimensão separadamente, começando pela dimensão risco de adoecimento.

## 5.2. Apresentação e análise dos dados da dimensão risco de adoecimento

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os fatores relacionados à dimensão risco de adoecimento, segundo o ITRA (MENDES; FERREIRA, 2007), composto pelas escalas: Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT), Escala de Avaliação do Custo Humano do Trabalho (ECHT), Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) e Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT). Para tanto, serão discutidos e apresentados o resultado da análise fatorial exploratória (AFE) e análise descritiva dos dados do questionário conjuntamente à análise de conteúdo das entrevistas.

A AFE foi realizada com o intuito de resumir os dados da pesquisa, descrevendo estes dados em um número menor de variáveis em comparação aos dados originais (HAIR *et al.*, 2009). Além disso, tal técnica é utilizada quando o objetivo da pesquisa é analisar as relações entre muitas variáveis ao mesmo tempo (HAIR *et al.* 2017). Como os instrumentos utilizados nesta pesquisa (ITRA e ETS) foram construídos e validados por outro público, a utilização da AFE é interessante como forma de ajustar o modelo a esse novo público, que, no caso, são gestores TAE.

Vale ressaltar que a realização da AFE ocorreu com suporte teórico e critérios com base na literatura da temática (Hair *et al.*, 2009). Os critérios utilizados para obter a estrutura adequada foram: comunalidade, teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), teste de esfericidade de *Bartlett*, *Scree plot*, variância extraída, análise da matriz rotacionada, alfa de *Cronbach* e teste de correlação de *Pearson* e nível de significância estatística (Sig). Estes estão detalhadamente explicados na metodologia.

A fim de realizar a descrição quantitativa dos dados, em cada uma das quatro escalas do ITRA foram calculados a média, mediana, moda, percentil (25 e 75) e o desvio padrão para cada fator validado pela AFE. Foi calculada também a

distribuição de frequência de cada fator conforme recomenda Mendes e Ferreira (2007). Tais fatores são avaliados nas faixas de interpretação: grave (avaliação mais negativa) para escore fatorial maior que 3,7; crítico (avaliação moderada) com escores entre 2,3 e 3,69; e satisfatório (avaliação mais positiva) com escores menores que 2,29, considerando o desvio padrão em relação ao ponto médio.

Entretanto, há a exceção na forma de avaliar o fator prazer no trabalho da EIPST que possui itens positivos, diferentemente das outras escalas que se referem a afirmativas negativas. Desta forma, a sua análise deve ser a seguinte: quanto mais próximo de 5, mais positiva a percepção dos pesquisados. Assim, valores maiores que 3,7 indicam uma avaliação mais positiva (satisfatório), enquanto os valores menores que 2,29 indicam uma avaliação mais negativa (grave). Os valores entre 2,3 e 3,69 enquadram-se na faixa de nível crítico.

#### 5.2.1. Avaliação do contexto do trabalho (EACT)

Conforme recomendado por Hair *et al.* (2009), inicialmente foi verificada a eficácia do modelo fatorial por meio dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. O teste de KMO, que varia entre 0 e 1, apresentou como resultado 0,815, indicando que o grau de adequação da amostra foi satisfatório. De acordo com Hair *et al.* (2009), são considerados satisfatórios valores maiores que 0,50. O teste de Bartlett resultou em significância de 0,000, com 2401,784 para a estatística qui-quadrada e 465 graus de liberdade ao nível de 5% de significância. Assim, esse resultado (sign. <0,05) indicou que a matriz de correlação é diferente da matriz de identidade (Tabela 8).

Tabela 8. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (EACT)

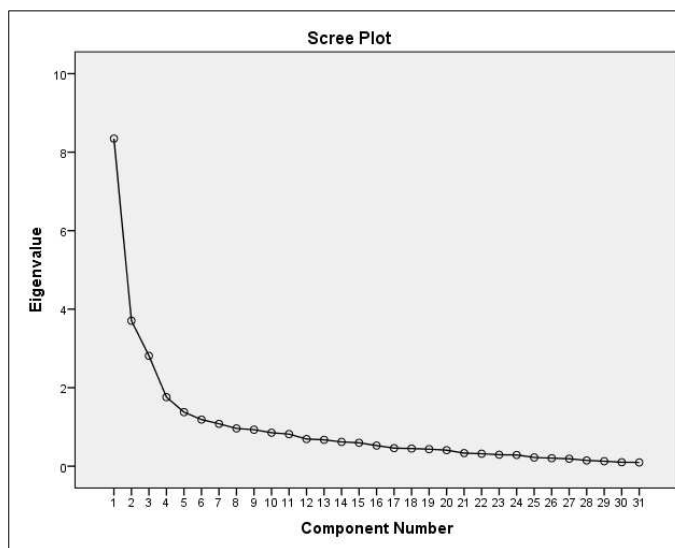
Kaiser-Meyer-Olkin		0,815
	Approx. Chi-Square	2501,784
Teste de esfericidade de Bartlett	df	465
	Sig.	0,000

Fonte: elaborada pela autora.

Na determinação de fatores por meio do método de *Scree plot* (gráfico de cotovelo), o resultado indicou uma redução de 4 fatores, como pode ser observado no Gráfico 1. A partir do quarto fator, o gráfico se aproxima de uma reta horizontal. De acordo com Hair *et al.* (2009, p. 114), “o ponto no qual o gráfico começa a ficar

na horizontal é considerado indicativo do número máximo de fatores a serem extraídos”.

Gráfico 1 - Scree Plot (EACT)



Fonte: elaborado pela autora

Após a definição do número de fatores, foram verificadas as comunalidades de cada variável e excluídas as que resultaram em valores menores que 0,5. Segundo Hair *et al.* (2005), as variáveis que possuem comunalidades menores que 0,5 não possuem explicação suficiente da variância pela solução fatorial.

Assim, foram excluídas 13 variáveis que não alcançaram esses valores: v5 (existe fiscalização do desempenho), v6 (o número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas), v7 (os resultados esperados estão fora da realidade), v8 (existe divisão entre quem planeja e quem executa), v9 (as tarefas são repetitivas), v11 (as tarefas executadas sofrem descontinuidade), v12 (as condições de trabalho são precárias), v13 (o ambiente físico é desconfortável), v20 (as condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas), v21 (o material de consumo é insuficiente), v24 (a distribuição das tarefas é injusta), v30 (falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional) e v31 (as informações de que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso). A Tabela 9 mostra o valor das comunalidades das variáveis mantidas por serem significativas da EACT.

Tabela 9. Comunalidades das variáveis (EACT)

Indicador	Rótulo das variáveis	Comunalidade
v1	O ritmo de trabalho é excessivo.	0,752
v2	As tarefas são cumpridas com a pressão de prazos.	0,711
v3	Existe forte cobrança por resultados.	0,735
v4	As normas para execução das tarefas são rígidas.	0,732
v10	Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho.	0,766
v14	Existe muito barulho no ambiente de trabalho.	0,598
v15	O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.	0,581
v16	Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.	0,712
v17	O posto/estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas.	0,571
v18	Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários.	0,743
v19	O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	0,676
v22	As tarefas não estão claramente definidas.	0,731
v23	A autonomia é inexistente.	0,743
v25	Os funcionários são excluídos das decisões.	0,718
v26	Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados.	0,758
v27	Existem disputas profissionais no local do trabalho.	0,827
v28	Falta integração no ambiente de trabalho.	0,810
v29	A comunicação entre funcionários é insatisfatória.	0,744

Fonte: elaborada pela autora

Com os 18 itens restantes, a EACT apresentou ótimos valores de KMO = 0,842, o que indica boa adequação da amostra, e de teste de esfericidade de Bartlett = 0,000, indicando que a matriz correlação não é igual à matriz identidade. A variância total explicada foi de 71,71%, resultado satisfatório, sendo indicado o valor acima de 60% (HAIR *et al.*, 2009). Este método mede o percentual médio de variação explicada pelos itens extraídos (HAIR *et al.*, 2009). Os 4 fatores apresentaram autovalores maiores do que 1,0 pelo método da raiz latente (HAIR *et al.*, 2009), como pode ser observado na Tabela 10.

Tabela 10. Autovalores e Variância total explicada (EACT)

Itens	Autovalores iniciais (Eigenvalues)			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada
1	6,321	35,114	35,114	6,321	35,114	35,114
2	3,148	17,489	52,603	3,148	17,489	52,603
3	2,288	12,710	65,313	2,288	12,710	65,313
4	1,151	6,396	71,710	1,151	6,396	71,710

Fonte: elaborado pela autora

Para uma interpretação mais adequada das variáveis, foi realizada a rotação oblíqua da matriz pelo método *Oblimin*. Na matriz rotacionada, foi investigada a existência de variáveis com cargas fatoriais menores que 0,5, pois estas não possuem significância estatística (HAIR *et al.*, 2005). Nenhuma variável se enquadrava nessa característica, isto é, todos os itens possuíam carga fatorial maior que 0,5.

Em seguida, foi realizada a análise de confiabilidade dos quatro fatores por meio do coeficiente de alfa de *Cronbach*. Esta medida avalia o grau de consistência das variáveis indicando qual o percentual da variância atribuída ao escore verdadeiro da variável latente. São aceitos valores maiores que 0,70, mas, quando a escala está em construção, esse valor pode ser de 0,6 (HAIR *et al.*, 2009).

Os valores obtidos nos quatro fatores foram: Condições de trabalho (0,943), Relações socioprofissionais (0,862), Controle do trabalho (0,770) e Ritmo de trabalho (0,679) (tabela 11). Assim, apenas o fator 4 não obteve nível de confiabilidade elevado, o que pode ser explicado pelo número reduzido de itens no fator, conforme argumenta Hair *et al.* (2009). A Tabela 11 mostra as dimensões, as variáveis pertencentes a cada dimensão, as cargas fatoriais e o alfa de *Cronbach* de cada fator.

Assim, a distribuição dos itens e o número de fatores da Escala de Contexto do trabalho validada por Mendes e Ferreira (2007) foram alterados. A nova escala foi dividida em 4 fatores, diferindo da escala EACT validada por Mendes e Ferreira (2007) que era dividida em apenas três fatores: Organização do trabalho composta por 11 itens, Condições de trabalho com 10 itens e Relações socioprofissionais que incluía 10 itens.

Houve a manutenção das dimensões Condições do Trabalho e Relações socioprofissionais, enquanto a dimensão Organização do trabalho foi dividida em dois novos fatores. As quatro novas dimensões da EACT encontradas foram: Fator 1 - Condições do trabalho (7 itens), Fator 2 – Relações socioprofissionais (6 itens), Fator 3 – Controle do trabalho (3 itens), Fator 4 – Ritmo de trabalho (2 itens). Era esperado que a EACT resultasse em apenas 3 dimensões, no entanto, como esta pesquisa trata de um público diferente do que foi validado por Mendes e Ferreira

(2007), a dimensão Organização do Trabalho foi subdividida. As dimensões foram nomeadas com base nos itens relevantes presentes em cada uma.

Tabela 11. Cargas fatoriais e alfa de *Cronbach* para cada fator (EACT)

Dimensão	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
<b>Fator 1 – Condição de trabalho</b>		
v14 Existe muito barulho no ambiente de trabalho.	0,655	0,943
v15 O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.	0,719	
v16 Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.	0,775	
v17 O posto / estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas.	0,772	
v18 Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários.	0,843	
v19 O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	0,792	
<b>Fator 2 – Relações socioprofissionais</b>		
v22 As tarefas não estão claramente definidas.	0,832	0,862
v23 A autonomia é inexistente.	0,837	
v25 Os funcionários são excluídos das decisões.	0,832	
v26 Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados.	0,884	
v27 Existem disputas profissionais no local do trabalho.	0,919	
v28 Falta integração no ambiente de trabalho.	0,897	
v29 A comunicação entre funcionários é insatisfatória.	0,807	
<b>Fator 3 - Controle do trabalho</b>		
v2 As tarefas são cumpridas com a pressão de prazos.	0,776	0,770
v3 Existe forte cobrança por resultados.	0,774	
v4 As normas para execução das tarefas são rígidas.	0,861	
<b>Fator 4 - Ritmo de trabalho</b>		
v1 O ritmo de trabalho é excessivo.	-0,671	0,679
v10 Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho.	-0,843	

Fonte: elaborada pela autora

Nesse sentido, com base no resultado da AFE, foi realizada a análise descritiva dos fatores. A tabela 12 mostra o resumo dos resultados das medidas de posição e dispersão da EACT, com base nesses fatores validados pelos gestores desta pesquisa.

A menor média foi obtida pelo fator Relações socioprofissionais (1,98,  $dp=0,91$ ), tendo avaliação mais positiva, enquanto a maior média, e, portanto, avaliação mais negativa, foi obtida pelo controle de trabalho (3,27,  $dp=0,80$ ), sendo o fator mais preocupante dentro do contexto de trabalho.

Tabela 12. Medidas de posição e dispersão (EACT)

	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	P25	P75
Condições de trabalho	2,43	2,33	2,33	0,82	1,79	3,00
Relações socioprofissionais	1,98	1,86	1,00	0,91	1,25	2,43
Controle de trabalho	3,27	3,33	3,67	0,80	2,67	3,75
Ritmo de trabalho	3,02	3,00	3,00	0,77	2,50	3,50

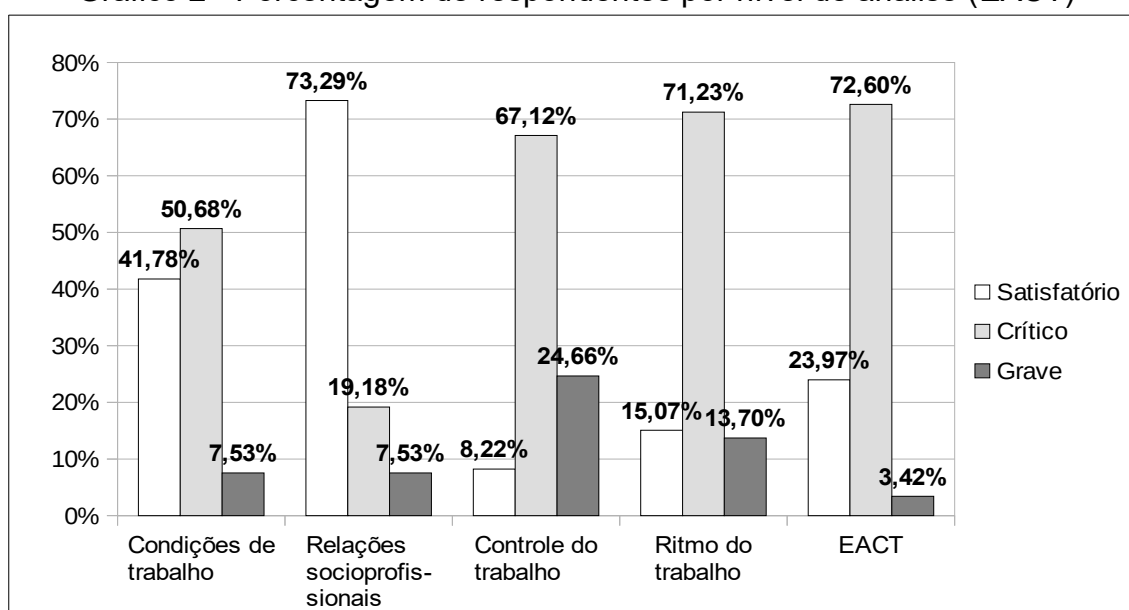
Fonte: elaborada pela autora

Como podemos observar no Gráfico 2, que mostra as porcentagens dos respondentes por nível de análise da EACT, 72,6% dos gestores consideraram o contexto do trabalho em nível crítico, e apenas 23,49% avaliaram esta escala em nível satisfatório, denotando a necessidade de que Universidade modifique as condições e características da organização e das condições de trabalho destes gestores. Segundo Mendes e Ferreira (2007), a avaliação crítica significa que existe uma situação-limite que pode levar a potencializar o sofrimento, necessitando de ações a curto prazo, enquanto a avaliação grave pode ocasionar o sofrimento, devendo ser tomadas providências imediatas. Além disso, as características da organização do trabalho podem levar a vivências de sofrimento ou à transformação em vivências de prazer (DEJOURS, 2006), o que evidencia a importância de ações voltadas à mudança do contexto do trabalho da instituição pesquisada.

Em relação à primeira dimensão, **Condições de trabalho**, o agrupamento dos itens desta correspondeu quase integralmente com o apontado pela teoria, validando as seis variáveis relacionadas à inadequação do posto de trabalho, do espaço físico, do mobiliário, à falta e precariedade dos equipamentos necessários à execução das atividades e ao barulho (MENDES; FERREIRA, 2007), com exceção da exclusão dos itens ligados à precariedade de condições de trabalho (v12), ao desconforto do ambiente físico (v13), aos riscos de segurança no ambiente de trabalho (v20) e à insuficiência de material de consumo (v21).

A maioria das atividades executadas em universidades federais é realizada em ambientes com baixo risco de segurança, pois os gestores, em sua maioria, trabalham dentro de salas e escritórios, o que pode explicar o item “riscos de segurança no ambiente de trabalho” não ser representativo. Apesar do fato de que a falta de material de consumo não é significativa para os gestores analisados, os instrumentos para realizar as atividades foram considerados insuficientes e precários.

Gráfico 2 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (EACT)



Fonte: elaborado pela autora

Apesar de 50,68% dos gestores perceberem as condições de trabalho como críticas (média=2,43, dp=0,82), a maioria (15) dos gestores não relatou percepções sobre as **Condições do trabalho** nas entrevistas; alguns apenas apontaram as boas condições do maquinário, como “maquinário, essas coisas nossas são muito boas, a gente não tem o que reclamar” (E3), e a questão da falta de recurso em “a falta de recurso não é tanta, porque a gente já sabe que não vai ter, e a gente define o que é prioridade, uma coisa ou outra você vai conseguir fazer” (E7). Nota-se na fala do gestor (E7) que ele utiliza como estratégia de defesa aceitar a situação como forma de mitigar as vivências de sofrimento, isto é, uma defesa de adaptação. Segundo Mendes e Ferreira (2007, p. 39), estas defesas “levam os trabalhadores a manter a produção exigida pela organização do trabalho, ao dirigirem seus modos de pensar, sentir e agir para atender ao desejo da excelência” (MENDES, FERREIRA, 2007, p. 39).

O segundo fator, **Relações socioprofissionais**, também correspondeu com o apontado pela escala inicial, resultando em sete itens relacionados com questões referentes aos modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional (MENDES, FERREIRA, 2007), com exceção dos itens referentes à distribuição injusta das tarefas (v24), falta de apoio das chefias para o desenvolvimento profissional (v30) e dificuldade de acesso às informações necessárias para executar as tarefas (v31).

Podemos verificar que o fator Relações socioprofissionais apresentou a maior porcentagem de avaliação satisfatória (73,29%) e menor média (1,98) entre os demais fatores, com desvio-padrão de 0,91. No entanto, cerca de 27% consideraram este fator como grave e crítico. Esta percepção pode ser observada nas entrevistas em que gestores relataram a falta de autonomia no exercício de sua função, como em “verdade é uma certa impotência no cargo que eu exerço, você tem um cargo de direção, mas você não tem autonomia” (E9); e falta de liberdade em resolver problemas: “me sinto com grandes responsabilidades, mas de mãos atadas, é como se fosse remar um barco furado” (E4).

O gestor (E10) relata a dificuldade na tomada de decisão por ser gestor de órgão público, que para ele atua de forma diferente em relação a uma empresa privada:

Uma chefia de um serviço público ele te traz essa consequência, porque você não consegue, igual eu acredito que numa empresa você consegue comandar melhor, e no serviço público você tem que dar mais um jeitinho tem que ser mais para poder conseguir um trabalho melhor, que aquilo seja mais dinâmico.

E o gestor (E13) expressa que a dificuldade de tomada de decisão seria ocasionada pela estrutura da instituição:

Para expressar sim porque eu falo, mas para fazer não, não depende de mim exclusivamente, tem toda uma administração, uma máquina por trás com objetivos diferentes.

Assim, esse resultado mostra o quão complexa é a função gerencial dentro de uma instituição pública, pois os gestores precisam lidar com sua atividade complexa, e muitas vezes imprevisível, e, principalmente, com diferentes grupos e interesses diversos. Além disso, o trabalho público é pautado pela legislação, sendo muitas vezes burocrático, como observado por Ésther (2011).

A dimensão Organização do Trabalho foi dividida em duas novas dimensões: fator 3 - Controle do trabalho e fator 4 - Ritmo do trabalho, indo de contraponto à teoria. No ITRA, elaborado e validado por Mendes e Ferreira (2007), esta dimensão era única e possuía 11 itens. Foram excluídos itens referentes a existências de fiscalização do desempenho (v5), número insuficiente de pessoas para se realizar as tarefas (v6), resultados esperados classificados como fora da realidade (v7), existência de divisão entre quem planeja e quem executa (v8), repetitividade das tarefas (v9) e descontinuidade na execução das tarefas (v11).

Apesar do item “número insuficiente de pessoas para se realizar as tarefas” não ter sido representativo, alguns gestores (3) relatam nas entrevistas que existe sim uma falta de pessoal. Podemos observar essa percepção nos trechos:

Sobra muito trabalho pra pouca gente [...] a falta de pessoal que a gente tem, o *déficit* de pessoal. (E1)

Falta uma pessoa com o perfil de uma atividade, e você acaba tendo que auxiliar em alguma etapa, ou atividade, mas a rotina é bem assim, é muito corrida, muita demanda. (E7)

A equipe é pequena. (E9)

Sobre a questão da “divisão entre quem planeja e quem executa”, o gestor (E7) relata que existe uma certa divisão, “dividia as atribuições técnicas e administrativas, bem dividido, então pra eles aprenderem e pra eu poder ajudar nas partes que demandava minha atenção”. Outro gestor relatou que demorou um pouco para conseguir repassar algumas atividades, “no primeiro momento acabei acumulando, foi gradativo essa questão de eu ir pegando mais atribuições da chefia e repassando as outras e as minhas, para outras pessoas” (E9), mostrando que ainda existe certa dificuldade nos gestores em coordenar e atribuir atividades para os subordinados. Como a maioria (quase 50%) dos gestores possui menos de 5 anos na função, esses novos gestores precisam aprender a gerenciar a si mesmo e a seus subordinados, além de aprenderem a lidar com as tensões e emoções de sua nova função (HILL, 1993).

Como as atividades gerenciais são cheias de imprevistos (DAVEL; MELO, 2005), os gestores acabam tendo que lidar com uma rotina diferente a cada dia, o que pode justificar a questão “repetitividade das tarefas” não ser representativa. O entrevistado (E7) relata que o trabalho é dinâmico: “bem meu perfil dinâmico, um monte de coisa acontece, porque eu não gosto de monotonia”. O gestor (E4) traz a questão da urgência de processos: “às vezes essa urgência dos processos caminharem e tal, você tem que atropelar essas etapas, pra poder cumprir, então tem que aprender diariamente”.

Nenhum gestor mencionou nas entrevistas a questão de fiscalização de desempenho ou o fato de os resultados esperados estarem fora da realidade, corroborando a exclusão desses itens na AFE.

O fator 3, **Controle do trabalho**, elencou itens relacionados a cumprimento de tarefas com a pressão de prazos (v2), existência de forte cobrança por resultados

(v3) e rigidez das normas para execução das tarefas (v4). Este fator apresentou a maior porcentagem de avaliação grave (20,55%) (média=3,27, dp=0,80) e a maior média em relação aos outros fatores do contexto do trabalho. Além disso, apresentou mais de 91% em nível crítico e grave. Assim, esse resultado denota a necessidade de atenção da instituição sobre as questões vinculadas a fortes pressões de prazos, cobranças por resultados e fiscalização. Corrobora-se a literatura que aponta que os gestores lidam diariamente com pressões de prazos, sobrecarga de trabalho, incerteza e instabilidades (HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; MARRA *et al.*, 2018; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019).

Confirmando esses dados, alguns gestores (4) relatam a grande pressão e cobranças, como podemos observar essa percepção nos trechos a seguir:

A pressão de você ter a responsabilidade, mesmo me considerando uma pessoa responsável, mas momento em que você é a primeira linha, é a linha de frente, e aí acaba que você não tem como fugir, realmente é uma pressão que eu não esperava, foi surpreendido nesse aspecto. (E9)

Então nós temos momentos lá, né, de maiores demandas, tem época que é tranquilo, agora no momento de grande pressão a gente sai exausto mesmo, porque a demanda é muito grande como te falei. (E4)

Porque em momentos de muita cobrança, de muito estresse, de problemas, isso afeta o nosso psicológico, o nosso emocional. (E5)

No último fator, **Ritmo de trabalho**, foram validados apenas 2 itens referentes ao ritmo de trabalho excessivo (v1) e à falta de tempo para realizar pausas de descanso no trabalho (v10). Este fator apresentou 71,3% em nível crítico e 13,7% em nível grave (média=3,02, dp=0,77), um valor também considerado alto, mostrando a importância do estudo mais aprofundado pela instituição sobre esse ritmo de trabalho e falta de tempo. Autores clássicos como Mintzberg (1977) e Hill (1993) discutem sobre as fortes cobranças com as quais os gestores precisam lidar além da complexidade desse trabalho devido a ritmo intenso, descontinuidade e grande variedade das atividades. Além disso, o volume muito grande de trabalho pode causar desconforto ao indivíduo por meio do sentimento de impotência e incompetência em realizar as atividades sendo fontes de sofrimento para o gestor (MATTOS *et al.*, 2019), acumulando também o estresse e a pressão do trabalho (MELO *et al.*, 2011).

As entrevistas corroboram esse resultado, segundo o qual a maioria dos gestores entrevistados (11) relata sobre a sobrecarga de trabalho:

Porque a demanda é muito grande (E4)

Porque são dias muito cheios, muito pesados, às vezes a gente tem que trabalhar até mais tarde, até bem à noite e no outro dia de manhã. (E5)

É um trabalho diário, o dia todo, não para porque tem muita demanda, né, demanda dos campus todos. (E10)

Aí eu fiquei sobre carregado. (E12)

Temos mais demanda, então uma parte do tempo você tem que atender essas demandas, que vão chegando, muito serviço recebi e respondi e acaba tendo pouco tempo para planejar e organizar demandas que precisam de projetos. (E7)

Dois gestores entrevistados (E1; E6) também relatam a falta de tempo, às vezes justificando ser um trabalho de dedicação exclusiva:

Então você tem que estar disponível, um cargo de direção em que você tem que ter uma dedicação exclusiva, tem que estar disponível, quando eu fui convidada, eu sabia dessa disponibilidade e aceitei sabendo disso. (E1)

Na verdade, a gente trabalha mais de oito, é em média de 8 a 10 horas por dia e como é função comissionada, a gente não tem muito horário não, acaba levando alguma coisa também para casa, faz parte. (E6)

Percebe-se na fala desses gestores que, como trabalho gerencial é um trabalho de dedicação exclusiva, eles têm a obrigação de trabalhar mais, além das 8 horas diárias, e sentem-se conformados com isso. Percebe-se que, para eles, esse excesso de trabalho e a falta de tempo livre é uma característica da função gerencial. Autores como Hill (1993), Davel e Melo (2005) e Marra *et al.* (2018) já observaram que os gestores trabalham com instabilidade, sobrecarga de trabalho e pressões.

Relatam também sobre a falta de tempo para refeições, “a rotina é essa, trabalho de oito a seis, com um ou duas horas de almoço, mas raramente eu fazia duas horas de almoço” (E7); o trabalho sendo realizado após o horário de serviço, “então a gente não tinha muita hora, né” (E13); e a questão do ritmo intenso de trabalho ser sazonal:

Tem os períodos de sufoco sim, tem período que a gente não tem tempo de nem sair para beber uma água nem nada, mas o período longo de tranquilidade acaba deixando a gente esquecer daquele período de aperto. (E3)

Porque são dias muito cheios, muito pesados, às vezes a gente tem que trabalhar até mais tarde, até bem à noite e no outro dia de manhã já tem uma série de coisas para resolver, então depende muito do período. (E5)

Em suma, observa-se que, para os gestores entrevistados, há uma insatisfação quanto ao contexto do trabalho, principalmente em relação à falta de

autonomia para resolução de problemas e tomada de decisão, além da questão de pressão e ritmo intenso de trabalho, corroborando os dados dos questionários, em que a maioria dos gestores considerou o contexto do trabalho como crítico, e a literatura (DAVEL; MELO, 2005). No entanto, percebe-se que os gestores, por meio das relações profissionais, conseguem deixar o ambiente mais favorável para exercerem sua função, já que consideram esse fator como satisfatório.

A próxima seção abordará a apresentação e avaliação dos dados do curso humano do trabalho.

### 5.2.2. Avaliação do custo humano do trabalho (ECHT)

Primeiramente, na aplicação da AFE, foi verificada a possibilidade de fatorabilidade dos dados por meio dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett, conforme recomendado por Hair *et al.* (2009). O grau de adequação da amostra foi considerado satisfatório, pois o KMO (0,836) foi maior que 0,5 (HAIR *et al.*,2009). O teste de Barlett indicou que a matriz correlação não é a matriz identidade, pois resultou em uma significância de 0,000, com 2930,269 para a estatística qui-quadrada e 496 graus de liberdade ao nível de 5% de significância (Tabela 13).

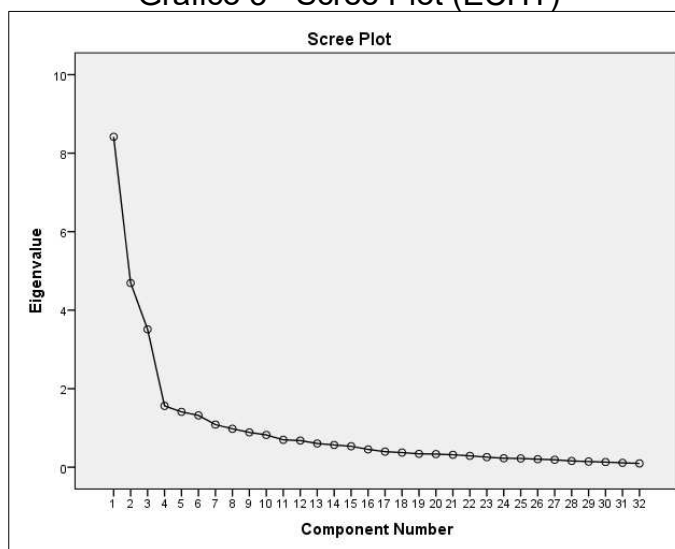
Tabela 13. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (ECHT)

Kaiser-Meyer-Olkin		0,836
	Approx. Chi-Square	2930,269
Teste de esfericidade de Bartlett	df	496
	Sig.	0,000

Fonte: elaborada pela autora.

Foi determinado o número de fatores a serem extraídos pelo método de *Scree plot*. O resultado para o *Scree plot* foi uma redução de 4 fatores, conforme pode ser verificado no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Scree Plot (ECHT)



Fonte: elaborado pela autora

Por conseguinte, foi realizada a AFE com 4 fatores e feita a exclusão dos itens que apresentaram comunalidades menores que 0,5 (não significativas). Foram excluídos sete itens: v32 (ter controle das emoções), v33 (ter que lidar com ordens contraditórias), v39 (ser obrigado a cuidar da aparência física), v41 (transgredir valores éticos), v44 (desenvolver macetes), v62 (usar as mãos de forma repetida) e v63 (subir e descer escadas). Após a realização da rotação oblíqua, dois itens foram excluídos por apresentarem carga fatorial menor que 0,5: v34 (ter custo emocional) e v55 (usar os braços de forma contínua). A Tabela 14 mostra os valores de comunalidade das variáveis que foram significativas para o público estudado.

Tabela 14. Comunalidades das variáveis (EHCT)

Indicador	Rótulo das variáveis	Comunalidade
v35	Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros.	0,641
v36	Disfarçar os sentimentos.	0,698
v37	Ser obrigado a elogiar as pessoas.	0,589
v38	Ser obrigado a ter bom humor.	0,656
v40	Ser bonzinho com os outros.	0,579
v42	Ser submetido a constrangimento.	0,521
v43	Ser obrigado a sorrir.	0,671
v45	Ter que resolver problemas.	0,640
v46	Ser obrigado a lidar com imprevistos.	0,653
v47	Fazer previsão de acontecimentos.	0,682
v48	Usar a visão de forma contínua.	0,569
v49	Usar a memória.	0,531
v50	Ter desafios intelectuais.	0,787
v51	Fazer esforço mental.	0,728
v52	Ter concentração mental.	0,726
v53	Usar a criatividade.	0,621
v54	Usar a força física.	0,677
v56	Ficar em posição curvada.	0,510
v57	Caminhar.	0,632
v58	Ser obrigado a ficar de pé.	0,673
v59	Ter que manusear objetos pesados.	0,776
v60	Fazer esforço físico.	0,820
v61	Usar as pernas de forma contínua.	0,679

Fonte: elaborada pela autora

Por fim, dos 32 itens iniciais, 23 itens foram considerados significativos. Esta nova matriz EHCT apresentou valores satisfatórios de KMO = 0,837 (valor maior que 0,5) e de teste de esfericidade de Bartlett = 0,000 (matriz identidade diferente da matriz correlação). A variância total explicada dos 4 fatores foi maior que 60% (65,476%) e com autovalores maiores que 1, considerado, portanto, um resultado satisfatório (HAIR *et al.*, 2009), como pode ser verificado na Tabela 15.

Tabela 15. Autovalores e Variância total explicada (EHCT)

Itens	Autovalores iniciais (Eigenvalues)			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada
1	6,315	27,458	27,458	6,315	27,458	27,458
2	4,476	19,463	46,921	4,476	19,463	46,921
3	3,204	13,929	60,849	3,204	13,929	60,849
4	1,064	4,627	65,476	1,064	4,627	65,476

Fonte: elaborada pela autora

Foi calculado o coeficiente de alfa de *Cronbach* a fim de verificar a confiabilidade de cada um dos seis fatores. Com base em Hair *et al.* (2009), valores maiores que 0,7 indicam uma boa confiabilidade, mas podem ser aceitos valores maiores que 0,6 quando se trata de uma escala que está em construção.

Os valores obtidos nos seis fatores foram: Custo cognitivo (0,902), Custo físico (0,901), Custo afetivo-ético (0,834) e Custo afetivo-emocional (0,737). Assim, todos os fatores apresentaram nível de confiabilidade elevado (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 16 mostra as dimensões, as variáveis pertencentes a cada dimensão, as cargas fatoriais e o alfa de *Cronbach* de cada fator.

Tabela 16. Cargas fatoriais e alfa de *Cronbach* para cada fator (ECHT)

Dimensão	Carga fatorial	Alfa de <i>Cronbach</i>
<b>Fator 1 – Custo cognitivo</b>		
v45 Ter que resolver problemas.	0,608	0,902
v46 Ser obrigado a lidar com imprevistos.	0,563	
v48 Usar a visão de forma contínua.	0,638	
v49 Usar a memória.	0,703	
v50 Ter desafios intelectuais.	0,911	
v51 Fazer esforço mental.	0,839	
v52 Ter concentração mental.	0,869	
v53 Usar a criatividade.	0,783	
<b>Fator 2 - Custo físico</b>		
v54 Usar a força física.	0,814	0,901
v57 Caminhar.	0,772	
v58 Ser obrigado a ficar de pé.	0,793	
v59 Ter que manusear objetos pesados.	0,861	
v60 Fazer esforço físico.	0,899	
v61 Usar as pernas de forma contínua.	0,779	
<b>Fator 3 - Custo afetivo-ético</b>		
v37 Ser obrigado a elogiar as pessoas.	-0,735	0,834
v38 Ser obrigado a ter bom humor.	-0,739	
v40 Ser bonzinho com os outros.	-0,790	
v42 Ser submetido a constrangimento.	-0,615	
v43 Ser obrigado a sorrir.	-0,840	
v56 Ficar em posição curvada.	-0,590	
<b>Fator 4 - Custo afetivo-emocional</b>		
v35 Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros.	-0,568	0,737
v36 Disfarçar os sentimentos.	-0,603	
v47 Fazer previsão de acontecimentos.	-0,577	

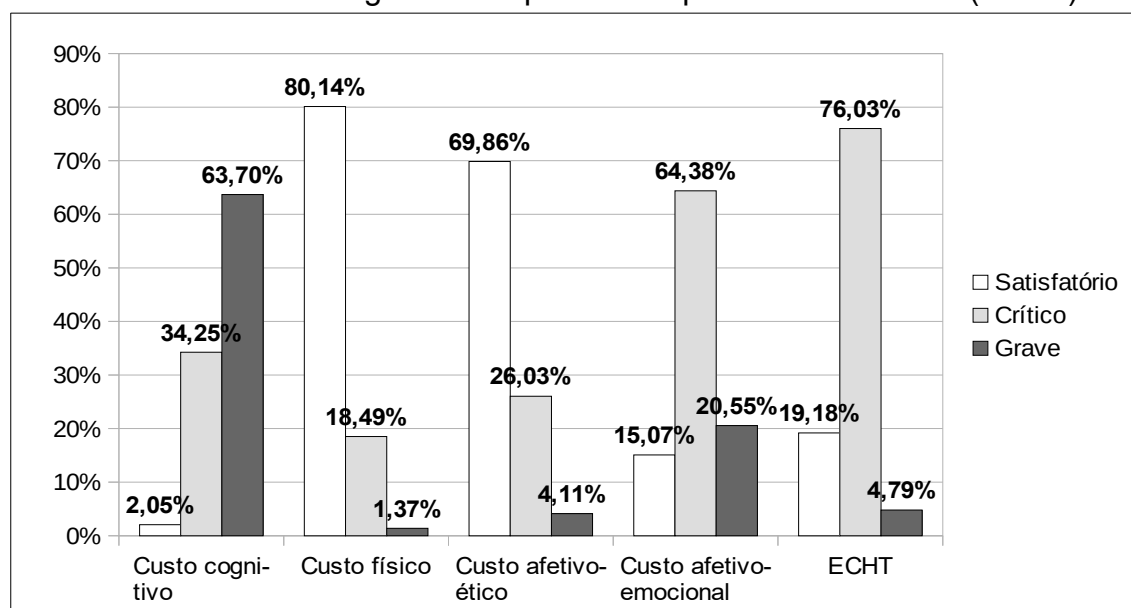
Fonte: elaborada pela autora

A ECHT criada e validada por Mendes e Ferreira (2007), inicialmente era composta por três fatores: custo cognitivo (10 itens), custo afetivo (12 itens) e custo físico (10 itens). No entanto, a nova escala resultou em 4 fatores, mantendo a dimensão custo cognitivo e custo físico. A dimensão de custo afetivo foi dividida em dois novos fatores. As quatro novas divisões da ECHT foram: Fator 1 - Custo cognitivo (8 itens), Fator 2 – Custo físico (6 itens), Fator 3 – Custo afetivo-ético (3 itens) e Fator 4 – Custo afetivo-emocional (6 itens). Como ocorreu com a EACT, era esperado que a ECHT também resultasse em apenas três fatores, mas esta mudança pode ter acontecido pelo público diferente do público pesquisado por Mendes e Ferreira (2007).

Na escala ECHT, a maioria dos gestores considerou o custo humano no trabalho como crítico (76,03%) e 4,79% como grave. Esse resultado mostra que há uma diferença entre o trabalho que foi prescrito pela instituição e o trabalho real já que essa diferença acarreta exigências, relativas a custo humano (FERREIRA; MENDES, 2003, FERREIRA, 2004; MÁXIMO *et al.*, 2014). Assim, esse resultado aponta para a atenção que a Universidade precisa ter com relação àquilo que o trabalho desses gestores exige dos mesmos, isto é, os “efeitos em termos das exigências do trabalho que impactam no adoecimento” (MENDES; FERREIRA, 2007, p. 113). Quanto maior a diferença entre o trabalho prescrito pela organização em relação ao trabalho real, maiores os esforços físicos, cognitivos ou emocionais que os gestores precisam ter, aumentando, então, os custos humanos e intensificando as vivências de sofrimento (FERREIRA; MENDES, 2003, FERREIRA, 2004; MÁXIMO *et al.*, 2014). O gráfico 4 apresenta-se porcentagem dos respondentes por nível de análise do ECHT.

O primeiro fator, **Custo cognitivo**, resultou em praticamente a mesma composição da dimensão da literatura, com 8 itens considerados relevantes para o público pesquisado. Somente um item foi excluído v44 (desenvolver macetes). O item v47 (fazer previsão de acontecimentos) foi deslocado para o fator Custo afetivo-moral.

Gráfico 4 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (ECHT)



Fonte: elaborado pela autora

Como os gestores analisados são servidores públicos, eles têm que agir e trabalhar conforme o que está escrito em lei, não podendo desenvolver estratégias que ferem a Constituição, o que pode explicar o item “desenvolver macetes” não ser significativo para os gestores analisados. Essa obrigação de trabalhar conforme a lei pode ser observada nas falas dos seguintes gestores:

Então a gente lida com muita transparência, não tem aquele negócio: vou ver, vou dar um jeitinho não, pode, pode, não pode, não pode, porque o que pode a gente vai fazer. (E6)

No serviço público não tem impossível de resolver, tá tudo ali, tá tudo escrito, eu só não posso sair da lei, ali tá escrito ate onde eu posso ir. (E8)

Agora em termos da lei, né, assim aplicação da legislação, isso com certeza, ninguém é beneficiado com ela, vou dar um jeitinho aqui para você receber tal coisa, não, é tudo dentro da lei. (E13)

Podemos destacar que o Custo cognitivo apresentou avaliação mais negativa (faixa de interpretação grave) entre os fatores da ECHT, com 63,70% (média=3,89, dp=0,74), uma porcentagem relativamente alta. Apenas 2,05% dos gestores consideraram o custo cognitivo como satisfatório. Isto implica necessidade de atenção que a instituição precisa ter relacionada aos custos advindos da resolução de problemas, de ter que lidar com imprevistos e previsões de acontecimentos, esforço mental, intelectual e concentração, necessitando de ações imediatas, conforme recomenda Mendes e Ferreira (2007). Essas situações que necessitam de

exigências cognitivas por parte dos gestores podem ocasionar vivências de sofrimento (MENDES, FERREIRA, 2007).

Esta avaliação crítica do custo cognitivo pode ser explicada pelo fato de o trabalho do gestor não possuir apenas funções administrativas, visto que a função gerencial é complexa em razão do seu ritmo intenso, da variedade de funções e sua descontinuidade, da organização do tempo e tomada de decisões (MINTZBERG, 1977). A tabela 17 mostra as medidas de posição e dispersão do ECHT.

Tabela 17. Medidas de posição e dispersão (ECHT)

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>P25</b>	<b>P75</b>
Custo cognitivo	3,89	4,00	4,00	0,74	3,38	4,38
Custo físico	1,79	1,67	1,00	0,74	1,17	2,17
Custo afetivo-emocional	3,09	3,00	3,00	0,91	2,33	3,67
Custo afetivo-ético	2,01	1,83	1,67	0,78	1,50	2,50

Fonte: elaborada pela autora.

Foi perguntado aos gestores se eles percebem algum tipo de risco ou esforço mental no seu trabalho. A grande maioria dos gestores percebe algum tipo de custo cognitivo; das 17 entrevistas, todas perceberam algum dispêndio intelectual. Alguns gestores falam sobre situações nas quais precisam lidar com imprevistos de demandas do trabalho ou mesmo de situações referentes a relações interpessoais:

Aqui no setor existem vários imprevistos, tipo assim, você tem que lidar com o humor de um professor que tem dia que ele não tá bem-humorado [...] a gente tenta resolver a situação o mais rápido possível e tudo mais. (E3)

Cansaço que mais pesa é o mental e o psicológico, porque você lida com diversos tipos de pessoas e personalidade e humor, saber lidar com tudo isso ainda não é uma coisa que eu sou especialista. (E1)

Me incomoda um pouco essa questão eu te falei da gestão de pessoas, não é algo que me cause um incômodo, que me preocupe não. (E11)

É muita gente, às vezes as pessoas chegam ali nervosa no setor, porque foi maltratada em outro setor, não foi atendida direito, aí já chega nervosa com você, isso vai estressando, provocando um stress, chega ao final do ano você está cansado, nada que férias não resolve, fadiga mental mesmo. (E14)

O que é chato é isso aí, parece que uma pessoa brigou com o outro lá, e aí você fica como saco de pancada. (E12)

Outros trazem situações que, para eles, causam algum tipo de desafio intelectual:

Aquela procura por uma solução deixa a gente desgastado assim, isso que a falta de comunicação, correr atrás de algumas coisas, cansa a gente

psicologicamente [...] mas o desgaste maior é com a tomada de decisões mesmo. (E2)

Eu não sou advogado pra interpretar certa lei, então meu entendimento pode ser viciado ou pode faltar alguma coisa, e às vezes eu sou cobrado pra tomar alguma decisão em relação a isso. (E4)

#### Esforços mentais são igualmente mencionados:

Tem dias que a gente fica bem esgotado porque uma diversidade de assuntos muito grande [...] é o tempo todo estudando, esse é um trabalho que requer pensar muito e não é pensar agora, pensar em cenários possíveis, isso acaba trazendo um desgaste mental grande. (E6)

Por exemplo eu tenho que lidar muito com... pensando com a cabeça às vezes do outro para poder redigir, para poder responder, e isso às vezes é bem um esforço bem desgastante. (E10)

Quando você tem um aumento de responsabilidade, mesmo que não tenha um aumento de atividade, aumenta a pressão, até mesmo quando você não é pressionado. (E9)

Eu percebo que, por exemplo, nos períodos em que há uma demanda grande de trabalho [...] que a gente é exigido muito. (E5)

E há alguns gestores que percebem a questão de ter que resolver problemas, “a gente só lida com problema, pouco do tempo a gente faz alguma coisa antes do problema” (E7); e a frustração de não conseguir resolvê-los, “há alguns entraves que a gente não consegue desenrolar no dia a dia, isso frustra um pouco” (E13), corroborando os estudos de Davel e Melo (2005). De acordo com Dejourns (2006), quando o indivíduo se depara com uma diferença entre o trabalho prescrito e o real, ele pode vivenciar o sofrimento afetivo, mostrando-se por meio de sentimentos de desconforto e frustrações (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017), podendo fazer com que o indivíduo se paralise e elimine qualquer reação positiva frente à organização do trabalho (DEJOURS *et al.*, 2011).

O gestor (E8), apesar de informar que não tem nenhum tipo de custo cognitivo, “risco mental, sinceramente não”, ele utiliza estratégia de defesa individual, a adaptação, como mudar a forma de lidar com base na situação ou mesmo se conformar com o fato de que situações adversas podem acontecer por ele já ter passado por elas no passado, como forma de minimizar esse custo:

Porque depende muito de quanto você investe numa situação de stress, de desgaste e a gente tem que, na idade que eu cheguei, você sabe quando a coisa tá caminhando pra não acabar bem, então você já toma suas providências [...] numa administração você trabalha com um professor tranquilo e na outra um camarada totalmente centralizador, então qual vai te gerar mais stress? Aí você tem um camarada que te chama pra conversar o outro fala assim, ‘esquece o que você sabe, faz o que eu estou mandando’,

então, quando a sua supervisão é um camarada desse tipo, você já sabe que mais horas, menos horas você vai passar situações assim, você toma as providências, mas acredito que atualmente o meu trabalho não traz situações mais desse tipo, já passei por isso, tive que abrir mão de cargo pra proteger minha saúde mesmo.

Esses novos desafios de ter que resolver problemas, lidar com imprevistos, desafios intelectuais ou mesmo os esforços mentais acabam levando ao aumento da diferença entre o trabalho prescrito e o real, já que os gestores não conseguem prever esses acontecimentos. Essa distância pode levar a sentimentos como frustração, verbalizado pelo entrevistado. Segundo Dejours (2008) e Gernet (2016), o aumento da distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real leva ao aumento do sofrimento dos gestores.

No segundo fator, **Custo físico**, estão os itens relacionados com os dispêndios fisiológico e biomecânico impostos ao trabalhador, com exceção dos itens relacionados ao uso do braço e as mãos de forma contínua (v55, v62) e subir e descer escadas (v63). O item v56 (ficar em posição curvada) foi deslocado para o fator Custo afetivo-emocional. Os demais itens corroboram os achados de Mendes e Ferreira (2007).

O fator Custo físico apresentou maior porcentagem de avaliação mais positiva (80,14%, média=1,79, dp=0,74), apenas cerca de 20% dos gestores consideram esse fator como grave ou crítico. Como já mencionado, a maioria dos gestores analisados trabalha em funções administrativas não necessitando de usarem braços, mãos ou pernas de forma excessiva para realizarem suas atividades.

Nesse sentido, foi perguntado aos gestores se percebem algum tipo de custo físico no exercício de suas atividades, e a maioria deles (9) relatam que não, indo de acordo com os resultados da análise descritiva:

Então com relação ao risco físico mesmo, o (nome do local de trabalho) ele não tem esse problema não. (E3)

Risco físico, eu não penso que tem, assim pelo menos não previsível, né, que a gente trabalha numa instituição que é toda preparada para receber o servidor, né. Nós temos rampas, escadas, tem toda uma estrutura, eu acho que risco físico previsível, eu não consigo enxergar. (E5)

Não, eu acho que não. (E6)

Risco físico não, opera uma copiadora, mas não recebe insalubridade não. (E12)

Alguns relatam a questão de ficar sentado por muito tempo: “só postura, né, em vista do computador” (E2); “grande maioria do trabalho o tempo todo sentado, dor nas costas” (E4); “só a questão da repetição de ficar muito tempo sentado, muito tempo em frente ao computador, muito tempo uma posição só, isso com certeza” (E13); “tirando o fato de ficar sentado o tempo todo, hoje eu não tenho nenhuma necessidade de ficar em nenhum lugar perigoso, não preciso ir em laboratório mais como eu ia antes, né” (E7).

Percebe-se, pelas falas, que, mesmo os gestores relatando a existência de custos físicos, eles não consideram como algo que possa prejudicar a saúde; ao contrário, estimam como algo natural, o que pode justificar a avaliação como satisfatória. Percebe-se isso com o uso do advérbio só (=somente) “só a postura” (E2), “só a questão da...” (E13).

A dimensão Custo afetivo, que inicialmente era composta por 12 itens, foi dividida em dois novos fatores: Custo afetivo-ético e Custo afetivo-emocional. Relacionado a esta dimensão, foram excluídos os itens v32 (ter controle das emoções), v33 (ter que lidar com ordens contraditórias), v34 (ter custo emocional), v39 (ser obrigado a cuidar da aparência física) e v41 (transgredir valores éticos). Essa subdivisão corrobora estudos com jovens trabalhadores de Torres *et al.* (2020).

Como já mencionado, os gestores analisados são servidores públicos e precisam agir conforme a lei permite, logo não podem transgredir valores éticos, o que pode explicar a exclusão do item “transgredir valores éticos”. No entanto, os gestores (E4) e (E8) relatam a questão de ter que lidar com situações contrárias ao que eles acreditam como corretas:

Aí você tem um camarada que te chama pra conversar o outro fala assim “esquece o que você sabe, faz o que eu estou mandando”, então quando a sua supervisão é um camarada desse tipo, você já sabe que mais horas, menos horas você vai passar situações assim. (E8)

Então todas essas demandas urgentes, procedimentos que eu não julgo correto diante o meu modo de pensar, me causam um stress. (E4)

Assim, esses gestores podem vivenciar o sofrimento ético, que acontece quando esses gestores precisam concordar com comportamentos contrários à moral, agindo como se estivesse estragando sua profissão, seu trabalho. Esse comportamento acaba prejudicando sua autoestima e o entusiasmo com o trabalho

(DEJOURS, 2013, 2014; GERNET, 2016; DUARTE; DEJOURS, 2019; AREOSA, 2019). Mattos *et al.* (2018) também relataram o sofrimento ético em gestores.

O item não validado “ter controle das emoções” vai de contraponto ao item validado pelos mesmos gestores “disfarçar sentimentos”. Se os gestores consideram que precisam disfarçar seus sentimentos, logo podem ter que controlar suas emoções. Este resultado corrobora a literatura, em que os gestores tendem a não contar para os seus pares ou superiores os problemas enfrentados na organização, disfarçando seus sentimentos, sofrimentos e angústias por medo de serem vistos como incompetentes, silenciando, assim, seus sentimentos como forma de defesa (DEJOURS, 2006). Como relata Dejours (2006, p. 51), “todos, dos operadores aos gerentes, se defendem da mesma maneira: negando o sofrimento alheio e calando o seu”.

No Fator 3, **Custo afetivo-ético**, os itens validados estão relacionados com a obrigação de elogiar pessoas (v37), de ter bom humor (v38), de sorrir (v43) além da obrigação de ser bonzinho com as outras pessoas (v40) e de ser submetido a constrangimentos (v42). O item v56 (ficar em posição curvada) veio deslocado do custo físico. Quase 70% dos gestores analisados consideram o custo afetivo-ético satisfatório. No entanto, podemos observar que alguns gestores relatam situações constrangedoras com que tiveram que lidar, como serem maltratados ou mesmo “pisados”, como o próprio gestor (E12) descreve:

Já houve professor que xinga a gente tudo, depois acaba a gente vendo que a gente tinha razão e acaba é pedindo até desculpa, manda um e-mail desculpando. (E3)

Eu acho que assim, essa situação de ver as coisas erradas, na minha forma de pensar, de imaginar que aquilo podia ser feito de uma maneira diferente, isso me gera stress, mas eu acho que o principal sou eu lidar com as pessoas, de achar que algumas pessoas agem de má-fé. (E4)

É ruim, às vezes dependendo do trato das pessoas, algumas não sabem pedir por favor, aí acha que porque você não é professor, acha que pode pisar em você, agora parece que não tem apoio do sindicato e tá pisando em ovos. (E12)

Percebe-se que os gestores acabam tendo que lidar com questões de diferenças de tratamento no exercício de sua função. Eles relatam a questão do docente, e, pelas falas, percebe-se que há uma certa diferença de tratamento dentro da instituição entre os técnicos administrativos e docentes. É como se os docentes tivessem mais “direitos” que os técnicos administrativos, por serem docentes, já que

a instituição é uma universidade. Além disso, percebe-se algum tipo de hierarquia cujo topo seria ocupado pelos docentes. Parece que essa diferença de tratamento é uma questão cultural, que já vem desde muitos anos. Podemos observar essa diferença de tratamento na fala dos gestores:

Eu sou servidor técnico-administrativo, e existe uma grande diferença da carreira docente para carreira técnico-administrativa. Embora todos sejam servidores, a tratativa bem diferente. Isso assim é uma questão cultural da UFV. (E6)

Infelizmente não. Não tenho essa percepção, porque, quando você fala servidor, eu entendo que tanto o professor quanto técnico são servidores. A observação que eu faço é que você tem uma casta de servidores que tem mais privilégios e oportunidades do que outro, as coisas para os técnico-administrativo não saem tão fácil e de mão beijada. (E8)

Às vezes tem alguma ordem de serviço que eu faço, aí eu ligo para o setor e não se resolve. O professor liga e na hora o problema é resolvido. Acho que aqui dentro a gente tem muito internalizado essa hierarquia, professores estão acima, servidores abaixo, servidores não, técnicos. (E11)

Dentro do campus o sentimento que a gente tem é que os técnicos administrativos não é prioridade, tanto em questões de estar pessoal ou ambiente de trabalho [...] então há uma preferencial pela instituição pelos docentes. (E14)

Nesse sentido, foi perguntado aos gestores se acham que dentro da instituição os servidores são tratados com igualdade, e todos os 17 servidores relataram que não. Eles relatam que existe uma diferença de tratamento dependendo da situação vivenciada pelo servidor: “tem processos e tem situações que tem uma diferença de tratamento e um desequilíbrio” (E1). Relatam que existem certos privilégios para determinados servidores que não querem trabalhar ou são de difícil convívio:

Alguns pontos, nossos funcionários são pouco privilegiados. Pessoa difícil, eu não quero mexer com ela, deixa ela quietinha ali, privilegiada no ponto de não trabalhar, porque muitos têm esse privilégio. (E2)

Apontam também a existência de privilégios dependentes da chefia do servidor: “eu vejo funcionários tentando fazer aí disciplinas isoladas, tentando fazer um mestrado para melhorar na carreira deles e tudo mais, a chefia não libera” (E3); “não, varia de chefia, pesa muito, vou te dar um exemplo: revezamento do final de ano, algumas pessoas revezam outras não, algumas pensam compensa outras não” (E9).

Relatam também a questão dos pares e das relações entre as pessoas que pode favorecer o servidor a se tornar gestor:

Se você é amigo do diretor, você vira o chefe. Se você não é e não concorda com as atividades, você não serve, inclusive não só amigo pessoal, que é o que eu vejo mais lá, mas também no sentido também de executar o serviço que o diretor exige que você execute. É necessário fazer vista grossa pra determinada ação. (E4)

Depende de algumas situações. Por exemplo, às vezes o servidor é mais próximo, tem uma relação de simpatia com a chefia, com as chefias superiores ou uma relação de antipatia também, isso pode fazer com que eles sejam tratados de modo desigual. (E5)

Percebe-se pela fala do gestor (E4) que, por causa dessas situações de diferença de tratamento dentro da instituição, ele começa a vivenciar o sofrimento ético: “é necessário fazer vista grossa pra determinada ação”. Esse sofrimento acontece, pois o gestor acaba concordando com situações contrárias ao que ele considera moral, neste caso “fingindo” que não está percebendo essas situações.

Já o gestor (E7) explica que ele mesmo, como gestor, age de forma diferente dependendo do subordinado, se ele presta um bom serviço ou não:

Eu acho que depende da forma que nos falamos isso. Em termos de estrutura, salário, procedimentos eu acho que sim, mas o dia a dia e naquela parte que a gestão pode definir não. Pelo menos pelo meu convívio, pelos motivos óbvios, tipo, quando o servidor é bom de serviço, nós temos um pouco de mais boa vontade com ele. (E7)

Essas diferenças de tratamento dentro da instituição, resultado da forma e da cultura da organização, podem levar ao agravamento dos custos humanos por meio dos dispêndios fisiológicos, biomecânicos e intelectual para aprendizagem, resolução de problemas e tomadas de decisão (MENDES, FERREIRA, 2007).

No quarto e último fator, **Custo afetivo-emocional**, elencaram-se questões referentes ao dispêndio emocional, como lidar com agressividade dos outros (v35) e disfarçar sentimentos (v36). O item v47 (fazer previsão de acontecimentos) veio deslocado do custo cognitivo, sendo considerado um dispêndio emocional para os gestores analisados. Este fator apresentou 64,38% em avaliação crítica e 20,55% em avaliação grave, demonstrando que existem, para os gestores, situações que elencam um custo afetivo-emocional podendo potencializar o sofrimento (MENDES; FERREIRA, 2007), necessitando, assim, de ações a curto prazo. Alguns gestores percebem a questão de terem que lidar com custo emocional:

Esse controle de expectativa basicamente é isso, tá lidando com as emoções das pessoas. (E7)

Esforço sim, porque você tem que engolir alguns sapos, o risco emocional aí a minha resposta é não, porque o risco emocional vai depender muito mais do seu estado naquele momento. (E9)

Já passei por várias coisas que já teve um desgaste bem grande e emocional mesmo. (E10)

E teve gestores que relataram especificamente situações nas quais tiveram que lidar com a agressividade de pessoas:

Às vezes aparecem pessoas muito estressadas, nervosas e tem que saber lidar com isso. (E11)

Eu até que me sinto bem, o serviço em si não é difícil não, mas o que é chato é isso aí, parece que uma pessoa brigou com o outro lá, e aí você fica como saco de pancada. (E12)

É muita gente, às vezes as pessoas chegam ali nervosa no setor, porque foi maltratada em outro setor, não foi atendida direito, aí já chega nervosa com você. (E14)

O gestor (E11) percebe o custo emocional vivenciado na instituição, no entanto, ele relata que utiliza estratégia de defesa individual, a proteção, um tipo de conformismo para mitigar esse custo: “no início eu passei por algumas coisas, mas eu aprendi a lidar com isso, atualmente não, já aconteceu de tudo um pouco aqui”. Segundo Mendes e Ferreira (2007), essas estratégias têm o objetivo de mudar a forma de pensar, agir e sentir compulsoriamente se alienando com as causas de sofrimento.

Em suma, observa-se que os gestores percebem uma certa exigência da instituição no exercício de sua função gerencial, em termo de custo humano, principalmente relacionado ao custo cognitivo, considerado o mais grave pelos gestores. Esses custos relacionados com a resolução de problemas, imprevistos, além de esforços mentais, intelectuais e de concentração são percebidos também nas falas dos entrevistados. Vale salientar a existência da diferença de tratamento dentro da instituição, o que pode favorecer o agravamento desses custos humanos, podendo acarretar vivências de sofrimento e até causar danos a esses gestores.

No próximo tópico, serão abordadas as vivências de prazer e sofrimento percebidas pelos gestores.

### 5.2.3. Avaliação das vivências de prazer e sofrimento (EIPST)

Para a EIPST, foram realizados os mesmos testes da AFE. Primeiro foi verificado se o modelo fatorial permite fatoração. O teste de KMO resultou em 0,913, considerado excelente (HAIR *et al.*, 2009). O teste de esfericidade de Bartlett resultou em 0,00 (qui-quadrado de 5075,999 e 496 graus de liberdade), o que indica

que a matriz correlação e a matriz identidade são diferentes (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 18 mostra os valores de KMO e teste de Bartlett para a EIPST.

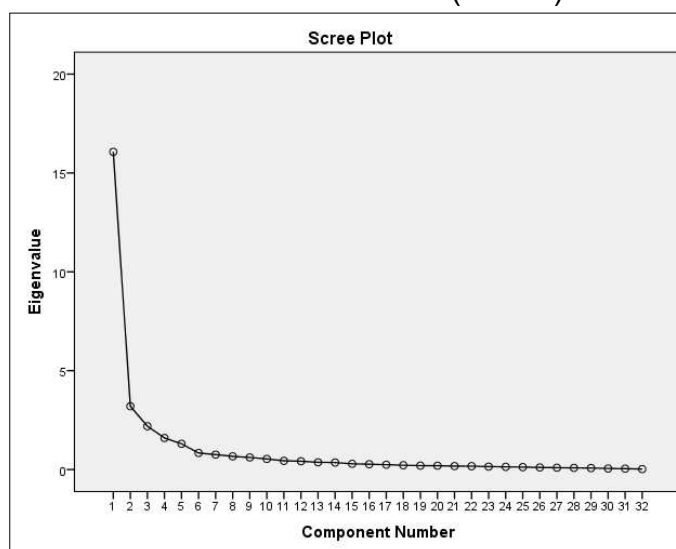
Tabela 18 - Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (EIPST)

Kaiser-Meyer-Olkin		0,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Approx. Chi-Square	5075,999
	df	496
	Sig.	0,000

Fonte: elaborada pela autora

Foi determinado o número de fatores a serem extraídos. O método de *Scree plot* resultou em uma extração de 2 fatores, como pode ser verificado no Gráfico 5. As comunalidades de cada variável foram analisadas, e, nesta etapa, foram excluídos 12 itens por apresentarem valores menores que 0,5, não sendo, portanto, significativos (HAIR *et al.*, 2009).

Gráfico 5 - Scree Plot (EIPST)



Fonte: elaborado pela autora

Foram então excluídos os itens: v64 (liberdade com o meu superior para negociar minhas demandas), v65 (liberdade para falar sobre meu trabalho com os meus pares), v66 (solidariedade entre os pares), v67 (confiança entre os pares), v68 (liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho), v69 (liberdade para usar a minha criatividade), v70 (liberdade para falar sobre meu trabalho com os superiores), v81 (esgotamento emocional), v82 (estresse), v84 (sobrecarga), v86 (insegurança) e v87 (medo). A Tabela 19 mostra os valores de comunalidade dos itens significativos da EIPST.

Tabela 19. Comunalidades das variáveis (EIPST)

Indicador	Rótulo das variáveis	Comunalidade
v71	Cooperação entre os pares.	0,509
v72	Satisfação.	0,860
v73	Motivação.	0,785
v74	Orgulho pelo que faço.	0,761
v75	Bem-estar.	0,857
v76	Realização profissional.	0,819
v77	Valorização.	0,688
v78	Reconhecimento.	0,714
v79	Identificação com as minhas tarefas.	0,677
v80	Gratificação pessoal com as minhas atividades.	0,767
v83	Insatisfação.	0,592
v85	Frustração.	0,551
v88	Falta de reconhecimento do meu esforço.	0,768
v89	Falta de reconhecimento do meu desempenho.	0,796
v90	Desvalorização.	0,757
v91	Indignação.	0,770
v92	Inutilidade.	0,628
v93	Desqualificação.	0,674
v94	Injustiça.	0,698
v95	Discriminação.	0,587

Fonte: elaborada pela autora

Após a rotação ortogonal pelo método *Oblimin*, um item com carga fatorial menor que 0,5 foi excluído da matriz, v77 (valorização), por não ser significativo conforme recomenda a literatura (HAIR *et al.*, 2009).

Assim, dos 32 itens que compunham a EIPST inicial, 19 itens foram considerados significativos para a população em estudo. O valor de KMO foi maior que o inicial (0,932), considerado ótimo, e de teste de esfericidade de Bartlett = 0,000 (matriz identidade diferente da matriz correlação). A variância total explicada dos dois fatores foi de 71,521%, com os autovalores maiores que 1, obtendo um resultado adequado já que resultou em um valor acima de 60% (HAIR *et al.*, 2009). A Tabela 20 mostra os valores dos autovalores e da variância total explicada da EIPST.

Tabela 20. Autovalores e Variância total explicada (EIPST)

Itens	Autovalores iniciais (Eigenvalues)			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada
1	11,426	60,139	60,139	11,426	60,139	60,139
2	2,163	11,382	71,521	2,163	11,382	71,521

Fonte: elaborada pela autora

Por fim, foi calculado o coeficiente de alfa de *Cronbach* verificando a confiabilidade de cada um dos fatores, indicado valores maiores que 0,7. Os valores obtidos foram satisfatórios, a saber: Fontes de sofrimento (0,882) e Fontes de prazer (0,952). A Tabela 21 mostra as cargas fatoriais de cada item em cada fator e os valores de alfa de *Cronbach*.

Tabela 21. Cargas fatoriais e alfa de *Cronbach* para cada fator (EIPST)

Dimensão	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
<b>Fator 1 – Fontes de sofrimento</b>		
v78 Reconhecimento.	-0,516	
v83 Insatisfação.	0,569	
v85 Frustração.	0,635	
v88 Falta de reconhecimento do meu esforço.	0,924	
v89 Falta de reconhecimento do meu desempenho.	0,907	
v90 Desvalorização.	0,818	0,882
v91 Indignação.	0,872	
v92 Inutilidade.	0,796	
v93 Desqualificação.	0,760	
v94 Injustiça.	0,895	
v95 Discriminação.	0,802	
<b>Fator 2 - Fontes de prazer</b>		
v71 Cooperação entre os pares.	0,684	
v72 Satisfação.	0,858	
v73 Motivação.	0,811	
v74 Orgulho pelo que faço.	0,876	
v75 Bem-estar.	0,766	0,952
v76 Realização profissional.	0,895	
v79 Identificação com as minhas tarefas.	0,891	
v80 Gratificação pessoal com as minhas atividades.	0,937	

Fonte: elaborada pela autora

Nesse sentido, observa-se que a nova escala apresentou uma redução do número de fatores da Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho validada por Mendes e Ferreira (2007), passando de quatro fatores para apenas dois. As duas novas dimensões da EIPST encontradas foram: Fator 1 – Fontes de sofrimento (11 itens) e Fator 2 – Fontes de prazer (8 itens).

Foram obtidos os valores de medida de posição e dispersão dos dois fatores da EIPST, fontes de sofrimento e fontes de prazer. O resultado pode ser verificado na tabela 22.

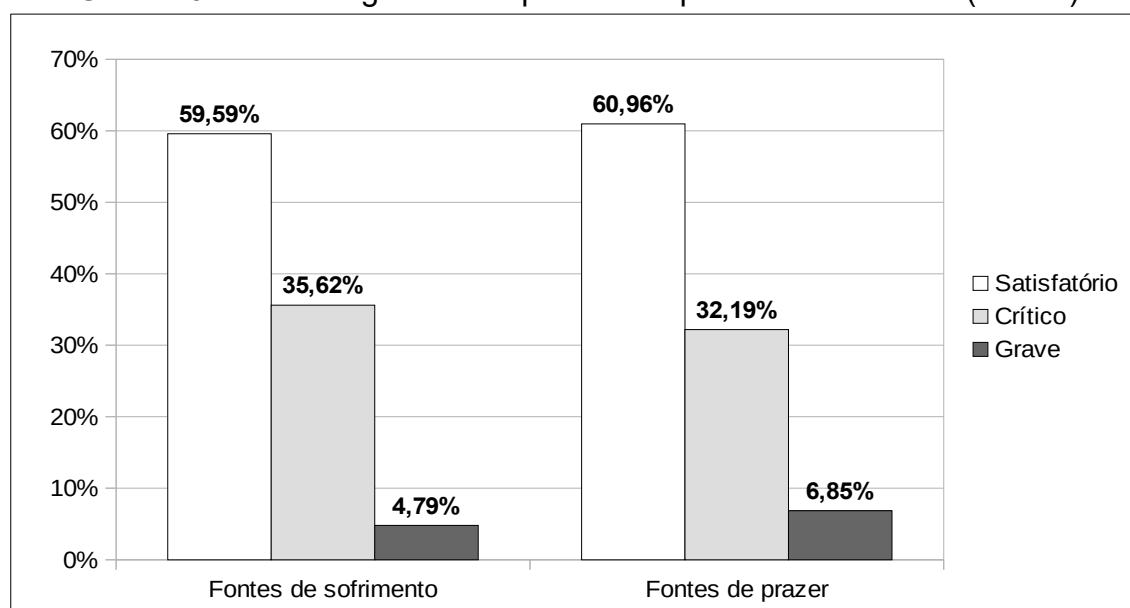
Tabela 22. Medidas de posição e dispersão (EIPST)

	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	P25	P75
Fontes de sofrimento	2,27	2,09	1,82	0,71	1,70	2,73
Fontes de prazer	3,83	4,00	5,00	0,91	3,25	4,63

Fonte: elaborada pela autora

Em relação à avaliação por nível de análise da escala EIPST, ela não foi estimada em uma única dimensão, pois o fator Fontes de prazer possui itens positivos, enquanto o fator Fontes de sofrimento possui itens negativos. O gráfico 6 mostra as porcentagens de cada avaliação da EIPST.

Gráfico 6 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (EIPST)



Fonte: elaborado pela autora

O primeiro fator, **Fontes de sofrimento**, aborda questões relativas ao esgotamento profissional como vivências de insatisfação e frustração no trabalho, e vivências de falta de reconhecimento como a injustiça, discriminação, desqualificação, inutilidade, indignação, desvalorização. Destaca-se que todos os itens presentes na dimensão falta de reconhecimento de Mendes e Ferreira (2007) permanecem nesse fator, enquanto somente 2 itens da dimensão esgotamento

profissional de Mendes e Ferreira (2007) permaneceram significativos para o público analisado, vide tabela 21.

Em relação ao esgotamento profissional, podemos destacar os trechos:

Pessoas não enxergam que são 8 horas convivendo com pessoas que simplesmente você não escolheu estar ali, mas você tem que levar ao máximo, então acho que isso leva a um stress muito maior. (E2)

Então assim essa falta de distribuições das atividades ao longo do ano do exercício, acaba que em um indeterminado momento essa demanda ela acaba caindo assim na sua cabeça de uma vez só, mas nesses anos todos tem sido assim, é difícil de lidar, é desgastante. (E4)

Prata e Honório (2014) também observaram o esgotamento profissional como fonte de sofrimento. Segundo eles, os gestores vivenciam insegurança, medo e sobrecarga emocional levando a vivenciarem o esgotamento profissional.

Vale salientar que o item reconhecimento (v78) foi deslocado da dimensão Realização profissional (MENDES; FERREIRA, 2007) para o fator Fontes de sofrimento e apresentou carga fatorial negativa (-0,516). Este valor negativo indica a relação inversa do item com o fator (HAIR *et al.*, 2009). Nesse caso, é a falta de reconhecimento que está relacionada com a dimensão Fontes de sofrimento, mostrando que os gestores analisados não se consideram reconhecidos, corroborando os estudos de Máximo *et al.* (2014) que observaram a falta de reconhecimento como vivências de sofrimento. Segundo Rouleau (2005), a função de gestão é reconhecida quando o indivíduo consegue realizar seu desejo de reconhecimento e realização, quando ele obtém poder e prestígio social. Este reconhecimento seria uma forma de recompensa pelo seu trabalho, auxiliando na transformação dos desafios em vivências de prazer (DEJOURS, 2014). Além disso, Dejours (2012b) explana que a falta de reconhecimento pode levar ao sofrimento.

Nessa perspectiva, foi perguntado aos gestores se eles se sentem reconhecidos no seu trabalho; o gestor (E12) tem a percepção de que trabalha muito, no entanto não se sente reconhecido: “você faz, faz e não tem reconhecimento”. Já o gestor (E2) traz questões referentes ao não reconhecimento em comparação a outros servidores:

Muitas vezes quando você for se comparar você não se sente valorizado, mas, se você for focar no que você está fazendo, indiretamente sim, mas, se for comparar, talvez você tem a sensação de que aquela pessoa ali não esteja se dedicando tanto, e talvez é mais valorizada do que o outro, mas na questão externa, a gente não enxerga o que acontece nos outros setores também.

O gestor (E5) traz a questão da estrutura da instituição, das relações interpessoais ou mesmo ele próprio como causa da falta de reconhecimento dos servidores:

Eu acho que tem situações que realmente esse reconhecimento, ele não aparece, mas eu acho que é da própria estrutura da instituição, das pessoas que ocupam os cargos, os cargos são muito passageiros, de repente por uma relação não tão boa com alguém que ocupa um cargo superior, pode ser que esse reconhecimento não venha, ou por uma falta de simpatia entre as partes ou com uma falta minha mesmo, por eu não conseguir corresponder ao que me foi solicitado.

E o gestor (E9) relata a falta de reconhecimento pela chefia, “eu não tenho esse reconhecimento da minha chefia”, corroborando Dejourns (2006) e Hill (1993) que relatam a dificuldade que os gestores têm em falar com seus pares ou superiores sobre os problemas encontrados no exercício da função. Esse gestor (E9), para lidar com esse sofrimento, utiliza uma estratégia individual de proteção, não criando expectativas como uma forma de mitigar essa vivência de sofrimento: “não crio expectativa porque eu acho que eu vou me frustrar, com certeza”. Ele também traz a questão de não se considerar reconhecido:

Se você perguntar ao meu chefe, ele vai falar que sim, mas eu não me considero, não porque meu chefe isso ou aquilo, mas talvez a expectativa de reconhecimento seja um pouco diferente [...] mas em momento em que eu acho que a minha opinião deveria ser considerada, aí você não tem opinião considerada, aí eu acho que é uma falta de reconhecimento da pessoa que está lá. (E9)

Em relação às estratégias de defesa individuais empregadas pelos gestores, podemos citar as de proteção, como a racionalização buscando mudar a forma de pensar, agir e pensar (MENDES; FERREIRA, 2007) por meio da realização do trabalho da melhor forma, como em “e eu tento fazer o melhor que eu posso em tudo, isso é uma regra que eu tento obedecer, fazer o melhor que eu posso, em tudo, tanto no desenvolvimento do meu trabalho quanto na relação com as pessoas que estão em relação comigo” (E5); ou trabalhando de uma maneira mais leve e alegre, “mas eu busco sempre que o trabalho seja uma coisa boa, uma coisa alegre, uma coisa leve para que você queira todo dia acordar e querer ir trabalhar, apesar dos quilos de problema” (E1); conversando com os colegas de trabalho, ilustrado em “na relação com o pessoal que trabalho comigo, eu não sei se tem como eleger uma

coisa, uma coisa que a gente faz todo dia é conversar um pouco com cada um” (E8), buscando uma relação profissional melhor com os colegas de trabalho:

Sempre é buscar melhorar a relação com todo mundo, talvez tentar melhorar também no trabalho que isso traz segurança para equipe, acaba melhorando o ambiente quando a pessoa confia o seu trabalho, sabe do potencial que vai chegar e as coisas vão se resolver, isso ameniza muito. (E6)

Jáo gestor (E6) utiliza a adaptação como estratégia de defesa por meio do relaxamento e atividades nos fins de semana: “fim de semana, a gente acaba relaxando e volta para segunda novo de novo (risos)”. Igualmente acontece com o gestor (E7) por meio de reuniões fora do horário de serviço:

Período pré-pandemia, a gente se reunia outros horários, em casa com os meninos, quem já tinha menino, né, e conversa de outras coisas, projeto de casa, criança, jogar bola, então isso pra mim é uma das coisas mais agradáveis que a gente tem.

O gestor (E10), quando não consegue resolver a situação fonte de sofrimento, aceita e utiliza da meditação como fontes de defesa individual:

Eu tento resolver, quando eu vejo que não vai ter jeito mesmo, que não vai depender de mim, eu tento desligar, sabe, eu tento desligar de outras maneiras, eu procuro meditar, eu procuro entender que aquilo não me pertence e pronto.

O gestor (E4) utiliza terapias individuais para lidar com a ansiedade: “eu percebi que ao longo dos anos, o nível de ansiedade aumenta muito, então procurar um psicólogo durante o período, tomar medicamentos, imagino que muito por causa do trabalho”. Já o gestor (E3) busca a terapia em grupo como estratégia de defesa coletiva:

É, a gente tinha aquela terapia que era muito bom, que eu acho que tem que continuar porque é um momento que você descontrair ali do serviço e ri um pouquinho com os outros, poderia até mais vezes por semana agora que a gente tem espaço, e isso é muito bom.

De acordo com a maioria dos gestores (59,59%), as fontes de sofrimento possuem avaliação satisfatória. No entanto, cerca de 36% dos gestores consideram as vivências de sofrimento como crítica. Segundo Dejours (2008), qualquer atividade laboral pode oferecer algum tipo de sofrimento.

Nesse sentido, foi perguntado aos gestores quais seriam as principais fontes de sofrimento para eles. O gestor (E1) traz a questão do surgimento de imprevistos durante o trabalho. Debus *et al.* (2019) e Marra *et al.* (2018) relataram que os gestores acabam tendo sentimentos de insegurança ou medo devido às

instabilidades e incertezas do seu trabalho. Podemos observar essas instabilidades nos seguintes trechos:

Trabalho não é a maioria da parte minha vida, ele é grande parte, então ele tem que ser prazeroso, não pode ser sofrimento, eu tive pouquíssimos momentos assim, que ficou bastante difícil, lidar com uma situação que não era exclusivamente fazer minha tarefa, era lidar com situações adjacentes. (E1)

Já o gestor (E9) acrescenta também a questão da pressão existente no trabalho: “o sentimento mais negativo do que positivo, porque muito mais a pressão, uma sensação de impotência às vezes”.

O gestor (E7) já considera a carga alta de responsabilidade como uma fonte de sofrimento: “primeira coisa que me vem é a responsabilidade, eu acho que eu tenho muita responsabilidade, e às vezes eu sofro muito por causa disso, por não dar conta de todas”. Já o gestor (E5) faz referência ao trabalho de atendimento ao público como vivências de sofrimento: “o trabalho com público normalmente é mais sofrido (risos), o atendimento ao público é fonte de mal-estar em muitas ocasiões assim”.

Outros gestores relatam como sofrimento não conseguir resolver alguma situação ou problema, corroborando Máximo *et al.* (2014) que observou a falta de resolver algumas decisões como possível causador de sofrimento:

Olha, às vezes aparece algumas situações que a gente sabe como resolver e tal, mas, por fatores alheios, a gente não consegue resolver, tem situações que as decisões são do colegiado. (E6)

Há alguns entraves que a gente não consegue desenrolar no dia a dia, isso frustra um pouco [...] ocupando esse cargo agora eu vejo que não depende só de mim, tem muita gente envolvida e que não sai às vezes como a gente espera que saia, então às vezes frustra. (E13)

Alguns entrevistados (7) trazem a questão dos problemas ocasionados pela relação profissional como causadora do sofrimento, corroborando Moretto e Padilha (2020) que enfatizam que uma causa recorrente do sofrimento nos gestores advém de conflitos interpessoais. Esses conflitos nas relações do trabalho podem ser observados nos seguintes trechos das entrevistas:

É essa parte mesmo de "richa" às vezes entre um funcionário e outro, aquelas conversas que você sabe que existe nos cantinhos, isso é uma coisa ruim, sabe? (E4)

Mal-estar e sofrimento é isso aí, dependendo da pessoa às vezes te manda e-mail mal educado. (E12)

Às vezes aparecem pessoas muito estressadas, nervosas e tem que saber lidar com isso. (E11)

Portanto, esse resultado denota atenção à falta de reconhecimento, discriminação, inutilidade, desvalorização e injustiça como principal causa de sofrimento dos respondentes. Além disso, a habilidade da organização em proporcionar cooperação entre os pares pode ajudar na transformação do sofrimento em vivências de prazer (DASHTIPOUR; VIDAILLET, 2017). Assim, modificando as características da organização, as vivências de sofrimento oriundas das relações entre os colegas de trabalho podem ser modificadas em fontes de prazer, como pode ser observado no próximo fator.

O segundo fator, **Fontes de prazer**, é composto por questões relativas à cooperação entre os pares, sobre as vivências de gratificação profissional, orgulho e identificação com trabalho.

Os itens relacionados com a liberdade de expressão como a liberdade para pensar, organizar e falar sobre o trabalho, solidariedade e confiança entre os pares, e a valorização não foram considerados significativas para o público analisado. Quase 61% dos gestores analisados consideram as fontes de prazer como satisfatórias, apenas 6,45% consideraram-nas como grave. Nesse contexto, foi perguntado aos gestores quais seriam as fontes de prazer no trabalho para eles, e muitos relataram (8) a questão do bom relacionamento dentro do trabalho:

Acho que o relacionamento interpessoal é o que causa, né, o que faz o setor são as pessoas, né, são mais os relacionamentos, lidar bem com as pessoas é o principal. (E2)

Me sinto feliz com as relações com os amigos no trabalho [...] eu considero que eu tenho uma boa relação com meus colegas de trabalho, alguns por afinidades são mais próximos, então a gente tem uma convivência fora do ambiente, a gente convive muito tempo junto. (E5)

Olha, a relação que eu tenho com a equipe toda aqui da (local do trabalho), o ambiente de trabalho, ele é muito prazeroso [...] é ótima, muito tranquilo, o ambiente muito agradável, todo mundo é muito bom. (E6)

Trabalho com um pessoal muito legal, tem uma equipe boa que trabalha comigo e tem sido um prazer trabalhar com eles (E8)

O trabalho te dá a satisfação quando você está bem alinhando com seus colegas, está num ambiente em que você tem prazer de estar ali e envolve pessoas novamente. (E9)

Foi destacado o bom relacionamento com os superiores: “a gente depende também de ter uma conversa franca e boa com os nossos superiores” (E9). Esse

resultado corrobora os estudos de Barling e Cloutier (2017), Debus *et al.* (2019), Hamouche e Marchand (2021) e Mattos *et al.* (2019) que também obtiveram o reconhecimento dos pares e superiores como fontes de prazer para os gestores. Esse reconhecimento é importante para os gestores, pois as pessoas precisam da validação do seu trabalho por outras pessoas como uma forma de recompensa simbólica da sua atividade (DEJOURS, 2012b, 2013, 2014; DEJOURS; DERANT, 2010), como se as vivências de sofrimento fossem justificadas por meio desse reconhecimento (DEJOURS, 2006) advindo do julgamento de utilidade (DEJOURS, 2012b, 2013, 2014). Assim, esse reconhecimento seria uma maneira que o indivíduo possui de sentir que seu trabalho é importante dentro da instituição.

Também foi mencionado o reconhecimento profissional como fonte de prazer: “quando algum setor, funcionário ou processo que você lutou bastante pra acontecer, e aquilo começa a funcionar e as pessoas começam a reconhecer e a gostar daquele procedimento” (E1). Este reconhecimento vem do julgamento do outro em relação ao seu trabalho, denominado de julgamento da beleza. Segundo Dejours (2006, 2012b, 2014), o julgamento da beleza é realizado pelos pares e está relacionado com o reconhecimento deles considerando seu trabalho relevante, o mais importante, precioso e também severo. Esse tipo de julgamento teria um impacto na identidade profissional do indivíduo (DEJOURS, 2014). Prata e Honório (2014) também observaram o reconhecimento como fonte de prazer para os gestores.

Para os gestores, a questão de cumprir prazos, trabalhos e resolver problemas proporciona vivências de prazer, “eu me sinto extremamente satisfeita quando a gente consegue cumprir prazos, desenvolver procedimentos que dão certo, que a gente vê que tem um resultado bom” (E5), “resolver os problemas, cumprir as tarefas que surgem” (E11); assim como não ter que resolvê-los, “eu acho que o que me dá bem-estar é quando passo muito tempo sem atender problema” (E14); além da utilidade social: “eu acho que é ajudar, né, é saber que o meu trabalho vai ajudar alguém ou o conjunto” (E13). Os estudos de Mattos *et al.* (2019) e Moretto e Padilha (2020) corroboram esse resultado, obtendo como vivências de prazer, a satisfação em solucionar problemas e a utilidade do seu trabalho. Faria *et al.* (2017), estudando os TAE observaram que as relações interpessoais, a

transparência dos trabalhos e a participação na gestão são elementos importantes para promover a saúde dos indivíduos, mostrando que esses itens não são importantes apenas para os gestores em universidades públicas.

Os gestores também percebem a realização profissional como fontes de prazer. Esta realização é percebida quando o trabalho é realizado em prol da coletividade, “é uma realização principalmente quando você sabe que tudo que você tá fazendo e lutando tem um resultado positivo e não apenas para um grupo, só para uma pessoa, é para um todo” (E1); e quando traz resultados, “eu acho que eu sou uma pessoa realizada profissionalmente, então eu sou muito grato ao meu trabalho, ao esforço que eu tive [...] e eu me sinto hoje muito realizado com o que eu faço e ver que o trabalho dá resultados” (E5).

Percebem também a realização por meio do gostar do que faz, de se sentir bem com seu trabalho, “eu gosto de trabalhar, né, eu me sinto bem lá, bem tranquilo, um ótimo relacionamento, me dou bem com todo mundo e o trabalho tranquilo, tá indo bem, eu me sinto sim realizado, eu gosto do que eu faço” (E13); além da parte financeira, “principalmente financeiramente, o trabalho que eu tenho aqui me realiza, me permitiu fazer tudo o que eu sempre quis, eu me considero uma pessoa muito realizada” (E11); e da qualidade de vida que o trabalho proporciona:

Porque eu tenho hoje, ou sou hoje, não só tenho, como sou, bem mais do que eu a princípio pensei que seria [...] a qualidade de vida que eu tenho por causa do trabalho, por causa do trabalho que eu desenvolvo e a qualificação que eu cheguei, é muito diferente daqueles irmãos meus que não trilharam o mesmo caminho, então acho que isso me traz essa sensação, de que eu sou realizado. (E8)

No entanto, o gestor (E7) percebe que não é realizado devido ao desgaste físico oriundo da sua atividade de gestão, apesar de se sentir feliz:

Mas eu fico realizado, não vou dizer plenamente realizado, em termo assim, acho que eu já fiz tudo que eu tinha que fazer, aqui dentro ou na vida pessoal, eu hoje posso dizer que sou bem feliz, só cansado, bastante cansado, porém muito feliz.

Assim, os gestores percebem a realização profissional de maneiras diferentes. Segundo Dashtipour e Vidaillet (2017), o trabalho pode contribuir para o enriquecimento social e subjetivo dos indivíduos. Além disso, a forma como os indivíduos lidam com situações adversas no trabalho difere da personalidade de

cada pessoa (DEJOURS, 2011), sendo assim percebida e interpretada de maneira diferente para cada um (SILVA; GARCIA, 2018).

Vale destacar que apenas 1 item da dimensão liberdade de expressão de Mendes e Ferreira (2007) permaneceu significativo para os gestores analisados. Isto pode ser explicado pelo fato de o serviço público muitas vezes ser engessado e burocrático, não permitindo a participação de alguns gestores intermediários nas decisões. Esse modo de gestão cria barreiras para que esses gestores usem sua criatividade e tenham liberdade para realizar suas tarefas, podendo ocasionar vivências negativas (DUARTE; DEJOURS, 2019), como pode ser observado na fala do gestor (E2):

Às vezes você toma sua decisão com base no que tá acontecendo, dentro da lei e tudo, mas, muitas das vezes, você não consegue colocar aquilo em prática, né, desejos políticos ou qualquer outro tipo. Muitas das vezes, a sua ideia não bate com pessoas que estão acima.

Apesar de fontes de sofrimento e de prazer serem consideradas satisfatórias para a maioria dos gestores que responderam aos questionários, percebemos pelas falas dos entrevistados que existem diversas fontes de sofrimento que afetam os gestores. Além disso, as fontes de prazer e sofrimento andam juntas. De acordo com a Psicodinâmica do trabalho, existe uma inter-relação entre o prazer e o sofrimento, podendo o sujeito vivenciar ambos (DEJOURS, 2004, 2012b). Assim, a percepção pelo indivíduo de vivência de sofrimento não exclui a vivência de prazer oriunda do trabalho (DEJOURS *et al.*, 2011).

Nessa perspectiva, foi perguntado aos gestores se gostariam de ser gestor novamente, e sete deles disseram que não. Vale destacar que todos os sete gestores que não desejam assumir mais cargos de gestão estão lotados no Campus de Viçosa.

Os motivos relatados para não assumirem outra função de gerência estão relacionados aos fatores de sofrimento como a falta de autonomia e ética por parte de alguns servidores, “saber que algumas pessoas fazem certas atitudes que não condiz com trabalho, a gente fica de mãos atadas não tem o que fazer, eu prefiro não assumir essa responsabilidade” (E11); a falta de reconhecimento, “não, eu peguei aquilo ali, porque não tem outro pra pegar [...] você faz e não tem reconhecimento” (E12); a falta de perfil de gestão, “não! [...] como eu assumi um compromisso, a intenção de ficar mas depois não [...] é ruim e eu não consigo

mandar ninguém [...] e isso atrapalha, né, eu acabo me sobrecarregando sendo que não precisa disso” (E13). O gestor (E4) relata que, apesar de se sentir motivado pelo trabalho gerencial, as vivências de sofrimento o desmotivam:

Apesar de ser algo que me motiva muito, esses pesares me fazem cada vez mais [...] esses fatores todos te desmotivam a continuar como chefe, é um preço muito alto, aí quando você põe no papel, será que vale a pena, isso está me fazendo mais mal do que bem, a remuneração nem vale tanto assim.

Apenas cinco gestores relatam que têm interesse em assumir outro papel de gestor, e cinco disseram que assumiriam com ressalvas. Essas ressalvas estão relacionadas a “dar uma pausa” entre uma gestão e outra devido à grande carga de trabalho, “escolheria, não seguidamente, eu tenho trabalhado muito essa ideia que às vezes chega na hora aí ser convidado de novo e ficar balançado” (E7); o excesso de cobranças e a falta de apoio:

Não por um tempo, e depende muito do tipo de função que seria oferecida, é desgaste quando não se tem suporte da chefia acima, tem cobrança de quem está sob sua responsabilidade, aí quem tá abaixo e pra você dar resposta precisa da chefia acima de você, não tem esse retorno, muitas vezes você fica frustrado por não dar uma resposta ao seu amigo do setor, por não dar um retorno ali pro pessoal. (E14)

Foi mencionado também o fato de trabalhar em um ambiente com mais autonomia:

Sou administrador, eu tenho essa vontade de gerência, eu gosto muito disso [...] não digo nem por questão de remuneração, mas talvez para mesma responsabilidade, mas talvez pra um ambiente ou estrutura que me permita um pouco mais realmente gerir. (E9)

Percebe-se que a maioria dos gestores não quer assumir outra função de gestão devido às vivências de sofrimento que enfrentam no dia a dia do seu trabalho, e mesmo aqueles que relatam assumir outra gestão fariam isso se o contexto do trabalho fosse diferente. Desse modo, mitigar essas fontes de sofrimento se torna muito relevante. Além disso, se esses gestores não conseguirem transformar o sofrimento em prazer, por meio de estratégias de defesa, esse sofrimento pode causar danos ao indivíduo. São esses danos oriundos do trabalho que serão avaliados a seguir.

#### 5.2.4. Avaliação dos danos oriundos do trabalho (EADRT)

Para a execução da matriz fatorial da EADRT, foram realizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett e verificada a possibilidade

de fatorabilidade da matriz. Foram obtidos KMO = 0,910 e teste de Barlett = 0,00. A Tabela 23 mostra os valores de KMO e teste de Bartlett da EADRT.

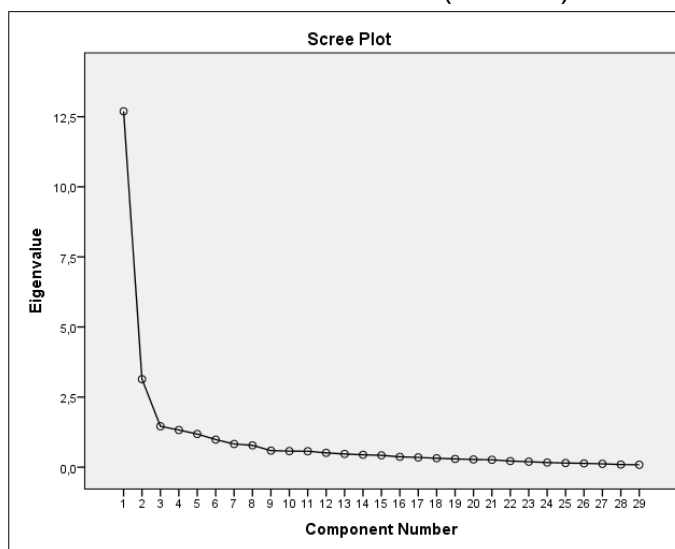
Tabela 23. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (EADRT)

Kaiser-Meyer-Olkin		0,910
	Approx. Chi-Square	3166,425
Teste de esfericidade de Bartlett	df	406
	Sig.	0,000

Fonte: elaborada pela autora.

Para a determinação do número de fatores a serem extraídos, foi utilizado o método por *Scree plot*, que resultou em 3 fatores, conforme observado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Scree Plot (EADRT)



Fonte: elaborada pela autora.

Foram verificadas as comunalidades de cada variável e os itens que apresentaram valores menores que 0,5 foram excluídos por não serem significantes (HAIR *et al.*, 2009). Portanto foram excluídos 8 itens com essas características: v98 (dor de cabeça), v99 (distúrbios respiratórios), v100 (distúrbios digestivos), v102 (distúrbios auditivos), v103 (alterações do apetite), v104 (distúrbios na visão), v108 (insensibilidade em relação aos colegas) e v123 (dúvida sobre a capacidade de fazer tarefas). A Tabela 24 mostra o valor das comunalidades das variáveis significativas da EADRT.

Tabela 24. Comunalidades das variáveis (EADRT)

Indicador	Rótulo das variáveis	Comunalidade
v96	Dores no corpo.	0,758
v97	Dores nos braços.	0,607
v101	Dores nas costas.	0,709
v105	Alterações do sono.	0,605
v106	Dores nas pernas.	0,643
v107	Distúrbios circulatórios.	0,525
v109	Dificuldade nas relações fora do trabalho.	0,566
v110	Vontade de ficar sozinho.	0,647
v111	Conflitos nas relações familiares.	0,716
v112	Agressividade com os outros.	0,785
v113	Dificuldade com os amigos.	0,620
v114	Impaciência com as pessoas em geral.	0,795
v115	Amargura.	0,632
v116	Sensação de vazio.	0,725
v117	Sentimento de desamparo.	0,791
v118	Mau humor.	0,698
v119	Vontade de desistir de tudo.	0,584
v120	Tristeza.	0,716
v121	Irritação com tudo.	0,720
v122	Sensação de abandono.	0,797
v124	Solidão.	0,781

Fonte: elaborada pela autora

Assim, dos 29 itens iniciais, a nova matriz resultou em 21 itens, com valor de KMO=0,915 maior que o inicial, considerado ótimo, e de teste de esfericidade de Bartlett=0,000 (matriz identidade diferente da matriz correlação). A variância total explicada dos 4 fatores foi satisfatória, 68,664% com autovalores maiores que 1, valor maior que o especificado pela literatura de 60% (HAIR *et al.*, 2009), conforme mostrado na Tabela 25.

Tabela 25. Autovalores e Variância total explicada (EADRT)

Itens	Autovalores iniciais (Eigenvalues)			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada
1	10,444	49,732	49,732	10,444	49,732	49,732
2	2,670	12,713	62,445	2,670	12,713	62,445
3	1,306	6,219	68,664	1,306	6,219	68,664

Fonte: elaborada pela autora

Foi, então, executada a rotação oblíqua pelo método *Oblimin*, e foram verificadas as variáveis que não apresentavam significância estatística por terem

valores menores que 0,5 (HAIR *et al.*, 2009). Nenhuma variável apresentou carga fatorial menor que 0,5.

O coeficiente de alfa de *Cronbach* foi calculado objetivando verificar a confiabilidade de cada fator da matriz final, sendo considerados satisfatórios os valores maiores que 0,7 (HAIR *et al.*, 2009). Os valores foram: Danos sociais (0,938), Danos físicos (0,866) e Danos psicológicos (0,927). Assim, todos os valores indiciam que os fatores possuem uma boa confiabilidade.

A tabela 26 mostra os valores das cargas fatoriais e alfa de *Cronbach* para cada fator da EADRT.

Tabela 26. Cargas fatoriais e alfa de *Cronbach* para cada fator (EADRT)

Dimensão	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
<b>Fator 1 – Danos sociais</b>		
v109 Dificuldade nas relações fora do trabalho.	0,581	0,938
v110 Vontade de ficar sozinho.	0,875	
v111 Conflitos nas relações familiares.	0,775	
v112 Agressividade com os outros.	0,842	
v113 Dificuldade com os amigos.	0,612	
v114 Impaciência com as pessoas em geral.	0,903	
v115 Amargura.	0,588	
v118 Mau humor.	0,760	
v121 Irritação com tudo.	0,748	
<b>Fator 2 - Danos físicos</b>		
v96 Dores no corpo.	0,885	0,866
v97 Dores nos braços.	0,789	
v101 Dores nas costas.	0,836	
v105 Alterações do sono.	0,614	
v106 Dores nas pernas.	0,788	
v107 Distúrbios circulatórios.	0,520	
<b>Fator 3 - Danos psicológicos</b>		
v116 Sensação de vazio.	-0,595	0,927
v117 Sentimento de desamparo.	-0,661	
v119 Vontade de desistir de tudo.	-0,521	
v120 Tristeza.	-0,563	
v122 Sensação de abandono.	-0,891	
v124 Solidão.	-0,774	

Fonte: elaborada pela autora

O resultado da nova EADRT corroborou o resultado obtido por Mendes e Ferreira (2007), mantendo 3 fatores para essa escala: Fator 1 - Danos físicos, que

era constituído de 12 itens e passou para 6 itens; Fator 2 - Danos psicológicos que possuía 10 itens e agora contém 6 itens; e Fator 3 - Danos sociais que continha 7 itens e agora 9 itens.

Considerando esses três fatores e seus itens significativos, foram calculadas as medidas de posição e dispersão da EADRT, conforme pode ser observado na tabela 27.

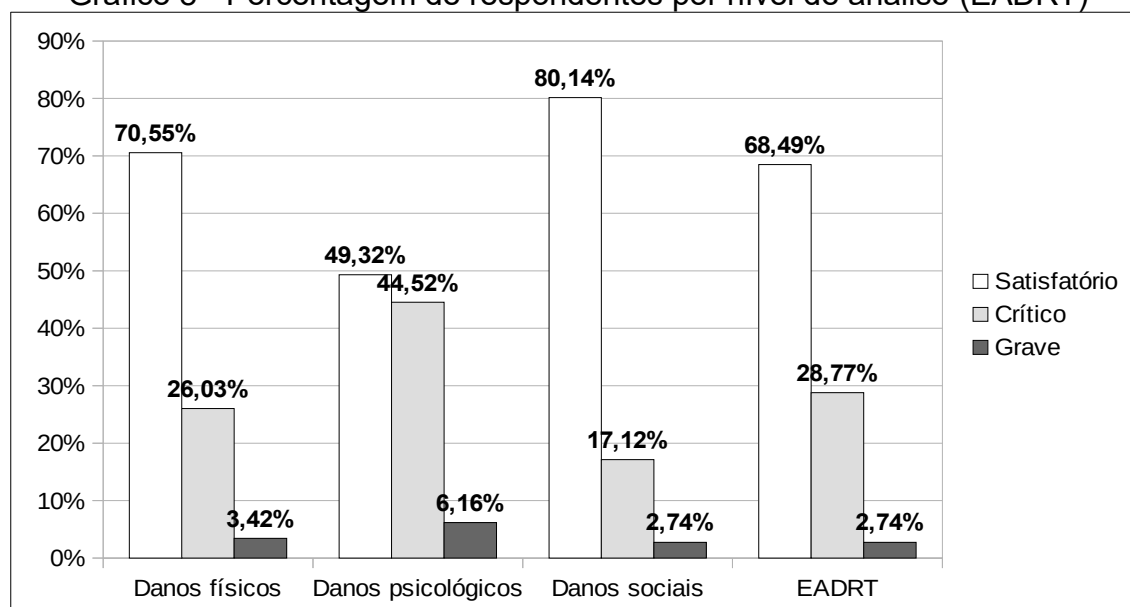
Tabela 27. Medidas de posição e dispersão (EADRT)

	Média	Mediana	Moda	Desvio padrão	P25	P75
Danos sociais	1,97	1,89	1,00	0,82	1,33	2,44
Danos físicos	2,38	2,33	2,00	0,82	1,83	2,88
Danos psicológicos	1,74	1,50	1,00	0,83	1,00	2,17

Fonte: elaborada pela autora

Na escala EADRT, a maioria dos gestores, cerca de 68%, consideraram os danos do trabalho como satisfatórios. No entanto, mais de 30% consideram como críticos ou graves. Segundo Dejours (2012b, 2016), o dano ocorre quando o indivíduo não consegue lidar com a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real, não sendo capaz de transformar as vivências de sofrimento em prazer. O gráfico 8 apresenta a porcentagem de respondentes por nível de análise da EADRT.

Gráfico 8 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (EADRT)



Fonte: elaborado pela autora

O primeiro fator, **Danos sociais**, traz itens relacionados com o isolamento e as dificuldades nas relações familiares e sociais, com exceção do item v108

(insensibilidade em relação aos colegas). Dois itens vieram deslocados do fator Danos psicológicos: v118 (mau humor) e v121 (irritação com tudo). Esse deslocamento mostra que, para os gestores analisados, o mau humor e a irritação estão mais relacionados com as relações sociais do que com relação a eles mesmos.

Este fator resultou em maior porcentagem de respondentes com avaliação mais positiva entre os três fatores da EADRT, 80,14% consideraram como satisfatória (média=1,97, dp=0,82). Corroborando esse resultado, apenas o gestor (E5) relatou dano social, que no caso foram os conflitos familiares e com amigos que seria o resultado de um dano físico (cansaço): “isso pode comprometer a minha convivência com os meus familiares em algum momento às vezes, até por cansaço mesmo”. Nesse sentido, esse desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional pode levar ao sofrimento e ao adoecimento mental entre os gestores (MARRA *et al.*, 2018; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; MORETTO; PADILHA, 2020). Máximo *et al.* (2014) observaram que o excesso de carga horária de trabalho dos gestores acaba levando ao desgaste, ao sofrimento, diminuindo seu tempo com a família.

O segundo fator, **Danos físicos**, abrange itens relacionados a dores e distúrbios como dores no corpo (v96), braços (v97), nas costas (v101), nas pernas (v106), distúrbios circulatórios (v107) e alteração no sono (v105). Para cerca de 70% dos gestores analisados, esse fator tem uma avaliação mais positiva, com média=2,38, a maior média entre os três fatores da EADRT, e desvio padrão=0,82.

Para os gestores, os danos físicos foram considerados satisfatórios. No entanto, a maioria dos gestores entrevistados relata (9) ter algum cansaço físico oriundo da atividade, “tenho ficado bem cansado” (E7); cansaço mental, “a gente às vezes sente um pouco mais cansado mentalmente, fica preocupado com algumas situações pontuais” (E13); a junção do cansaço físico, mental e psicológico, “em alguns momentos muito cansaço físico, mas o cansaço que mais pesa é o mental e o psicológico, porque você lida com diversos tipos de pessoas e personalidade e humor” (E1); e alguns gestores chegaram a relatar o esgotamento mental, “tem dias que a gente fica bem esgotado porque uma diversidade de assuntos muito grande” (E6), “me sinto cansada, o normal é estar sempre cansada, nesses períodos de

maior demanda, nesses períodos eu me sinto esgotada, exausta porque são dias muito cheios, muito pesados” (E5), oriundo do trabalho de gestão.

Os gestores relataram também alterações no sono, “tem que às vezes você está tão cansado mentalmente que chega em casa e não consegue dormir, demora um pouco a dormir” (E6); dores nas costas, “após um dia de trabalho, depende do dia quando é muito puxado, costumo ter dor nas costas” (E8); dores nas mãos e braços, “nos dias que eu me deslocava, dependendo da atividade eu sentia muitas dores, nas mãos e nos braços” (E14), causados por longos tempos sentados.

Estes resultados corroboram a literatura. Os gestores lidam com imprevistos, sobrecarga de trabalho, ritmo intenso (MINTZBERG, 1977; MOTTA, 1991; DAVEL; MELO, 2005) o que pode levar a um cansaço maior mental do que físico.

O terceiro fator, **Danos psicológicos**, manteve-se quase inalterado em comparação ao fator inicial, com exceção para o item referente à dúvida sobre a capacidade de fazer tarefas (v123) que foi excluído, e os dois itens que foram deslocados para o fator Danos sociais, já mencionado. Este fator traz questões sobre os sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida. Podemos observar que o fator Danos psicológicos resultou em valores maiores para avaliação grave e crítica, totalizando 50,68%, destacando cerca de 6% considerando grave (média=1,74, dp=0,83).

Foram relatados danos como a tristeza e decepção, “nem tudo são flores, a gente tem problemas é claro, às vezes daqueles períodos que a gente fica um pouco mais triste, decepcionada com algumas situações” (E5); ansiedade, “como você é colocado nessa situação, você acaba sofrendo por muita ansiedade, você fica muito preocupado com o que tem que apresentar” (E4); desânimo, “já passei alguns momentos difíceis, que vem com um desânimo gigantesco” (E7); e até o estresse, “cansaço mental, assim bastante estresse” (E14). A angústia também foi mencionada, “e muitas vezes a gente vê dentro de uma comissão, tais decisões que a gente sabe que tecnicamente não são as melhores e isso traz uma angústia muito grande” (E6), corroborando os achados de Marra *et al.* (2018), em que os gestores femininos relataram o sentimento de angústia. Autores clássicos como Dejours (2004, 2017) juntamente a Abdoucheli (2011) e Mendes e Ferreira (2007) também observaram que a dificuldade encontrada pela indivíduo em lidar com as prescrições

podem ocasionar dispêndios fisiológicos, biomecânicos, intelectual e emocional, como a decepção, irritação, desgaste, impotência, desânimo, desamparo.

Apesar de danos sociais, físicos e psicológicos terem tido uma avaliação satisfatória pelos gestores, durante as entrevistas houve relatos de danos causados pelo trabalho gerencial, principalmente danos psicológicos e físicos.

Finalizamos os fatores relacionados com a dimensão risco de adoecimento. A próxima seção discutirá os dados dos fatores relacionados ao sentido do trabalho.

### 5.3. Apresentação e análise dos dados da dimensão sentido do trabalho

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os fatores relacionados à dimensão sentido do trabalho segundo o ETS, questionário proposto por Bendassolli e Borges-Andrade (2011) que foi adaptado do instrumento desenvolvido e validado por Morin e Dassa (2006). Os fatores analisados foram: Desenvolvimento e aprendizagem, Utilidade social do trabalho, Qualidade das relações no trabalho, Autonomia no trabalho, Ética no trabalho e Expressividade e identificação no trabalho. Como na dimensão risco de adoecimento, serão discutidos e apresentados o resultado da análise fatorial exploratória (AFE) e análise descritiva conjuntamente à análise de conteúdo das entrevistas.

Assim, a AFE do ETS também foi realizada como forma de resumir e reduzir os dados originais da pesquisa (HAIR *et al.*, 2009), utilizando como suporte teórico e critérios de acordo com a literatura sobre o tema (HAIR *et al.*, 2009). Os mesmos critérios foram utilizados para obter a estrutura adequada, sendo eles: comunalidade, teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), teste de esfericidade de *Bartlett*, *Scree plot*, variância extraída, análise da matriz rotacionada, alfa de *Cronbach* e teste de correlação de *Pearson* e nível de significância estatística (Sig).

Na análise descritiva dos dados, foram calculados a média, mediana, moda, percentil (25 e 75) e o desvio-padrão para cada fator validado pela AFE da escala do ETS. Foi calculada também a distribuição de frequência de cada fator, atribuindo as seguintes avaliações: elevado, mediano e baixo. O valor de referência foi obtido considerando o desvio padrão em relação ao ponto médio. Assim, o nível elevado (concordam com os itens) foi obtido considerando os valores maiores que 4,3, enquanto, para o cálculo do valor de referência do nível baixo, (discordam dos itens) foram considerados os valores menores que 2,7. Os demais foram enquadrados no

nível mediano. Destaca-se que os itens do sentido do trabalho são positivos, então, quanto maior o nível, mais os gestores identificam aquele fator como dando sentido ao trabalho.

Como realizado nas escalas do ITRA, inicialmente foi verificado se o modelo fatorial era passível de ser fatorado. Para isso, foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Como resultado, obtivemos KMO=0,934, considerado um valor ótimo com base em Hair *et al.* (2009), e teste de Bartlett=0,000, com 3717,661 para a estatística qui-quadrada e 300 graus de liberdade ao nível de 5% de significância, assinalando a diferença entre a matriz correlação e a matriz de identidade (Tabela 28).

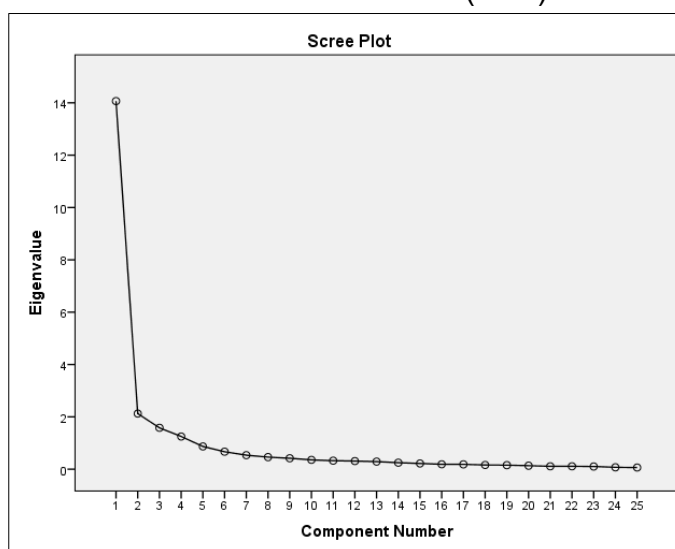
Tabela 28. Adequação da análise fatorial: KMO e teste de Bartlett (ETS)

Kaiser-Meyer-Olkin		0,934
	Approx. Chi-Square	3717,661
Teste de esfericidade de Bartlett	df	300
	Sig.	0,000

Fonte: elaborada pela autora.

Foi então determinado o número de fatores a serem extraídos. O método de *Scree plot* mostrou uma extração de até 5 fatores, conforme observa-se no gráfico 9. Assim, foi feita a extração com 5 fatores.

Gráfico 9 - Scree Plot (ETS)



Fonte: elaborado pela autora

As comunalidades de cada item da estrutura foram investigadas, e nenhum item foi excluído, já que não apresentaram valores menores que 0,5 (HAIR *et al.*,

2009), e, por isso, todas as variáveis possuíam explicação suficiente da variância para a matriz. Os fatores com autovalores maiores do que 1,0 apresentaram variância explicada maior que o recomendado pela teoria de 60% (76,04%) (HAIR *et al.*, 2009). A tabela 29 mostra os autovalores e variância total explicada da ETS.

Tabela 29. Autovalores e Variância total explicada (ETS)

Itens	Autovalores iniciais (Eigenvalues)			Soma das rotações das cargas quadradas		
	Total	% Variância	% Variância acumulada	Total	% Variância	% Variância acumulada
1	14,067	56,267	56,267	5,927	23,708	23,708
2	2,124	8,497	64,764	5,916	23,663	47,371
3	1,580	6,321	71,085	3,916	15,664	63,035
4	1,250	4,999	76,084	3,262	13,049	76,084

Fonte: elaborada pela autora

Foi, então, executada a rotação oblíqua pelo método *Oblimin*, e foram verificadas as cargas fatoriais de cada variável e a existência de carga fatorial cruzada. Apenas uma variável apresentou carga fatorial sem significância estatística, isto é, valores menores que 0,5 (Hair *et al.*, 2009), sendo, portanto, excluída, a saber: s16 (meu trabalho permite que eu me faça ouvir). A tabela 30 mostra as comunalidades das variáveis que foram significativas para o ETS.

Assim, dos 25 itens que compunham a ETS, apenas 24 itens foram considerados significativos para a população pesquisada, sendo representados por 4 fatores. A nova ETS apresentou um valor de KMO próximo ao inicial (0,930), mantendo uma ótima adequação da amostra, e manteve o valor do teste de esfericidade de Bartlett igual a 0,000. A variância explicada foi um pouco melhor, 76,320%, mantendo um resultado satisfatório, já que o indicado seria um valor acima de 60% (HAIR *et al.*, 2009).

Tabela 30. Comunalidades das variáveis (ETS)

Indicador	Rótulo das variáveis	Comunalidade
s1	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	0,605
s2	Meu trabalho é útil para a sociedade.	0,813
s3	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	0,744
s4	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	0,859
s5	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	0,795
s6	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	0,650
s7	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	0,776
s8	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoar.	0,669
s9	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	0,781
s10	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	0,728
s11	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	0,732
s12	Meu trabalho me permite aprender.	0,786
s13	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	0,853
s14	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	0,854
s15	Meu trabalho é útil aos outros.	0,880
s17	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	0,629
s18	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	0,804
s19	Tenho autonomia em meu trabalho.	0,734
s20	Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.	0,794
s21	Tenho prazer na realização do meu trabalho.	0,818
s21	Tenho prazer na realização do meu trabalho.	0,818
s22	Meu trabalho me permite tomar decisões	0,795
s23	Meu trabalho é importante para os outros.	0,850
s24	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	0,727
s25	Meu trabalho possui grande importância em minha vida.	0,638

Fonte: elaborada pela autora

Por fim, foi realizada a análise de confiabilidade dos fatores. Para isso foi utilizado o coeficiente de alfa de *Cronbach* que analisa o grau de consistência das variáveis, aceitos valores maiores que 0,70 (HAIR *et al.*, 2009). Os valores obtidos foram todos maiores que 0,8, a saber: Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho (0,943), Autonomia e ética no trabalho (0,936), Utilidade social do trabalho (0,933) e Qualidade das relações no trabalho (0,896).

A Tabela 31 mostra as dimensões, as variáveis pertencentes a cada dimensão, as cargas fatoriais e o alfa de *Cronbach* de cada fator.

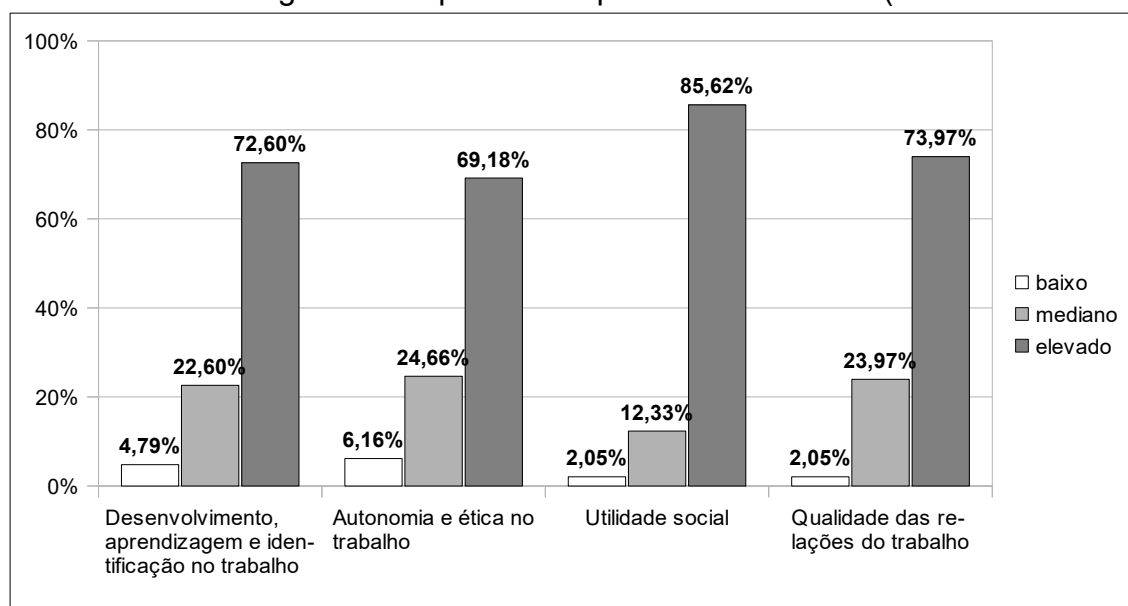
Tabela 31. Cargas fatoriais e alfa de *Cronbach* para cada fator (ETS)

Dimensão	Carga fatorial	Alfa de Cronbach
<b>Fator 1 – Autonomia e ética no trabalho</b>		
s6 Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	0,849	0,936
s19 Tenho autonomia em meu trabalho.	0,791	
s22 Meu trabalho me permite tomar decisões.	0,512	
s24 Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	0,726	
s9 Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que respeita meus direitos).	0,583	
s10 Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	0,683	
s11 Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	0,650	
s17 Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	0,635	
<b>Fator 2 - Utilidade social do trabalho</b>		
s2 Meu trabalho é útil para a sociedade.	0,847	0,933
s4 Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	0,764	
s15 Meu trabalho é útil aos outros.	0,863	
s23 Meu trabalho é importante para os outros.	0,812	
<b>Fator 3 – Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho</b>		
s8 Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoar.	-0,631	0,943
s12 Meu trabalho me permite aprender.	-0,594	
s14 Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	-0,848	
s21 Tenho prazer na realização do meu trabalho.	-0,778	
s1 Realizo um trabalho que corresponde as minhas competências.	-0,718	
s13 Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	-0,945	
s18 Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	-0,769	
s25 Meu trabalho possui grande importância em minha vida.	-0,668	
<b>Fator 4 - Qualidade das relações no trabalho</b>		
s3 Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	0,727	0,896
s5 Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	0,914	
s7 Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	0,796	
s20 Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.	0,677	

Fonte: elaborada pela autora

Nota-se que, após o resultado da AFE, o fator que obteve maior porcentagem dos respondentes no nível mais elevado foi a Utilidade social, 85,62%, seguida da Qualidade das relações de trabalho, 73,97%. Vale destacar que o fator Autonomia e ética no trabalho obteve maior porcentagem no nível baixo entre os 4 fatores, com 6,16%, seguida do Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho, com 4,79%. O gráfico 10 mostra as porcentagens de respondentes por nível de análise de cada fator da dimensão sentido do trabalho.

Gráfico 10 - Porcentagem de respondentes por nível de análise (sentido do trabalho)



Fonte: elaborado pela autora

Em relação à comparação das médias, podemos observar que a Utilidade social apresentou a maior média (5,43) seguida da Qualidade das relações do trabalho (5,01). O maior desvio padrão foi obtido com Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho (1,1), seguido de Autonomia e ética no trabalho (1,04). A tabela 32 mostra as medias de posição e dispersão para o sentido do trabalho.

Tabela 32. Medidas de posição e dispersão (ETS)

	Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho	Autonomia e ética no trabalho	Utilidade social	Qualidade das relações do trabalho
Média	4,81	4,71	<b>5,43</b>	5,01
Mediana	5,00	4,88	6,00	5,25
Moda	6,00	6,00	6,00	6,00
Desvio padrão	1,10	1,04	0,84	0,97
P25	4,25	4,13	5,00	4,50
P75	5,75	5,50	6,00	5,75

Fonte: elaborada pela autora

A escala inicial proposta por Bendassolli e Borges-Andrade (2011) era composta por 6 fatores: Desenvolvimento e aprendizagem, Utilidade social do trabalho, Qualidade das relações no trabalho, Autonomia no trabalho, Ética no trabalho e Expressividade e identificação no trabalho. No entanto, indo de contraponto à literatura, a nova ETS obtida pela AFE resultou em uma escala com

apenas 4 fatores: fator 1 - Autonomia e ética no trabalho (8 itens), fator 2 - Utilidade social do trabalho (4 itens), fator 3 - Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho (8 itens) e fator 4 - Qualidade das relações no trabalho (4 itens). Os fatores Utilidade social do trabalho e Qualidade das relações no trabalho mantiveram a distribuição de itens da escala inicial.

O primeiro fator, **Autonomia e ética no trabalho**, incorporou também duas dimensões do EST inicial, a saber, Autonomia no trabalho e Ética no trabalho, e manteve a composição dessas duas dimensões. Assim, este fator refere-se a itens sobre responsabilidades, capacidade de resolver problemas e de tomar decisões com liberdade e à existência de justiça e equidade no trabalho. Este fator apresentou a segunda média=4,71, desvio-padrão=1,04 e obteve 69,18% dos gestores considerando-o como nível elevado, isto é, a maioria dos gestores concorda com as questões desse fator. Apenas 6,16% consideraram nível baixo. Esse resultado mostra que a maioria dos gestores percebe que seu trabalho os permite terem autonomia além de estarem em uma instituição com valores éticos de igualdade e respeito com as pessoas, corroborando a literatura, pois, segundo Morin (2001), para o trabalho fazer sentido para o indivíduo, ele deve permitir que o indivíduo prove valores e realize suas ambições, permitindo o desenvolvimento de autonomia e responsabilidades por meio da tomada de decisão e que seja moralmente aceitável.

No entanto, quando questionados nas entrevistas, sobre terem autonomia em resolver problemas e tomar decisões, muitos discordam. A maioria (13) dos gestores entrevistados diz que possui autonomia até um certo nível. O gestor (E2) relata que eles até possuem alguma liberdade para se expressar, no entanto não são ouvidos, já que muitas decisões esbarram em interesses políticos:

Eu tenho liberdade de expressar, nem sempre a gente é ouvido [...] Totalmente não, muitas coisas estamos engessados (...) Às vezes você toma sua decisão com base no que tá acontecendo, dentro da lei e tudo, mas muitas das vezes, você não consegue colocar aquilo em prática, né, desejos políticos ou qualquer outro tipo. Muitas das vezes a sua ideia não bati com pessoas que estão acima. (E2)

Outras vezes, a falta de autonomia na tomada de decisão do gestor está relacionada à hierarquia e estrutura organizacional da instituição, em que as decisões são tomadas por órgãos superiores, como relata os gestores (E3; E5):

Muitas vezes a gente não consegue algumas ideias que a gente teve e tudo mais, porque (o local do trabalho), ele pertence a um órgão superior, então tem que ser aprovado por um órgão superior e muitas vezes não, a gente não consegue, mas a gente é ouvida e muitas coisas são resolvidas. (E3)

Sim! Tenho liberdade, assim, dentro do possível, né? Que como nós temos, a UFV, ela tem uma estrutura organizacional, como tem setores que estão acima do meu setor, muitas vezes as decisões elas vêm de cima e vou precisar aceitar aquela decisão e trabalhar com ela, porque existe uma hierarquia e trabalhar com ela. (E5)

O gestor (E9) traz a questão do sentimento de impotência, já que não consegue tomar decisões e ter autonomia necessária para o exercício da função gerencial. Ele acaba justificando essa falta de autonomia pelo trabalho ser em uma instituição pública, como se a estrutura do serviço público fosse a responsável pela falta de autonomia no seu trabalho:

Porque na verdade é uma certa impotência no cargo que eu exerço, você tem um cargo de direção, mas você não tem autonomia, na estrutura, na forma que trabalhamos hoje, você não tem tanto poder de decisão, o próprio serviço público já traz algumas amarras, nesse cargo específico eu acredito que seja um pouquinho pior [...] então meu cargo não tem tanto poder de decisão, até por proximidade do pró-Reitor, algumas situações fica de certa forma anulada [...] essa liberdade eu acho que não, essa liberdade pra resolver problema não é da personalidade de quem está no cargo, aí eu acho que é da estrutura. (E9)

Quatro gestores (E4; E6; E8; E13) também percebem a questão do “engessamento” do trabalho devido às leis que precisam ser seguidas e cumpridas, visto que são servidores públicos. A percepção é que a falta de autonomia na tomada de decisão se deve à burocracia das leis, e não da organização, como relata o gestor (E6):

Tenho, só que dentro da administração pública a gente tem uma liberdade limitada porque a liberdade que eu tenho, ela esbarra nos normativos, então é uma liberdade, vamos colocar assim, uma liberdade limitada pela legislação então eu faço o que a legislação me permite fazer. (E6)

Percebe-se, nas falas dos gestores (E4, E8), uma certa inconformidade em ter que trabalhar com essa liberdade limitada devido ao fato de ter que seguir a legislação. Parece que essa burocracia das leis acaba atrapalhando o andamento do serviço do gestor.

Todas nossas decisões no serviço público têm que ser embasada profissionalmente, então a gente só pode fazer, o que a lei determina, só que existem várias interpretações dessas leis, eu procuro sempre buscar discussão pra chegar no senso comum pra gente chegar numa decisão conjunta. (E4)

Mas no serviço público, você faz, seu trabalho é regido por uma legislação, você não pode fazer tudo, além da lei você tem um regimento para poder cumprir [...] tenho, não plena, mas eu tenho uma, diria, satisfatório, porque a medida em que há uma situação em que eu tenha que abrir mão de uma posição, quem está comigo, quem está acima de mim e que firma a posição numa outra direção. (E8)

Pereira e Silva (2011) já tinham observado em seus estudos que um dos desafios encontrados pelos gestores públicos é lidar com comportamento ético dos indivíduos como a não observância da legislação.

O gestor (E10) traz a percepção da questão política dentro da instituição que acarreta falta de autonomia no trabalho.

Quando você está num setor que não é só administrativo, existe o político também, isso dificulta um pouco às vezes você tomar uma decisão porque às vezes a decisão que você só tem um caminho, e de repente você não pode tomar porque existe coisa política envolvida, e isso não é bom. (E10)

Nesse sentido, de acordo com os estudos de Esther (2011), uma capacidade importante que o gestor precisa ter em um ambiente público é a capacidade política, e pelas falas percebe-se que falta essa capacidade para muitos gestores.

O segundo fator, **Utilidade social do trabalho**, manteve a estrutura inicial proposta por Bendassolli e Borges-Andrade (2011). Este fator traz questões relativas à utilidade do trabalho para a sociedade e para os outros (BENDASSOLLI, BORGES-ANDRADE, 2011). A utilidade social foi considerada pelos gestores o fator que mais interfere no sentido que os mesmos dão ao trabalho, cerca de 85% (média=5,43, dp=0,84) dos gestores consideram tal fator no nível mais positivo (elevado), condizendo com os achados das entrevistas. Quando perguntaram o que seria um trabalho que tenha sentido, a maioria (11) relatou sobre a utilidade social.

Para alguns gestores (E1; E2; E6; E11, E13), o trabalho traz sentido quando eles conseguem trazer uma contribuição para a sociedade. Essa utilidade é percebida por meio da realização de um trabalho que pode afetar a vida das pessoas:

Porque vivemos numa sociedade em que meu trabalho vai afetar a vida de outras pessoas, então todo trabalho, principalmente o serviço público, ele tem um sentido pra mim como sociedade, pra sociedade andar e que tenha os alunos, a gente tá servindo aos alunos e a sociedade. (E2)

Ou quando o gestor, por meio do seu trabalho, melhora de alguma forma um grupo ou a sociedade, como os estudantes e a comunidade na qual a universidade está inserida:

Um trabalho que você executa objetivando a melhoria de algo ou um grupo a sociedade, né, no caso você atende aos estudantes e a comunidade, muitas pessoas vem de longe daquela região eu acho que é uma contribuição que no meu caso eu tento fazer meu trabalho melhor e contagiando as pessoas com esse espírito, com essa vontade, tentando ser para as pessoas que trabalham, num órgão como um tudo, a gente contribui para uma sociedade melhor, no geral acho que é isso o essencial. (E1)

Outra possibilidade é levar o cidadão a exercer um trabalho de excelência, realizado da melhor forma possível:

Especificamente sobre meu trabalho no serviço público é quando eu consigo levar a comunidade, né, ao cidadão um melhor trabalho possível, então sempre busco isso, a excelência, a qualidade de levar para o público melhor resultado possível. (E13)

Os gestores percebem essa utilidade social como sendo gratificante para ele, “eu hoje eu consigo ver o resultado do Trabalho em benefício da comunidade acadêmica da Universidade Federal de Viçosa nos três campi e isso é muito gratificante” (E6), e também uma forma de satisfação para o gestor:

Mas o trabalho para mim representa a satisfação de está fazendo algo útil, que eu acho que a gente faz aqui também é muito útil para a sociedade porque nós estamos ajudando a formar profissionais, a formar cidadãos também da universidade. (E11)

Outros gestores (E4; E7; E8; E9; E10; E14) relatam a questão de que o trabalho é útil e importante para as outras pessoas, por meio da capacitação de outros servidores, “que eu faço aqui forma uma pessoa que faz estágio comigo, capacita um servidor em alguma coisa, isso vai ter impacto na vida dele” (E7); resolvendo problemas e, assim, ajudando pessoas, “um trabalho que tenha sentido, é um trabalho em que você realiza coisas, resolve problemas, ajuda pessoas, cumpre uma função ali aonde você está” (E8); trazendo algum benefício para alguém, “faz sentido aquilo que vá contribuir para alguém, que vai trazer algum benefício, é isso, acho que sentido é isso” (E10); ou mesmo fazendo a diferença para outra pessoa, “precisa fazer a diferença pra alguém, ser um instrumento de melhoria ou suporte pra alguém” (E9).

Eles também percebem a utilidade social por meio da geração de resultados que impactam a vida de outros indivíduos:

Eu sinto que o meu trabalho gera resultados, o meu trabalho impacta na vida das outras pessoas e eu gosto [...] o trabalho que tem sentido é um trabalho que gera resultados, que faz a diferença na vida das pessoas, por mais que esse trabalho esteja difícil, ele contribui. (E4)

Entendo que sentido seja você visualizar a importância dele pra aquela pessoa ou grupo de pessoas que você presta um serviço, se você faz uma atividade em que você vê como ele impacta no dia a dia de outras pessoas, do sentido pro seu trabalho. (E14)

Esse resultado corrobora os achados de Ésther (2011), cujos entrevistados consideram a universidade como responsável pelo desenvolvimento econômico e social do Brasil por meio da geração de conhecimento e preparação de indivíduos para uma qualidade de estudos superior. De acordo com Dejourns *et al.* (2011), o trabalho é um local de construção do sentido. E para que o trabalho tenha sentido na dimensão social, ele deve auxiliar na inserção na sociedade, além de contribuir socialmente (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). Araújo *et al.* (2019) corroboram esse resultado apresentando a utilidade do trabalho como aspecto da organização mais relevante. Ronchi *et al.* (2016) enfatiza que os gestores têm uma visão de que o seu trabalho contribui e agrega valor à sociedade, na qual a percepção de utilidade e o respeito aos valores humanos da instituição são importantes para que o trabalho tenha sentido.

No entanto, no estudo de Benevides e Spessoto (2009), os gestores possuem certo desconforto em relação às recompensas sociais, pois, segundo os mesmos, eles contribuem mais que o retorno que recebem, principalmente relacionada com relação ao reconhecimento das suas atividades

O terceiro fator, **Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho**, englobou duas dimensões da escala EST inicial: Desenvolvimento e aprendizagem e Expressividade e identificação no trabalho e também o item referente à Centralidade, com exceção do item relacionado com o fato de o trabalho permitir que o indivíduo se faça ouvir (s16). Assim, este fator inclui questões relacionadas ao fato de o trabalho permitir aprender, aperfeiçoar, desenvolver competências, ser fonte de prazer, além de itens sobre a possibilidade de o trabalho corresponder ao interesse profissional e permitir o alcance dos objetivos. Esta distribuição vai ao encontro com a distribuição da escala validada por Morin e Dassa (2006), em que os itens relacionados com expressividade e identificação no trabalho estavam dentro da dimensão desenvolvimento e aprendizagem (MORIN; DASSA, 2006).

A maioria dos gestores considera o desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho (72,60%) com nível elevado, com média=4,81 e desvio-padrão=1,10. Esse resultado corrobora os achados de Ronchi *et al.* (2016) em que os gestores consideram que seu trabalho seria uma forma de desenvolverem suas competências e de aprendizados, conferindo, assim, sentido para eles. Cita-se também a pesquisa de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) na qual os autores observaram que, para ter sentido do ponto de vista individual, o trabalho deve trazer “satisfação pessoal, autonomia e sobrevivência, aprendizagem e crescimento” (p. 50).

Nesse aspecto, os gestores entrevistados percebem a questão da possibilidade de o trabalho permitir que eles aprendam devido à diversificação do trabalho, “o quanto nos discordamos e aprendemos de diversas formas e áreas, sobre tudo com as pessoas, modo de lidar com as pessoas [...] aprendemos muito” (E1); ou mesmo o aparecimento de imprevistos para tomada de decisão, “é um dos grandes motivadores do trabalho, porque você aprendi todo o dia, todo o dia você tem que buscar, estudar, aprender e discutir, pra chegar num consenso e tomar decisão” (E4); do trabalho permitir que se aperfeiçoem:

Sim, a estrutura da UFV, ela te dar essa liberdade, né, tanto essas licenças para capacitação a cada cinco anos, é uma licença de três meses, né, que a gente pode tirar, também tem treinamentos específicos que a gente pode solicitar que a instituição nos permita fazer essas capacitações, a própria qualificação, a própria oportunidade de fazer um mestrado, um doutorado na universidade. (E5)

No setor público, só não estuda quem não quer, porque tem várias iniciativas, vários cursos rápidos de capacitação e aperfeiçoamento, vários treinamentos para alcançar determinado patamar [...] você tem várias oportunidades de se capacitar, você tem um incentivo, você melhora o seu salário medida que você se qualifica também, é mais uma coisa, né, mais um porque você buscar se qualificar, é bom pra você, pro seu setor, bom pro país e também pro seu bolso, então a resposta é sim. (E8)

Como já mencionado nas análises sobre as vivências de prazer, os gestores também consideram o trabalho como fontes de prazer: “faço o que eu gosto” (E5), “eu gosto, é prazeroso” (E13), “gosto do que eu faço, da forma que eu faço, estou bem satisfeito” (E11). Ronchi *et al.* (2016) corrobora esse resultado mostrando que os gestores consideram seu trabalho prazeroso e interessante.

Os gestores relataram que seu trabalho corresponde aos seus interesses profissionais por meio da realização de cursos: “sim, profissionais sim, eu tinha uma

demanda por capacitação então a universidade me proporcionou isso, né” (E5), “pela minha perspectiva de fazer doutorado” (E7). No entanto, os gestores analisados são técnico-administrativos em educação, e uma das formas de progressão na carreira é por meio da realização de cursos e por meio da educação formal, como graduação e pós-graduação. Assim, percebe-se que eles buscam esses interesses profissionais como uma forma de melhoria financeira, dando, assim, sentido ao trabalho. Silva *et al.* (2019) também observaram essa relação entre trabalho e dinheiro.

Contudo, o gestor (E7) traz que há uma diferenciação entre os setores sobre essa possibilidade de aperfeiçoamento por meio de capacitações:

Já fiz mestrado cursos de pós-graduação todas trabalhando, nenhum momento ninguém me questionou, se eu tava ou não dando conta, eu sempre tive muita autonomia com isso, não é uma realidade de todos os setores, vários colegas que não são do nosso setor.

Alguns gestores (E10; E11) relatam um certo conformismo em relação ao fato de instituição corresponder ou não aos seus interesses profissionais, talvez pela estabilidade que o serviço público traz a esses gestores. O gestor (E10) relata que sempre se contenta em fazer serviços mais “básicos”, sendo que por ele poderia produzir mais. Esse servidor é empossado em um cargo de nível C, que exige apenas o ensino fundamental. No entanto, ele possui uma graduação e especialização, o que pode explicar seu relato.

Por comodismo que eu acho que é mais é isso que eu sempre me contento em ganhar e fazer esses tipos de serviços, às vezes podendo fazer mais coisas e produzir mais, mas eu me contentei com aquilo que me foi atribuído e às vezes eu acho que isso. (E10)

O gestor (E11) também relata um conformismo em relação aos seus interesses profissionais, que foram se modificando com o passar dos anos: “no início eu tinha outros interesses, mas o tempo eu fui adaptando, depois de tantos anos, já são nove anos, a gente acaba acomodando também”.

Eles também relatam sobre o trabalho corresponder aos seus interesses pessoais por meio da localização da instituição, permanecendo em sua cidade de origem, “eu tinha como objetivos pessoais permanecer na minha cidade, sou natural daqui, dentro das possibilidades que a nossa cidade nos proporciona, eu acredito que a UFV, uma das melhores ou a melhor opção” (E4); realizando seus desejos pessoais, “aquilo que eu falei que é a ponte, através do trabalho eu consigo me

realizar nos desejos pessoais que eu tenho” (E6); e proporcionando o status social e qualidade de vida:

Me qualifiquei muito e tem uma boa retribuição pelo que eu faço então, eu vejo o trabalho muito como uma ponte para buscar os meus objetivos pessoais, né, ter um bom padrão de vida, né, esse tipo de coisa. (E5)

O último e quarto fator, **Qualidade das relações no trabalho**, também manteve a estrutura da ETS modificada e validada por Bendassolli e Borges-Andrade (2011). Este fator elenca questões referentes à existência de relações e contatos bons com os colegas no trabalho, à satisfação de necessidades sociais, ao apoio dos colegas. Este fator obteve a segunda maior média=5,01 (dp=0,97), e quase 74% dos gestores analisados consideraram a qualidade das relações no trabalho em nível elevado, apenas 2,05% consideraram um nível baixo, corroborando as entrevistas. As relações interpessoais existentes no trabalho surgem como importante na confecção do sentido para os gestores (SILVA *et al*, 2019).

A maioria dos gestores entrevistados (16) considera que possuem bons contatos e relações com os colegas de trabalho. Silva *et al.* (2019) corroboram esse resultado, segundo o qual, para jovens gestores, as relações interpessoais no trabalho são importantes fontes de sentido além da representação social. Este relacionamento interpessoal também foi considerado uma fonte de prazer para eles, conforme já mencionado anteriormente.

Os gestores relatam que sempre tiveram uma boa relação nos diversos setores que trabalharam dentro da instituição, “tranquilo, eu acho que assim todos até então no setor que eu estive, eu tive um relacionamento muito bom com o pessoal” (E2); ou mesmo em outros trabalhos anteriores:

Pelo meu ponto de vista é ótimo, com todos assim, eu não tenho, na verdade, eu nunca tive em nenhum dos meus trabalhos, nenhum problema pessoal e nem profissional com nenhum deles. (E1)

Relatam que a relação dentro do trabalho é de amizade, “excelente, muito boa, é uma relação mais de amizade mesmo, de total interação, sabe assim, é de amizade mesmo” (E10), “no meu setor, todos são amigos” (E14); de ajuda, de apoio entre os colegas de trabalho, “ótima, a gente tem um bom convívio, a gente se ajuda, a maioria busca um propósito comum e sempre está disposto a ajudar” (E13);

essa relação de amizade, de conversas sendo considerada como importante no trabalho:

A gente tem uma amizade muito grande com os funcionários [...] a gente até conversa coisas pessoais, coisas da vida da gente, da rotina, eu acho isso muito legal porque uma das coisas que eu gosto muito é saber ouvir e saber falar assim, conversar, isso, eu acho muito importante no meu trabalho. (E3)

O gestor (E7) relata que gosta de toda a equipe, no entanto somente uma parte dela tem um relacionamento fácil: “eu gosto muito da equipe que a gente tem, boa parte dela são pessoas de relacionamento fácil, jovens que tem interesse no que estão fazendo” (E7).

Apenas o gestor (E4) percebe que trabalha em um ambiente ruim, com algum tipo de tensão:

É um ambiente muito difícil porque ele é muito carregado de tensão no dia a dia, das responsabilidades, e muitas pessoas pensando de maneira diferente, passamos por trocas de direção, de perfis totalmente diferentes, muda as chefias de todos os setores.

E o gestor (E12) relata um pouco de falta de união entre os colegas de trabalho, apesar de terem um bom relacionamento, “os colegas são tranquilo, a gente combina, igual negócio de resolver algum problema, então não é ruim não, mas se nós fossemos unidos, seria melhor”. O gestor (E15) relata que o cargo de gestão atrapalhou um pouco a relação com os colegas, apesar de considerá-la boa, “olha, é uma relação boa, mas digo que o fato de estar exercendo a direção aqui nova atrapalhou nessa relação”.

Assim, observa-se que, apesar de haver, entre os gestores, avaliação da qualidade das relações interpessoais como boa, nas entrevistas percebe-se que essa relação dentro da instituição às vezes não é a ideal, na medida em que há conflitos entre os colegas de trabalho e falta de união entre eles. Essas tensões acabam interferindo no sentido que o gestor dá ao seu trabalho. Segundo Hill (1993), exercer a gestão significa ter que identificar as principais relações interpessoais existentes no trabalho e estabelecer uma boa relação. Isto porque as relações interpessoais e seus julgamentos além do modo com que o indivíduo se relaciona com as tensões e emoções contribuem na percepção de sentido para os gestores (HILL, 1993; ROULEAU, 2005).

Estes resultados demonstram a importância da utilidade social e da qualidade dessas relações com os colegas de trabalho como fatores que conferem sentido para os mesmos. Desse modo, a organização do trabalho influencia diretamente o sentido que o indivíduo tem sobre seu trabalho, conforme afirma Morin (2001). Isto acontece porque a forma como indivíduo compreende o papel que o trabalho desempenha em sua vida está relacionada com o contexto social em que ele está inserido (VILAS BOAS; MORIN, 2015, 2017). Desse modo, o contexto do trabalho pode modificar os comportamentos dos indivíduos para que tenham atitudes positivas com seu trabalho, com a organização ou com eles mesmos (MORIN, 2001). Rodrigues *et al.* (2017) corroboram esse resultado, pois, para os servidores públicos pesquisados, a experiência de sentido vem da percepção da utilidade social de seu trabalho e das oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento.

Finalizamos esta etapa de análise das duas dimensões de forma isolada. Na próxima seção, serão analisados os dois construtos por meio da modelagem de equações estruturais visando verificar a validade das hipóteses da pesquisa com base no modelo teórico.

#### 5.4. Modelagem de equações estruturais (SEM)

A fim de verificar as inter-relações entre os fatores observados, conforme o modelo hipotético apresentado na metodologia, foi realizada a modelagem de equações estruturais (SEM). Esta foi feita com base nos estágios propostos por Hair *et al.* (2009), utilizando o ajuste de mínimos quadrados parciais PLS-PM (*partial least squares path modeling*) (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Esta etapa foi realizada com ajuda do *software* SmartPLS 3.3.

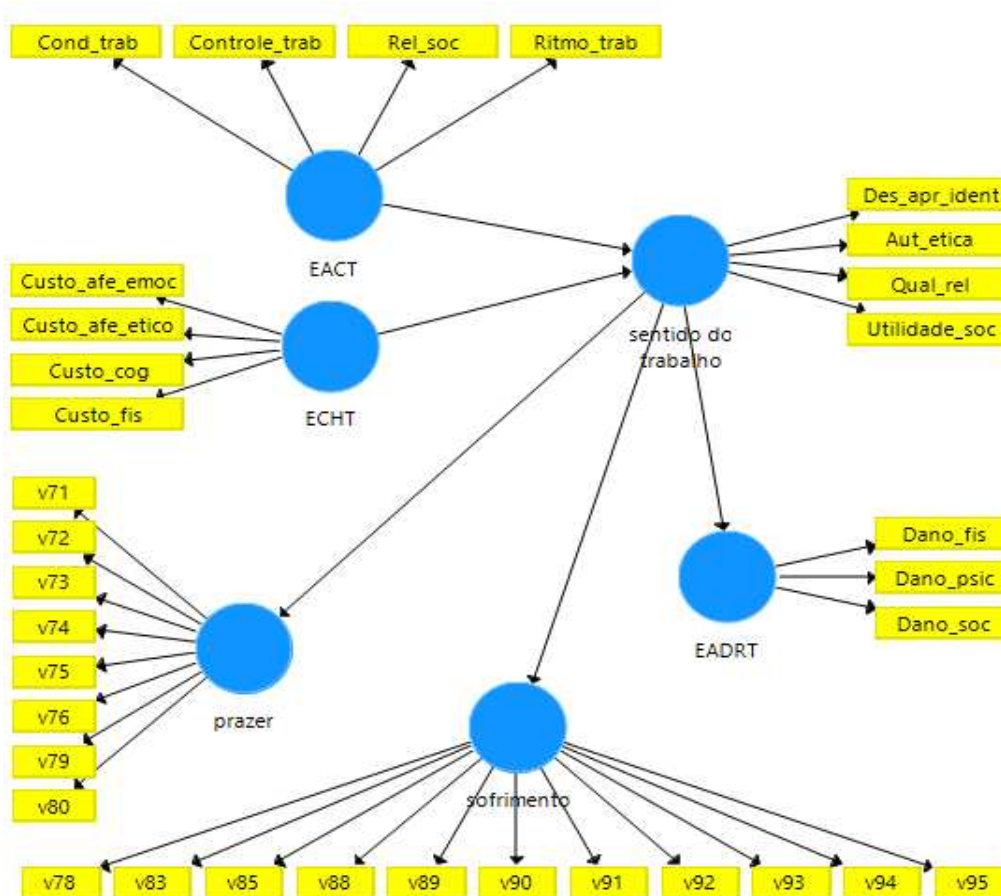
Assim, a SEM foi realizada em duas etapas, primeiro foi feita a avaliação do modelo de mensuração, depois foi realizada a avaliação do modelo estrutural.

##### 5.4.1. Avaliação do modelo de mensuração

Com base nas Análises Fatoriais (AFE) realizadas nos dois construtos risco de adoecimento e sentido de trabalho, com base no modelo hipotético proposto, foi elaborado o modelo de mensuração conforme apresentado na figura 3, em que foi considerado que as variáveis observadas e latentes são reflexivas, manifestando-se nos indicadores.

Para as variáveis de segunda ordem, EACT, ECHT, EADRT e sentido do trabalho, os escores fatoriais para cada fator foram obtidos por meio da média dos indicadores de cada fator (*summated rating scales*), sendo também relacionado à literatura como parcelas de itens (*item parcels*) (LITTLE *et al.*, 2002 apud BIDO, SILVA, 2019). Assim, os indicadores dessas variáveis que estão em amarelos são as médias aritméticas dos itens obtidos por meio da análise fatorial exploratória.

Figura 3 - Modelo de mensuração inicial



Nota 1: EACT, ECHT, EADRT e sentido do trabalho são VL de segunda ordem

Nota 2: os indicadores das VL de segunda ordem foram obtidos pelas médias dos itens de cada fator, na primeira etapa

Fonte: elaborada pela autora

Desse modo, a avaliação do modelo de mensuração foi realizada com base nos valores de referências dos índices de ajuste que serão apresentados a seguir:

- A validade convergente foi realizada por meio da Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted - AVE*), em que valores maiores que 0,5 indicam boa validade convergente e pelas cargas externas dos indicadores, sendo significantes para valores maiores que 0,7 (HAIR *et al.*, 2017);

- A validade discriminante foi obtida por meio da análise de cargas cruzadas, considerado valor de referência os valores de cargas maiores nas variáveis latentes (VLs) originais do que nas outras VL (RINGLE, SILVA, BIDO, 2014), e por meio do Critério de Fornell e Larcker, em que as raízes quadradas dos valores de AVE de cada construto devem ser maiores que as correlações dos constructos (HAIR *et al.*, 2017);
- A confiabilidade do modelo foi realizada por meio dos valores de alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (CC), sendo aceitos como referências valores maiores que 0,7 para ambos (HAIR *et al.*, 2009, 2017);

Inicialmente foi obtida a validade convergente por meio do cálculo da AVE e das cargas externas (*outer loadings*). Os valores de AVE para as variáveis de segunda ordem (EACT, ECHT, EADRT e sentido do trabalho) foram obtidos manualmente, conforme recomenda Bido e Silva (2019) por meio dos valores das cargas fatoriais. A tabela 33 mostra os valores das cargas fatoriais das variáveis de segunda ordem e o AVE.

Tabela 33. Cargas fatoriais VL segunda ordem

Fator	Indicador	Carga fatorial	AVE	Fator	Indicador	Carga fatorial	AVE
EACT	Controle_trab	0,311	0,376	EADRT	Dano_fis	0,696	0,71
	Ritmo_trab	0,331			Dano_psic	0,927	
	Rel_soc	0,725			Dano_soc	0,887	
	Cond_trab	0,878		Sentido do trabalho	Des_apr_ident	0,889	0,719
ECHT	Custo_afe_emoc	0,876	Aut_etica		0,883		
	Custo_afe_etico	0,881	Qual_rel		0,872		
	Custo_cog	0,371	Utilidade_soc		0,740		
	Custo_fis	0,318	v78	-0,794	Sofrimento	0,672	
Prazer	v71	0,737	v83	0,774			
	v72	0,937	v85	0,755			
	v73	0,891	v88	0,865			
	v74	0,869	v89	0,884			
	v75	0,925	v90	0,867			
	v76	0,900	v91	0,870			
	v79	0,807	v92	0,795			
	v80	0,854	v93	0,823			
			v94	0,818			
			v95	0,756			

Fonte: elaborada pela autora

Na tabela 33, podemos ver que o EACT e o ECHT obtiveram valores de AVE menores que 0,5. Este resultado pode ser explicado pela presença de indicadores com cargas fatoriais muito baixas, cargas fatoriais menores que 0,4, no caso do

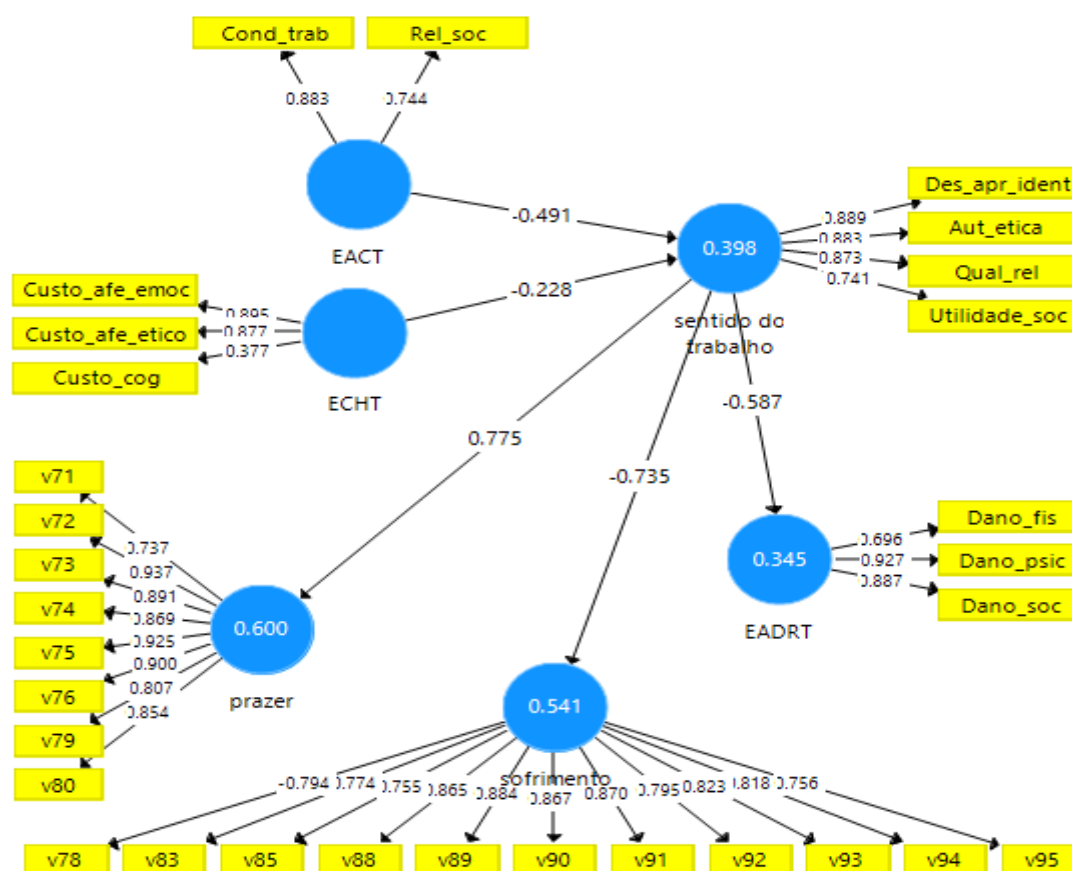
EACT, foram o controle de trabalho (0,311) e o ritmo de trabalho (0,331); já do ECHT foram o custo físico (0,318) e custo cognitivo (0,371).

De acordo com Hair *et al.* (2017) e Ringle, Silva e Bido (2014), se o valor da carga fatorial de um indicador for menor que 0,4, este indicador deve ser excluído. No entanto, a presença de cargas baixas é frequente em estudos de ciências sociais, sobretudo no uso de escalar em desenvolvimento. Assim, a eliminação de indicadores com cargas menores que 0,7 devem ser cuidadosamente analisadas no intuito de verificar os efeitos dessa remoção na confiabilidade e validade de conteúdo do construto (HAIR *et al.*, 2017).

Nesse sentido, foram excluídos os dois indicadores da EACT que possuíam cargas baixas — controle de trabalho e o ritmo de trabalho —, e apenas o indicador custo físico da ECHT foi excluído. Manteve-se o custo cognitivo, pois, além de ser um indicador importante para o público pesquisado, conforme evidenciam os resultados da análise fatorial e análise descritiva dos dados, possui carga fatorial próxima de 0,4. Contudo, a exclusão do custo físico já ocasionou um aumento do AVE para valor maior que 0,5. Segundo Hair *et al.* (2017), um ponto a ser considerado na decisão de excluir ou não um indicador está relacionado com a interferência na validade do conteúdo, assim, indicadores, apesar de terem cargas baixas, podem ser mantidos devido a sua contribuição na validade do conteúdo.

O novo modelo de mensuração com a exclusão dos itens e os valores das cargas fatoriais dos indicadores está apresentado na figura 4.

Figura 4 - Modelo de mensuração após exclusão de indicadores



Fonte: elaborada pela autora

Foram, então, calculados novamente os valores de AVE. Como resultado, obteve-se que todos apresentaram valores maiores que 0,5, admitindo, assim, que o modelo converge a um resultado satisfatório (FORNELL; LARCKER, 1981). Depois foi analisada a confiabilidade composta através do alfa de *Cronbach* e da confiabilidade composta (CC). O valor da Confiabilidade composta das variáveis de segunda ordem também foi obtido manualmente. A tabela 34 mostra os valores da qualidade de ajuste do modelo.

Tabela 34. Valores da qualidade de ajuste do modelo

Fatores	Alfa de <i>Cronbach</i>	Confiabilidade composta	Variância Média Extraída (AVE)
EACT	0,512	0,799	0,667
ECHT	0,687	0,782	0,571
EADRT	0,791	0,879	0,710
Prazer	0,952	0,960	0,752
Sufrimento	0,887	0,938	0,672
Sentido do trabalho	0,870	0,911	0,720

Fonte: elaborada pela autora

Em relação à avaliação de consistência interna, as variáveis EACT e ECHT obtiveram o valor de alfa de *Cronbach* abaixo de 0,70, sendo 0,512 e 0,687, respectivamente. No entanto, o valor de confiabilidade composta (CC) foi maior que 0,7 para ambos os fatores. Apesar do fato de alfa de *Cronbach* ser a medida mais utilizada pelos pesquisadores, Hair *et al.* (2005) aconselha o uso da confiabilidade composta como medida de confiabilidade interna, sendo menos sensível ao número de indicadores nos fatores. Além disso, em pesquisas exploratórias, são admitidos valores de alfa de *Cronbach* maiores que 0,6 (HAIR *et al.*, 2005). Os demais fatores obtiveram valores adequados de confiabilidade interna.

Em seguida, verificou-se a validade discriminante do modelo estimado de mensuração. Para tanto, foi feita a análise de cargas cruzadas (*cross loading*) e do Critério de Fornell e Larcker. Observa-se na tabela 35 que as variáveis latentes apresentaram valores satisfatórios para suas respectivas cargas cruzadas. Os itens que compõem os construtos possuem cargas fatoriais maiores neles que nos outros construtos, o que confirma a validade discriminante dos construtos com base no critério de Chin (1998).

Tabela 35. Valores das cargas cruzadas dos fatores.

Indicadores	EACT	ECHT	EADRT	Sentido do trabalho	Prazer	Sofrimento
Cond_trab	<b>0,883</b>	0,450	0,470	-0,563	-0,466	0,493
Rel_soc	<b>0,744</b>	0,295	0,416	-0,395	-0,433	0,449
Custo_afe_emoc	0,442	<b>0,895</b>	0,455	-0,421	-0,358	0,438
Custo_afe_etico	0,382	<b>0,877</b>	0,487	-0,379	-0,342	0,508
Custo_cog	0,125	<b>0,377</b>	0,140	0,020	0,092	0,076
Dano_fis	0,308	0,350	<b>0,696</b>	-0,371	-0,322	0,444
Dano_psic	0,517	0,448	<b>0,927</b>	-0,585	-0,661	0,685
Dano_soc	0,516	0,540	<b>0,887</b>	-0,501	-0,533	0,566
Des_apr_ident	-0,506	-0,401	-0,510	<b>0,889</b>	0,781	-0,664
Aut_etica	-0,551	-0,491	-0,604	<b>0,883</b>	0,640	-0,821
Qual_rel	-0,567	-0,384	-0,504	<b>0,873</b>	0,650	-0,531
Utilidade_soc	-0,382	-0,231	-0,329	<b>0,741</b>	0,541	-0,404
v71	-0,509	-0,276	-0,424	0,656	<b>0,737</b>	-0,506
v72	-0,500	-0,418	-0,625	0,725	<b>0,937</b>	-0,681
v73	-0,478	-0,390	-0,557	0,683	<b>0,891</b>	-0,649
v74	-0,422	-0,351	-0,540	0,633	<b>0,869</b>	-0,596
v75	-0,539	-0,435	-0,679	0,747	<b>0,925</b>	-0,740
v76	-0,478	-0,366	-0,541	0,684	<b>0,900</b>	-0,625
v79	-0,401	-0,237	-0,436	0,596	<b>0,807</b>	-0,508
v80	-0,454	-0,283	-0,468	0,629	<b>0,854</b>	-0,550
v78	-0,437	-0,404	-0,515	0,659	0,725	<b>-0,794</b>
v83	0,549	0,487	0,565	-0,631	-0,632	<b>0,774</b>
v85	0,469	0,537	0,622	-0,567	-0,563	<b>0,755</b>
v88	0,482	0,464	0,492	-0,591	-0,520	<b>0,865</b>
v89	0,495	0,463	0,523	-0,624	-0,561	<b>0,884</b>
v90	0,494	0,449	0,547	-0,618	-0,607	<b>0,867</b>
v91	0,479	0,456	0,615	-0,631	-0,592	<b>0,870</b>
v92	0,409	0,283	0,536	-0,571	-0,528	<b>0,795</b>
v93	0,434	0,394	0,596	-0,645	-0,609	<b>0,823</b>
v94	0,521	0,514	0,591	-0,582	-0,499	<b>0,818</b>
v95	0,404	0,362	0,557	-0,471	-0,476	<b>0,756</b>

Fonte: elaborada pela autora

Foi, então, avaliada a validade discriminante com base no critério de Fornell e Larcker (1981), que se encontra na tabela 36. Este método compara as raízes quadradas das AVEs de cada variável latente de modo que ela deve ser maior em comparação às correlações dos demais construtos (HAIR *et al.*, 2005, RIGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Tabela 36. Matriz correlação entre os fatores

Fatores	1	2	3	4	5	6
1- EACT	<b>0,817</b>					
2- EADRT	0,542	<b>0,843</b>				
3- ECHT	0,468	0,532	<b>0,755</b>			
4- Prazer	-0,547	-0,621	-0,402	<b>0,867</b>		
5- Sentido do trabalho	-0,598	-0,587	-0,458	0,775	<b>0,848</b>	
6- Sofrimento	0,575	0,682	0,535	-0,705	-0,735	<b>0,820</b>

Nota: raízes quadradas das AVEs estão na diagonal principal.

Fonte: elaborada pela autora

Nota-se que, na tabela 36, os valores da raiz quadrada da AVE de cada fator estão maiores em comparação com correlações nos outros fatores, assim, a matriz possui validade discriminante pelo critério de Fornell e Larcker (1981).

Portanto, encerra-se a etapa da avaliação do modelo de mensuração com a garantia da validade discriminante, e agora parte-se para a análise do modelo estrutural.

#### 5.4.2. Avaliação do modelo estrutural

Nesta etapa, foi feita a avaliação das cinco hipóteses de pesquisa formuladas a partir do modelo proposto, a saber: H1(-) O contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho; H2(-) O custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho; H3(+) O sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer; H4(-) O sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento; e H5(-) O sentido do trabalho influencia negativamente os danos do trabalho.

A avaliação do modelo estrutural foi realizada com base nos valores de referências apresentados a seguir:

- Para verificar a qualidade do modelo ajustado, foi realizada a avaliação do coeficiente de *Pearson* ( $R^2$ ). Para a área de ciências sociais e comportamentais, o valor de  $R^2$  varia de 0 a 1, sendo os valores de referência  $R^2=2\%$  classificados como efeito pequeno;  $R^2=13\%$ , como efeito médio; e  $R^2=26\%$ , como efeito grande (HAIR *et al.*, 2017).
- Como indicadores de qualidade de ajuste do modelo, foram utilizados a Validade Preditiva ( $Q^2$ ) e o Tamanho do efeito ( $f^2$ ). Para a validade preditiva ( $Q^2$ ), a referência são valores maiores que zero ( $Q^2 > 0$ ), e para o tamanho do efeito ( $f^2$ ), valores de 0,020 são considerados pequenos; 0,150 são considerados médios; e 0,350, grandes (HAIR *et al.*, 2014, 2017).
- Para o teste t de *Student*, o valor de referência  $t > 1,96$  (HAIR *et al.*, 2009).

Foi, então, realizada a avaliação do coeficiente de *Pearson* ( $R^2$ ) no modelo estrutural. Como resultado, a relação entre o sentido do trabalho e a EADRT obteve efeito médio (34%), com os fatores de prazer (60%) e de sofrimento (53,8%) obtiveram efeitos grandes. A relação entre EACT e ECHT com o sentido do trabalho (39%) também obteve efeito grande no modelo estrutural.

Após a avaliação do  $R^2$ , verificou-se se as relações (hipóteses) da pesquisa são significantes ( $p \leq 0,05$ ), em que a hipótese nula ( $H_0$ ) corresponde a  $r=0$ . Assim, se os valores de  $p$  forem menores que 0,05, rejeita-se  $H_0$ , isto é, as relações são significantes. No caso do smartPLS, ele apresenta os valores do teste  $t$  de *Student* com o objetivo de avaliar se as correlações são significativas, isto é, as hipóteses da pesquisa. Portanto, valores do teste  $t$  maiores que 1,96 significam  $p$ -valores  $\leq 0,05$  (HAIR et al., 2009; RINGLE; SILVA; BIDO (2014)). Nesse sentido, todas as hipóteses obtiveram valor- $t$  maior que 1,96, tendo, portanto, relação significativa. A tabela 37 mostra os valores de  $R^2$  e do teste  $t$  de *Student*.

Tabela 37. Coeficiente de determinação de *Pearson* ( $R^2$ ) e teste  $t$  de *Student*

<b>Caminho estrutural</b>	<b>Hipóteses</b>	<b>Erro padrão</b>	<b>Valor-t</b>	<b>Valor-p</b>	<b><math>R^2</math> ajustado</b>
EACT -> sentido do trabalho	H1(-)	0,063	7,854	0,000	0,390
ECHT -> sentido do trabalho	H2(-)	0,074	3,082	0,002	
Sentido do trabalho -> prazer	H3(+)	0,046	17,005	0,000	0,600
Sentido do trabalho -> sofrimento	H4(-)	0,036	20,184	0,000	0,538
Sentido do trabalho -> EADRT	H5(-)	0,056	10,500	0,000	0,340

Fonte: elaborada pela autora

Em sequência, foram avaliados os indicadores de qualidade de ajuste do modelo: validade preditiva ( $Q^2$ ) e tamanho do efeito ( $f^2$ ). A tabela 38 mostra os valores da validade preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ ).

Tabela 38. Valores da validade preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ )

<b>Caminho estrutural</b>	<b>Hipóteses</b>	<b><math>f^2</math></b>	<b><math>Q^2</math></b>
EACT -> sentido do trabalho	H1(-)	0,313	0,273
ECHT -> sentido do trabalho	H2(-)	0,067	
Sentido do trabalho -> prazer	H3(+)	1,501	0,442
Sentido do trabalho -> sofrimento	H4(-)	1,178	0,352
Sentido do trabalho -> EADRT	H5(-)	0,527	0,236

Fonte: elaborada pela autora

Observa-se que todos os fatores apresentaram valores para o  $Q^2$  acima de zero, sendo, portanto, adequados. Desse modo, todos os fatores contribuem para a validade preditiva do modelo, com destaque para os fatores prazer (0,442) e sofrimento (0,352).

Em relação aos valores do tamanho do efeito ( $f^2$ ), pode-se observar na tabela 40 que as hipóteses H2 (0,067) têm efeito pequeno, H1 (0,313) possui um efeito médio no modelo, enquanto as hipóteses H3 (1,501), H4 (1,178) e H5 (0,527) possuem um efeito grande.

Assim, a tabela 39 mostra um resumo dos valores obtidos dos testes realizados na avaliação do modelo de mensuração e do modelo estrutural com os valores de referência utilizados para cada um.

Tabela 39. Resumo dos resultados dos testes realizados

Indicador/procedimento	Valor referência	Resultados
AVE	AVE>0,5	Todas maiores que 0,5
Cargas cruzadas	Valores das cargas maiores nas VLS originais do que em outras	Todas as cargas cruzadas nas VLS originais são maiores que nas outras
Critério de Fornel e Lacker	As raízes quadradas do AVE de cada construto devem ser maiores que as correlações.	Critério atendido para todos os construtos
Alfa de <i>Cronbach</i> (AC)	AC>0,7	Apenas EACT e ECHT obtiveram valores de AC menores que 0,7; demais construtos foram maiores que 0,7.
Confiabilidade Composta	CC>0,7	Todos os valores maiores que 0,7
Teste t de <i>Student</i>	t>=1,96	Todas as hipóteses com t> 1,96
Coefficiente de determinação de <i>Pearson</i> (R <sup>2</sup> )	R <sup>2</sup> >2% – efeito pequeno R <sup>2</sup> >13% - efeito médio R <sup>2</sup> > 26% - efeito grande	Sentido do trabalho →EADRT teve efeito médio; Demais obtiveram efeitos grandes
Tamanho do efeito (f <sup>2</sup> )	Valores de 0,02, 0,15 e 0,35 são considerados pequenos, médios e grandes.	ECHT→ sentido teve efeito pequeno EACT → efeito médio; Demais hipóteses, efeitos grandes
Validade preditiva (Q <sup>2</sup> )	Q2>0	Todos os valores maiores que zero

Fonte: elaborada pela autora

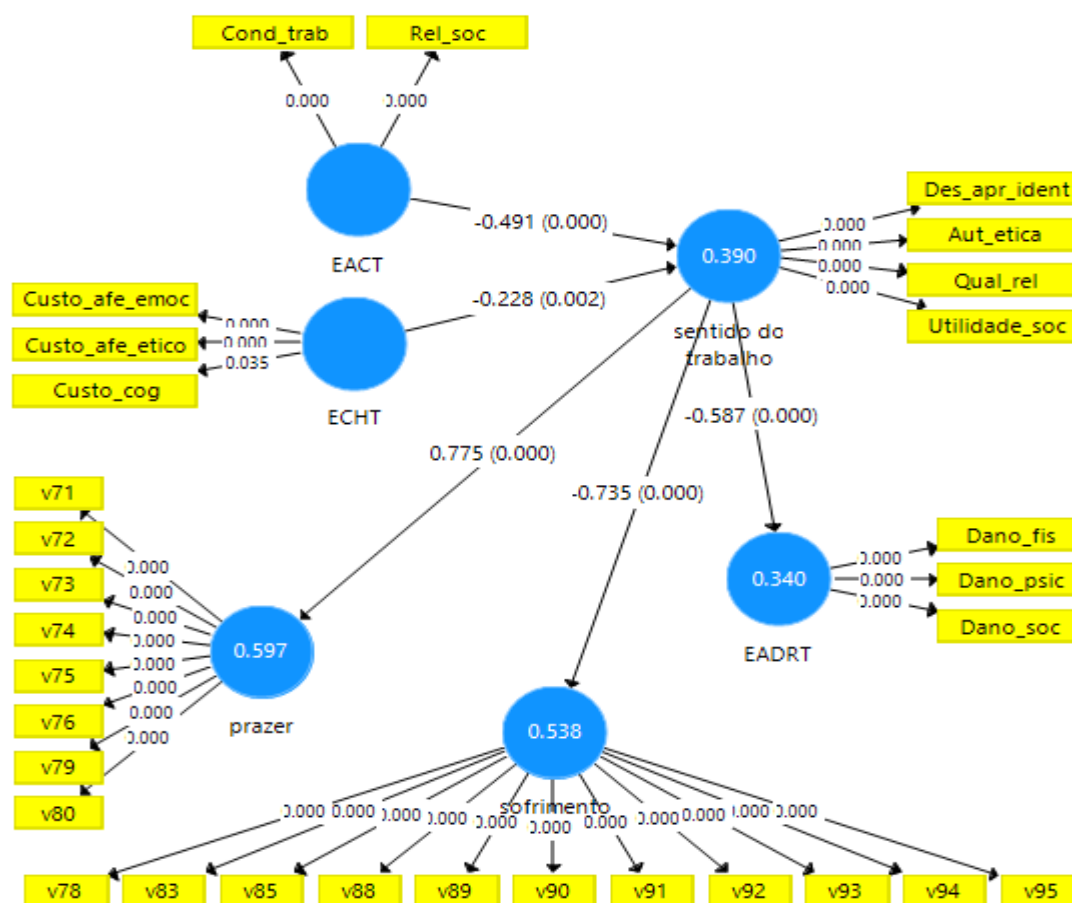
Depois de finalizada a avaliação da qualidade do ajuste do modelo, procedeu-se à interpretação dos coeficientes de caminhos ( $\Gamma$ ) das hipóteses. A Figura 5 apresenta o modelo estrutural final com as regressões entre os fatores.

Com base nos caminhos obtidos (figura 5), pode-se inferir que todas as cinco hipóteses foram confirmadas, a saber:

- A hipótese H1 — o contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho — foi confirmada.

O fator contexto do trabalho (EACT) é inversamente proporcional ao sentido do trabalho, ou seja, aumentando a percepção do contexto do trabalho em 1, a percepção de sentido do trabalho diminui em 49,1%. Em outras palavras, a EACT tem uma influência negativa no sentido do trabalho, sendo influenciada principalmente pela condição de trabalho (0,883) que teve maior relevância na EACT, seguida das relações socioprofissionais (0,744).

Figura 5 - Modelo estrutural com as regressões dos fatores



Fonte: elaborada pela autora

- A hipótese H2 — o custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho — foi confirmada.

O fator custo humano no trabalho (ECHT) é inversamente proporcional ao sentido do trabalho, ou seja, aumentando a percepção do custo humano do trabalho em 1, diminui a percepção de sentido do trabalho em 22,8%. Nesse sentido, a ECHT tem influência negativa no sentido do trabalho, sendo influenciada pelo custo afetivo-ético que teve a maior relevância (0,895), seguida do custo afetivo emocional (0,877), enquanto custo cognitivo (0,377) teve baixa influência no ECHT.

Percebe-se que tanto o contexto do trabalho (-0,449) quanto o custo humano (-0,228) influenciam o sentido do trabalho (figura 5). No entanto, o contexto tem uma maior influência no sentido do trabalho. Além disso, a H1 tem um efeito médio no modelo proposto ( $f^2=0,313$ ), enquanto a H2 têm um efeito pequeno ( $f^2=0,067$ ). Esse resultado mostra a importância relacionada ao ambiente organizacional na percepção do sentido dos gestores, corroborando a literatura. A organização deve

permitir que o indivíduo realize algo que tenha sentido para ele, desenvolvendo suas competências, produzindo algo útil, além de agregar valor (MORIN, 2001, 2008).

Nesse sentido, os resultados da AFE e da análise descritiva mostraram que o contexto de trabalho e o custo humano do trabalho foram considerados como críticos pelos gestores. No entanto, esses fatores não interferiram na percepção de sentido dos mesmos, que avaliaram positivamente o sentido do trabalho. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de as relações socioprofissionais, referentes ao contexto do trabalho, serem consideradas satisfatórias para os gestores e serem um dos fatores que conferem sentido aos gestores, que estimam as qualidades das relações profissionais como satisfatórias para quase 74% dos gestores. Além disso, as relações dentro do ambiente de trabalho foram consideradas uma das principais fontes de prazer de acordo com os gestores.

Em relação ao sentido do trabalho, pode-se observar a relevância do fator desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho (0,889), seguido pela autonomia e ética no trabalho (0,883), qualidade das relações do trabalho (0,873) e utilidade social (0,741), sendo influenciado pelas vivências de prazer e de sofrimento e pelos danos oriundos do trabalho.

- A hipótese 3 — o sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer — foi confirmada.

A percepção de sentido do trabalho é diretamente proporcional à percepção de vivências de prazer, isto é, aumentando a percepção do sentido do trabalho em 1, aumenta a percepção de prazer em 77,5%. Nesse sentido, o sentido do trabalho é influenciado positivamente pelas vivências de prazer, sobretudo pelos itens satisfação (v72) (0,937), bem-estar (v75) (0,925) e realização profissional (v76) (0,900).

- A hipótese 4 — o sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento — foi confirmada.

O sentido do trabalho também é influenciado pelas vivências de sofrimento de forma negativa, caracterizado principalmente pela falta de reconhecimento do meu desempenho (v89) (0,884), indignação (v91) (0,870) e pela falta de reconhecimento do meu esforço (v88) (0,865). Isto é, a percepção de sentido do trabalho é inversamente proporcional à percepção de vivências de sofrimento, ou seja,

aumentando a percepção do sentido do trabalho em 1, diminui a percepção de sofrimento em 73,5%.

- A hipótese 5 — o sentido do trabalho influencia negativamente os danos do trabalho — foi confirmada.

A percepção de sentido do trabalho também é inversamente proporcional à percepção de danos no trabalho (EADRT), isto é, aumentando a percepção do sentido do trabalho em 1, diminui a percepção de danos no trabalho em 58,7%. De outra maneira, os danos são influenciados negativamente pelo sentido do trabalho, sendo caracterizados principalmente pelos danos psicológicos (0,927) e pelos danos sociais (0,887).

Pode-se observar que as vivências de prazer (0,775), de sofrimento (0,735) e os danos (0,587) interferem no sentido que o gestor dá ao seu trabalho, sendo as fontes de prazer as que mais interferem no sentido (figura 5), tendo também o maior efeito no modelo proposto ( $f^2=1,501$ ). Esses fatores foram considerados satisfatórios por eles, na análise descritiva. Assim percebe-se que os gestores conseguem ressignificar as vivências de sofrimento, por meio de estratégias de defesa, em vivências de prazer. E quando essa ressignificação ocorre, o sofrimento deixa de causar dano ao indivíduo. Isto acontece porque o modo como o indivíduo se relaciona com seu trabalho interfere nos sentimentos que precisam ser gerenciados por eles, podendo comprometer ou não seu equilíbrio psíquico (DEJOURS, 1992). Por conseguinte, o indivíduo pode gerenciar esses fatores críticos do trabalho de modo que interfiram de maneira positiva ou negativa no trabalho.

Além disso, percebe-se que o sentido do trabalho interfere quase da mesma proporção nas vivências de prazer e de sofrimento (figura 5), mostrando que as atuais características do trabalho de gestores levam-nos a experimentar um paradoxo em relação aos sentimentos, de um lado, as vivências de sofrimento, de outro, as vivências de prazer. Quando o trabalho atua como fonte de prazer, ele proporciona ao indivíduo realização, reconhecimento e liberdade, dando, assim, sentido ao trabalho por meio da compreensão sobre sua experiência nas organizações (MENDES *et al.*, 2007; VILAS BOAS; MORIN, 2015, 2017). Do mesmo modo, à medida que o trabalhador atribui sentido positivo ao trabalho, é provável que se reconheça nele, sentindo que tem autonomia e liberdade para se expressar e

experimentando mais vivências de prazer e menos de sofrimento (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011). Portanto, a formação do sentido de trabalho é uma experiência psicossocial de prazer e sofrimento, trazendo equilíbrio ao indivíduo ou adoecimento (SILVA *et al.*, 2019).

## 6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A presente pesquisa identificou e analisou as relações entre os fatores referentes aos riscos de adoecimento e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos em uma Universidade Pública Federal. Partindo-se desse objetivo, recomendam-se medidas específicas para que os resultados encontrados tenham aplicações práticas e haja retorno à sociedade.

Os resultados mostram que determinadas características do contexto do trabalho e custo humano interferem na percepção de sentido do trabalho, que, conseqüentemente, influenciam as vivências de prazer e sofrimento, além dos danos oriundos do trabalho. Esses dados podem ser uma indicação de um provável adoecimento desses gestores, podendo levar a graves danos à saúde. Assim, refletir sobre os resultados desta pesquisa é de total importância para a instituição, já que esses possíveis danos podem afetar a gestão da instituição como um todo. Além disso, observou-se que os gestores não foram preparados para assumirem esses cargos e não houve um treinamento sobre as especificidades de cada cargo e sobre gestão.

Nesse sentido, como proposta de ação, recomenda-se a capacitação e a conscientização desses gestores, além da alta administração, por meio de um treinamento voltado ao desenvolvimento de competências e gestão de pessoas, oferecido pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Este treinamento abordará assuntos sobre o autoconhecimento e as relações interpessoais, práticas de gestão, planejamento e administração de tempo, gerenciamento de conflitos, estrutura organizacional da UFV, noções de administração pública, principais legislações e normativas sobre a gestão universitária, ética no serviço público. Esses temas foram incluídos com base nos resultados apontados pelo estudo, conforme quadro 6.

O treinamento deverá ser ministrado durante o horário de expediente, podendo este servir para progressão do servidor. Além disso, é importante que seja presencial para que os servidores possam trocar experiências entre si e com o professor, fortalecendo o coletivo do trabalho, conforme recomenda a Psicodinâmica do trabalho. Logo, esse treinamento ocorrerá quando o retorno das atividades presenciais for possível.

Quadro 6 - Conteúdo proposto do treinamento a partir dos resultados críticos e graves

<b>Fator investigado</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Conteúdo associado</b>
Controle do trabalho	Crítico	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Ritmo de trabalho	Crítico	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Custo cognitivo	Grave	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Custo afetivo-ético	Crítico	Autoconhecimento e relações interpessoais, noções de administração pública, ética no serviço público
Custo afetivo-emocional.	Crítico	Autoconhecimento e relações interpessoais, noções de administração pública, ética no serviço público

Fonte: elaborado pela autora.

Assim, primeiramente o treinamento será oferecimento para os atuais gestores TAE da UFV, dos três campi, além dos gestores docentes que ocupem cargos na alta administração, como o reitor, pró-reitores e diretores dos campus. Após a realização do treinamento, os questionários utilizados nesta pesquisa (ITRA e ETS) serão aplicados para os gestores TAE a fim de verificar as mudanças obtidas. O conteúdo proposto para o treinamento encontra-se no Apêndice C.

Como ação de médio prazo, este treinamento deverá ser ministrado para os servidores TAE antes de assumirem cargo de gestão na UFV como forma de minimizar os fatores relacionados ao risco de adoecimento e melhorar a percepção de sentido do trabalho. Outra ação recomendada é a conscientização de todos os servidores da instituição sobre a ética no serviço público, sobre os direitos e deveres dos servidores, sobre o desacato, a fim de melhorar as relações socioprofissionais e os conflitos existentes entre gestores e subordinados, entre docentes e técnicos administrativos na instituição.

Desse modo, as ações propostas visam auxiliar a universidade a melhorar a sua forma de gestão, mitigando os pontos de adoecimento e de exigências dos gestores, bem como propagando as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral identificar e analisar como são as relações entre os fatores relacionados aos riscos de adoecimento e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos em uma Universidade Pública Federal. Partiu-se do entendimento de que a função gerencial exige muito do indivíduo devido a suas imprevisibilidades, pressões, sobrecargas de trabalho, ritmo intenso, além do dilema relacionado ao fato de que a função exercida pelos TAEs é intermediária na instituição, fazendo com que o gestor precise lidar tanto com os seus subordinados quanto com os seus superiores. Assim, esses problemas organizacionais e as exigências advindas dessas tensões, referentes aos custos humanos, poderiam interferir na percepção de sentido que estes gestores possuem do seu trabalho. Do mesmo modo, essa percepção de sentido do trabalho influenciaria as vivências de prazer e sofrimento e os eventuais danos que poderiam ocorrer.

Assim, foi realizada uma pesquisa descritiva e explicativa, englobando análises quantitativas e qualitativas visando compreender melhor esta relação, caracterizando uma triangulação metodológica. Para isso, foram aplicados 146 questionários que abordavam dados sociodemográficos, a Escala de Risco de Adoecimento do Trabalho (ITRA) validada por Mendes e Ferreira (2007), com suas quatro dimensões EACT, ECHT, EIPST e EADRT e a Escala de sentido do trabalho (ETS), e realizadas 17 entrevistas individuais. Os questionários foram analisados por meio da análise fatorial exploratória (AFE), análise descritiva e modelagem de equações estruturais (SEM). As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo.

Dessa forma, em relação ao primeiro objetivo específico, de descrever os fatores relacionados ao risco de adoecimento como o contexto do trabalho, os custos humanos, as vivências de prazer e de sofrimento, danos e as estratégias de defesa oriundos do trabalho gerencial, observou-se que, em relação ao contexto de trabalho, os gestores percebem quatro fatores: Condições do trabalho, Relações socioprofissionais, Controle do trabalho e Ritmo de trabalho, sendo que apenas as relações socioprofissionais foram consideradas como satisfatórias pelos gestores e as demais consideradas como críticas. A maioria dos gestores relatou uma certa

insatisfação em relação à sobrecarga de trabalho, ao ritmo intenso e à falta de tempo, além da falta de autonomia para resolução de problemas e tomada de decisão.

Os custos humanos também foram considerados críticos pelos gestores que percebem, além do custo cognitivo e do custo físico, o custo afetivo-ético e o custo afetivo-emocional. Destaca-se o custo cognitivo que, para os gestores, é considerado como grave, sendo percebido por todos os entrevistados algum dispêndio cognitivo no exercício da função gerencial. Esse resultado é um indicativo de que a instituição precisa tomar medidas imediatas em relação aos custos advindos da resolução de problemas, de ter que lidar com imprevistos e previsões de acontecimentos, esforço mental, intelectual e concentração.

Um ponto importante observado na pesquisa está relacionado à diferença de tratamento que existe na instituição entre os docentes e os técnicos administrativos, e a maioria dos gestores relatou que os servidores não são tratados com igualdade. Eles percebem uma certa diferença de tratamento dependendo da chefia, a existência de privilégios para alguns servidores e a maneira como as relações com os superiores hierárquicos interferem nessa diferença de tratamento. Eles relatam que essa diferença de tratamento é uma questão cultural da instituição. Assim, essas desigualdades dentro da universidade podem agravar os custos humanos desses gestores, acarretando um aumento dos dispêndios cognitivos, afetivos e físicos.

Sobre as vivências de prazer e sofrimento (EIPST), os gestores percebem tanto as fontes de prazer quanto de sofrimento como satisfatórias, mostrando que há uma relação entre as vivências de prazer e sofrimento, podendo o gestor vivenciar ambas. Como fontes de prazer, os gestores relatam o relacionamento com os colegas de trabalho, o reconhecimento dos pares e dos superiores, a resolução de problemas, realização profissional e a utilidade social. Já como fontes de sofrimento, a maioria dos gestores relatam os problemas relacionados à relação profissional, mas também relatam o esgotamento profissional, a falta de reconhecimento, o surgimento de imprevistos, a pressão e a alta carga de responsabilidade. No entanto, apesar de vivenciarem sofrimento exercendo a função gerencial, a maioria

dos gestores gostaria de ser gestores novamente, com algumas ressalvas, como gerir outro local diferente do atual.

Em relação aos danos oriundos do trabalho gerencial, os gestores percebem que o seu trabalho não causa danos, considerado satisfatório para todas as três dimensões: danos sociais, físicos e psicológicos. No entanto, durante as entrevistas, a maioria dos gestores percebe-se cansado, tanto fisicamente quanto mentalmente.

Com relação ao segundo objetivo específico, de descrever os fatores relacionados ao sentido do trabalho, foram percebidas pelos gestores quatro dimensões: Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho, Autonomia e ética no trabalho, Utilidade social do trabalho e Qualidade das relações no trabalho, e todas elas foram avaliadas como positivas, conferindo sentido para eles. No entanto, a maioria dos gestores percebem que não têm autonomia para resolver problemas ou tomar decisões. Relatam sobre a questão da burocracia, das leis e da hierarquia organizacional da universidade como fatores que auxiliam na falta de liberdade. Vale destacar que a utilidade social, por meio da contribuição para outras pessoas e para a sociedade, e a boa qualidade das relações profissionais foram percebidas pela maioria dos gestores como fatores que conferem sentido para eles.

Por fim, sobre o último objetivo de analisar as relações entre os fatores do risco de adoecimento e o sentido do trabalho no trabalho gerencial, observou-se que todas as hipóteses foram confirmadas para os gestores pesquisados. Assim, pode-se inferir que o contexto do trabalho e os custos humanos, ambos que tratam de questões negativas, influenciam de forma negativa o sentido do trabalho, sendo que o contexto do trabalho tem uma influência e um efeito maior que o custo humano no sentido do trabalho. No entanto, o ritmo de trabalho, o controle de trabalho e o custo físico possuem uma baixa relação nesse modelo, e, portanto, foram excluídos.

Do mesmo modo, o sentido do trabalho influencia de forma positiva os fatores de prazer e de forma negativa as vivências de sofrimento e danos oriundos do trabalho. Além disso, o sentido do trabalho tem uma maior influência nas fontes de prazer e de sofrimento do que nas fontes de danos. Nota-se que o sentido do trabalho interfere quase na mesma proporção nas vivências de prazer e de sofrimento mostrando que as atuais características do trabalho de gestores levam-

nos a experimentar um paradoxo em relação aos sentimentos, havendo, de um lado, as vivências de sofrimento e, de outro, as vivências de prazer.

Assim, a pesquisa em questão trouxe como contribuição a integração dos fatores relacionados ao risco de adoecimento e o sentido do trabalho, já que existem poucos estudos que abordam de forma integrada esses dois construtos. Além disso, esta pesquisa também contribuiu para o entendimento da função gerencial de técnicos administrativos dentro de uma Universidade Pública Federal, apontando as principais fontes do contexto do trabalho e custo humano que interferem no sentido do trabalho que estes gestores percebem, além das fontes que podem impactar o sentido que estes gestores dão ao seu trabalho e sua influência nas vivências de prazer e sofrimento e possíveis danos. Dessa forma, este diagnóstico permitiu o desenvolvimento de uma proposta de intervenção organizacional a fim de melhorar a gestão pública da Instituição, mitigando os pontos de adoecimento e de exigências, bem como propagando as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

Outro ponto de contribuição está relacionado com a utilização, de forma combinada, de métodos quantitativos e qualitativos, chamado de triangulação metodológica, não muito usual em estudos em ciências sociais, aprofundando, desta forma, a discussão dos dois construtos de forma integrada.

Contudo, apesar de este estudo trazer as contribuições citadas, também possui limitações, como a quantidade de retorno dos questionários enviados e o fato da coleta de dados ter sido feita com gestores de uma única universidade. Igualmente, os gestores que aceitaram participar da pesquisa de forma voluntária podem ter sentido um desconforto em responder as questões sobre risco de adoecimento e sentido do trabalho referentes ao seu trabalho dentro da instituição. Além disso, inicialmente seriam realizados grupos de discussão, como recomendado pela Psicodinâmica do trabalho, pois permite uma percepção melhor da relação entre a organização e os sujeitos, mas, devido à pandemia de covid-19, foram realizadas entrevistas individuais e de forma on-line, o que pode dificultar a percepção de manifestações de emoções dos gestores.

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo dos gestores TAE de outras universidades públicas federais e de outras regiões geográficas, como forma de maior compreensão dessa relação entre o sentido do trabalho e os riscos de

adoecimento, bem como a realização de pesquisas com gestores que desempenham suas atividades em instituições de ensino privadas. Cita-se também a realização de reuniões com os gestores após a implantação da intervenção proposta pela pesquisa a fim de verificar se esses fatores críticos foram mitigados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, S. P. C., TOLFO, S. R., DELLAGNELO, E. H. L.. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: Interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 200–216, 2012.
- ARAÚJO, D. S *et al.*. Sentido do trabalho para enfermeiros gestores. **Revista Expressão Católica**, v. 8, n. 1, p. 59 – 68, 2019.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I.. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.
- AREOSA, J.. O mundo do trabalho em (re)análise: um olhar a partir da psicodinâmica do trabalho. **Revista Laboreal [Online]**, v. 15, n. 2, p. 1-24, 2019.
- BABBIE, E.. **Métodos de Pesquisas de Survey**. Tradução Guilherme Cezarino. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999, 519 p.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 3. ed., Lisboa: Edições 70, 2010
- BARNARD, C.. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BARROS, M. E.; AMADOR, F. S.. Clínicas do trabalho: abordagens e contribuições da análise institucional ao problema clínico do trabalho. **Trabalho & Educação**, v. 26, n. 3, p. 55-69, 2017.
- BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E.. Significado do trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 143-159, 2011.
- BENDASSOLLI, P. F.; COELHO-LIMA, F.. Psicologia e trabalho informal: a perspectiva dos processos de significação. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n.2, p. 383-393, 2015.
- BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P.. Clínicas do Trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade. In: MAGNUS, C. N., MERLO, A. R. C.. Clínica Psicodinâmica do Trabalho: a construção de um coletivo no real da pesquisa. **Rev. Polis e Psique**, v. 5, n. 3, p. 179–197, 2015.
- BENEVIDES, T. M.; SPESSOTO, A. M.. O Sentido do Trabalho: Uma Avaliação Sobre a Percepção dos Gestores dos Bancos Privados na Região Metropolitana de Salvador. In: **EnANPAD XXXIII**, 2009, São Paulo/SP. Anais eletrônicos... São Paulo/SP: EnANPAD, 2009.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T.. Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno. In: PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R.. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-EIPSTemológicas. **Psicologia Argumento**, n. 34, v. 86, 2016.
- BIANCHI, E. M. P. G. Meaning of work for managers in the Brazilian contemporary business context. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, n. 5, 2018.
- BRASIL. Lei 8.168, de 16 de janeiro de 1991. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Brasília, DF, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8168.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8168.htm).

BRASIL. Lei 11.526, de 4 de outubro de 2007. Fixa a remuneração dos cargos e funções comissionadas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; revoga dispositivos das Leis 10.470, de 25 de junho de 2002, 10.667, de 14 de maio de 2003, 9.650, de 27 de maio de 1998, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 8.216, de 13 de agosto de 1991, 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 10.609, de 20 de dezembro de 2002, 9.030, de 13 de abril de 1995, 10.233, de 5 de junho de 2001, 9.986, de 18 de julho de 2000, 10.869, de 13 de maio de 2004, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 10.871, de 20 de maio de 2004, e da Medida Provisória nº 2.229-43, de 6 de setembro de 2001; e dá outras providências. Brasília, DF, 2007. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/L Lei/L11526compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/L Lei/L11526compilado.htm).

BRASIL. Lei 13.328, de 29 de julho de 2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Brasília, DF, 2016. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm)

CRESWELL, J. W.. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha, 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRISTALDO, A. A.; BINOTTO, E.. Gestão da Universidade Pública e Qualificação Profissional: o que pensam os gestores? In: **EnAPG**, 2019, Fortaleza. Anais eletrônicos... Fortaleza: EnAPG, 2019.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L.. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C.. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez Oboré, 1992, 168p.

DEJOURS; C.. **Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale**. Paris: Seuil; 1998.

DEJOURS, C.. Subjetividade, trabalho e ação. Tradução de Heliete Karam e Julia Habrahão. **Revista Produção**. v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

DEJOURS, C.. **O fator humano**. Tradução BETIOL, M. I.; TONELLI, M. J.. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

DEJOURS, C.. **A banalização da injustiça social**. 7 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DEJOURS, C.. Prefácio. In: MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 19-22, 2007.

DEJOURS, C.. Addendum: da Psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In LANKMAN, S., SZNELWAR, L. (Orgs.). **Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. Fiocruz, p. 49-106, 2008.

DEJOURS, C.. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

DEJOURS, C. Trabalho Vivo: trabalho e emancipação. Tomo II. Tradução: Franck Soudant. Brasília: Paralelo 15, 2012a.

DEJOURS, C.. Psicodinâmica do trabalho e teoria da sedução. Tradução de Gustavo A. Ramos de Melo Neto. **Psicologia em Estudo**. Maringá, v.17, n.3, p. 363-371, 2012b.

DEJOURS; C.. A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho. **Revista Portuguesa de Psicanálise**, v. 33, n. 2, p. 9-28, 2013.

DEJOURS, C.. **Work and Self-Development: The Point of View of the Psychodynamics of Work**. Psychoanalysis, Health, Work, Conservatoire National des Arts et Métiers: Paris, France, 2014.

DEJOURS, C.. Organização do trabalho e saúde mental: quais são as responsabilidades do manager? In MACÊDO, K. *et al.* (Orgs.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar**, Goiânia: Editora PUC Goiás, p. 317-331, 2016.

DEJOURS, C.. Travail vivant. In: DASHTIPOUR, P., VIDAILLET, B.. Work as affective experience: The contribution of Christophe Dejours' 'psychodynamics of work.' **Organization**, v. 24, n. 1, p. 18–35, 2017.

DEJOURS, C.. **Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal**. Revista Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2010/02/01/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>. Acessado: 06/02/2020.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.. **Psicodinâmica do trabalho**. Sao Paulo: Atlas, 1994.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C.. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011.

DEJOURS, C.; BÈQGUE, F.. **Suicide et travail: que faire?** Paris: Presses Universitaires de France, 2009, 129 p.

DEJOURS, C.; DERANTY, J. P.. The Centrality of Work. **Critical Horizons**, v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010.

DUARTE, A.; DEJOURS, C.. Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques: une clinique qui se transforme. **Evol psychiatr.** v. 84, n. 2, p. 337–345, 2019.

ÉSTHER, A. B.. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 10, Rio de Janeiro, 2011.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L.. Ambiguidades e dilemas do trabalho gerencial. **Revista Eletrônica da Administração**, v. 12, n. 2, p. 1-23, 2006.

ÉSTHER, A. B. **A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração das universidades federais em minas gerais**. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. 276f..

- FARIA, R. M. O.; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A.. O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais. **Physis [online]**: *Rio de Janeiro*, v.27, n.3, p. 541-559, 2017.
- FAYOL, H. Administração Industrial e Geral. 10<sup>a</sup> ed., São Paulo: Atlas, 1990.
- FERREIRA, M. C.; MENDES, A. M. **Trabalho e Riscos de adoecimento: O caso de auditores-fiscais da Previdência Social brasileira**. Brasília: LPA, 2003.
- FRANKL, V.. Um sentido para a vida: psicoterapia e humanismo. In: PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Psicologia Argumento**, n. 34, v 86, 2016.
- GERNET, I. Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. In **Annales Médico-Psychologiques**, revue psychiatrique, Elsevier Masson, v. 174, p. 602–605, 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIONGO, C. R.; MONTEIRO, J. K.; SOBROSA, G. M. R.. Psicodinâmica do trabalho no Brasil: revisão sistemática da literatura. **Temas psicol.**: Ribeirão Preto , v. 23, n. 4, p. 803-814, 2015.
- GOMES JR., A. B. G.; LOPES, F. T.; GUIMARÃES, L. V. M.. Diálogos sobre o trabalho humano: perspectivas clínicas de pesquisa e intervenção. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 2, n. 5, p. 736-755, 2015.
- GONÇALVES, R. M. A.; LACMAN, S.; SZNELWAR, L. I.; CORDONE, N. G. C.; BARROS, J. O. B. Estudo do trabalho em Núcleos de Apoio à Saúde da Família (NASF). **Revista Brasileira Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 59-74, 2015.
- GOULART, A. M. M.; LEAL, R. S.; MELO, M. C. O. L.. Passado e presente do conceito da função gerencial: uma análise geracional com mulheres gerentes. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.18, n.3, p. 205-224, Ed. extraordinária, 2018.
- HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Motivation through the design of work: test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, p. 250-279, 1976.
- HARPER; D. Online Etymology Dictionary. Disponível em: <https://www.etymonline.com/>. Acesso 04/06/2020.
- HAIR, J.F., BLOCK, B., BABIN, B., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L.. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J.F.; SARSTEDT, M.; RINGLE, C.M. E MENA, J.A. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n.3, p.414–433, 2012.
- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: Sage, 2017

HILL, L.. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JACQUES, M. G. C.; CODO, W.. **Saúde mental & trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2011.

KATZ, R.. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.1, p.57-92, 1986.

LEITE, B. V.; GODOY, I. C. S., ARILDA; CLAUDIA, S. A.. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento Aletheia, **Universidade Luterana do Brasil**, n. 23, p. 27-41 2006.

LEITE, L. T. T.; PAIVA, K. C. M.. Gestão e Subjetividade: a Fala dos Gerentes (Re)velando Aspectos da Função Gerencial Contemporânea. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2009.

MACÊDO, K. B.; HELOANI, R.. A arqueologia da psicodinâmica do trabalho no Brasil. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 21, n. 1, p.45-59, 2018.

MACHADO, L. S.; MACÊDO K. B.. Análise bibliométrica dos estudos em clínica psicodinâmica do trabalho. **Revista Subjetividades**, v. 16, p. 62-76, 2016.

MAGNUS, C. N.; MERLO, A. R. C. Clínica Psicodinâmica do Trabalho: a construção de um coletivo no real da pesquisa. **Rev. Polis e Psique**, v. 5, n. 3, p. 179–197, 2015.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARRA, A. V.; OLIVEIRA, G. A.; FERNANDES, P. C. M.; FRANCO, D. S.. A dinâmica do prazer e do sofrimento na gerência feminina. **Revista UNIABEU**, v. 11, p. 199-214, 2018.

MATTOS, E. C., MERLO, Á. R. C., ANDREAZZA, J. P.. “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**, v. 4, n.1, p. 154-175, 2019.

MÁXIMO, T. A. C. O.; ARAÚJO, A. J. S.; ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.. Vivências de sofrimento e prazer no trabalho de gerentes de banco. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 34, n. 1, p. 96–111, 2014.

MELO, M. C. O. L.. Gerência e gerente na encruzilhada das ciências sociais: olhares para o caso brasileiro. In: Chanlat, J. F.; Fachin, R.; Fischer, T. (Orgs.). **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Olhar histórico e constatações atuais. Porto Alegre: UFRGS, v. 1, p. 395. 2006.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. In: **FÓRUM CRITEOS**, Porto Alegre, 2005. *Anais eletrônicos...* Porto Alegre: UFRGS, 2005.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M.. Do Estresse e Mal-Estar Gerencial ao Surgimento da Síndrome de Estocolmo Gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 11, n. 2, p. 84-99, 2011.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995.

MENDES, A. M.. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. 1. ed., São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; FERREIRA, M. C. Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA: Instrumento auxiliar de diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In A. M. Mendes (Org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. 1. ed., São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 111-126, 2007.

MENDES, L. *et al.* Da arte ao ofício: vivências de sofrimento e significado do trabalho de professor universitário. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, v. 7, n. 2, p. 527-556, 2007.

MINTZBERG, H.. The manager's job: folklore and fact. In CARROL, Jr, S. PAINE, F.T., MINER, J. B. **The management process: cases and readings**. 2.ed., New York: MacMillan, London: *Collier MacMillan*, 1977.

MORETTO, M. R. G.; PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 23, n. 2, p. 157-174, 2020

MORGAN, D. L.. **Focus groups as qualitative research**. London: SAGE Publications. 1997.

MORIN, E. M. **La quête du sens au travail**. Le papier a présenté dedans 9<sup>e</sup> Congrès international de l'Association de Psychologie du travail de langue française. Sherbrooke, France: Université de Sherbrooke, 1996.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E. M. Sens du travail. Définition, mesure et validation. In: VANDENBERGHE, Christian; DELOBBE, Nathalie; KARNAS, Guy (Ed.). **Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel**. Louvain la Neuve: UCL, v. 2, p. 11-20. 2003.

MORIN, E. M.; CHERRÉ, B.. Les cadres face au sens du travail. **Revue Française de Gestion**, n. 126, p. 83-93, 1999.

MORIN, E. M; DASSA, C.. **Characteristics of a meaningful work**. Montréal: HEC, 2006.

MORIN, E.; TONELLI, M.J.; PLIOPAS, A. L. V.. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, Edição Especial 1: 47-56, 2007.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 4<sup>a</sup> ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOW. **Meaning of Work International Research Team**. The meaning of work. London: Academic Press, 1987.

- NUNES, T. S. *et al.* Sentidos e significados do trabalho para servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina. **Avaliação Campinas**, Sorocaba, v. 24, n. 02, p. 379-398, 2019.
- OLIVEIRA, D. S. **Prazer e Sofrimento no Trabalho**: análise das vivências de servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - SEPLAG MG. Dissertação de Mestrado em Administração, Belo Horizonte, CEPEAD/FACE/UFMG, 200 f. UFMG, 2017.
- PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. **Revista Administração Pública**, v.42, n. 6, 2008.
- PIZO, C. A.; MENEGON, N. L. Análise ergonômica do trabalho e o reconhecimento científico do conhecimento gerado. **Revista Produção**: Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 657-668, 2010.
- PEIXOTO, A. de L. A.; DE SOUZA, J. A. J.. Longe dos olhos, longe do coração: desafios de gestão de uma universidade pública a partir da percepção dos seus gestores. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 240-260, 2015.
- PEREIRA, A. L. C.; da SILVA, A. B.. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 631-647, 2011.
- PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R.. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia. **Psicologia Argumento**, v. 34, n. 86, p. 302-317, 2016.
- POZO, J. I.. Aprendizizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem. In: LEITE, L. T. T.; DE PAIVA, K. C. M.. *Gestão e Subjetividade: a Fala dos Gerentes (Re)velando Aspectos da Função Gerencial Contemporânea*. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 2009.
- PRATA, M. M. F.; HONÓRIO, L. C.. Riscos de Adoecimento no Trabalho: a Percepção dos Gerentes de um Banco Privado Brasileiro. **RGO Revista Gestão Organizacional**, v. 07, n. 1, p. 31-42, 2014.
- RINGLE, C. M.; SILVA, D.; BIDO, D.. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56-73, 2014.
- RONCHI, C.C. *et al.*. Sentido do trabalho: uma análise sobre a percepção dos coordenadores de cursos em uma instituição universitária. **Revista GUAL**, v. 9, n. 3, p. 174-195, 2016.
- ROULEAU, L.. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- SCHWEITZER *et al.*. Bases Epistemológicas sobre sentido(s) e significado(s) do trabalho em estudos nacionais. **Rev. Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 16, n. 1, p.103-116, 2016.
- SILVA, E. B. *et al.*. Meteoro da ilusão: sentidos do trabalho para jovens gerentes de bancos públicos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 17, Edição Especial, p. 765-782, 2019.

- SILVA, J. S. C.; GARCIA, F. C.. Prazer e sofrimento no trabalho: estudo com mulheres terceirizadas que atuam nos serviços gerais em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 9, n. 2, p. 36-49, 2018.
- TAYLOR, F. W.. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TOLFO, S. R. Significados e sentidos do trabalho. In BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Orgs.), **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**, São Paulo: Casa do Psicólogo, p. 617-625, 2015.
- TOLFO, S. R.; CHALFIN, M. C.; SOARES, J. C.. Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. **Universitas Psychologica**. Bogotá. v. 10, n.11, 2011.
- TOLFO, S. R.; PICCININI, V.. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, varia veis e estudos empíricos brasileiros. **Revista da ABRAPSO**, Edição Especial 1, v. 19, p. 38-46, 2007.
- UFV. Universidade Federal de Viçosa. Ufv em números. Edição 2020. Ano Base-2019. Disponível em: [http://www.ppo.ufv.br/wp-content/uploads/2021/05/UFV-EM-N%C3%9AMEROS-2020-CURVAS\\_CORRIGIDO2.pdf](http://www.ppo.ufv.br/wp-content/uploads/2021/05/UFV-EM-N%C3%9AMEROS-2020-CURVAS_CORRIGIDO2.pdf). Acesso em 31/05/2021.
- VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005
- VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M.. Sentido do trabalho e orientação para o trabalho: um estudo em universidades públicas de Minas gerais e do Quebec. **Revista GUAL**, v. 8, n. 4, p. 117-133, Edição Especial, 2015.
- VILAS BOAS, A. A.; MORIN, E. M.. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. **RAD**, v.19, n.2, p.62-90, 2017.
- VYGOTSKI, L. S. Pensamento e Linguagem. In: PEREIRA, E. F.; TOLFO, S. R. Estudos sobre sentidos e significados do trabalho na psicologia: uma revisão das suas bases teórico-epistemológicas. **Psicologia Argumento**, n. 34, v 86, 2016.
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.
- WRZESNIEWSKI, A.; DUTTON, J. E.; DEBEBE, G. Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. **Research in Organizational Behavior**, v. 25, p. 93–135, 2003.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado(a) GERENTE, Estamos realizando a pesquisa “PRAZER, SOFRIMENTO E SENTIDO DO TRABALHO: UM ESTUDO COM GESTORES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA”, cujo principal objetivo é identificar a relação entre o sentido do trabalho gerencial e as vivências de prazer e sofrimento sob a perspectiva de gestores em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Esta pesquisa, destinada à realização de dissertação de mestrado, está sendo realizada junto aos servidores técnico-administrativos da UFV, lotados nos três *campi* – Campus de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba, e solicitamos sua colaboração no sentido de responder o questionário que embasará nossos resultados.

Ressaltamos que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

O tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente 10 minutos, com um espaço ao final para considerações que julgar pertinente. Leia as perguntas atentamente e marque a primeira resposta que lhe ocorrer. Algumas frases possuem significados semelhantes, não deixe de assinalar sua resposta em todas elas, mesmo achando que já respondeu algo parecido.

Gentileza preencher até o final para que sua participação seja validada.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, poderá entrar em contato comigo através do e-mail [bteixeira.mari@gmail.com](mailto:bteixeira.mari@gmail.com), bem como com minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Adriana Ventola Marra, no e-mail [aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br).

Obrigada pela sua colaboração!  
Mariana Barros Teixeira



## APÊNDICE C – Ementa do treinamento para gestores universitários

### TREINAMENTO PARA GESTORES UNIVERSITÁRIOS

Público alvo: Servidores gestores TAE da Universidade Federal de Viçosa Carga horária total: 100 h

#### MÓDULO 1 - Autoconhecimento e relações interpessoais Carga horária: 20 h

Objetivos: Sensibilizar o gestor sobre a importância do processo de interação entre as pessoas no ambiente de trabalho, a partir do conhecimento de conceitos relacionados ao relacionamento intra e interpessoais, propiciando ao gestor a construção de competências que permitam o autoconhecimento.

Conteúdo	Metodologias e recursos didáticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações interpessoais;</li> <li>• Potenciais pessoais: autoconhecimento, percepção, comunicação, liderança, motivação, inteligência emocional;</li> <li>• Relações humanas no trabalho: liderança, trabalho em equipe, autoavaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição dialogada;</li> <li>• Leitura de materiais (artigos, reportagens);</li> <li>• Filmes e discussão</li> <li>• Discussões em grupos</li> <li>• Seminários</li> <li>• Dinâmicas e jogos</li> <li>• Atividades práticas</li> </ul>

#### MÓDULO 2 - Gestão de conflitos Carga horária: 20 h

Objetivos: Oferecer reflexões sobre os conflitos no ambiente organizacional e apresentar ferramentas que podem auxiliar neste processo. Como guia, será abordado temas como comunicação, negociação e gestão de conflitos, temas que amparam e agregam na compreensão do tema principal.

Conteúdo	Metodologias e recursos didáticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de conflito no âmbito organizacional;</li> <li>• Processo do conflito e Negociação.</li> <li>• Funções e processo da comunicação;</li> <li>• Comunicação Interpessoal e Comunicação Organizacional;</li> <li>• Barreiras para a comunicação eficaz.</li> <li>• Ferramentas para lidar com situações de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição dialogada;</li> <li>• Leitura de materiais (artigos, reportagens);</li> <li>• Filmes e discussão</li> <li>• Discussões em grupos</li> <li>• Seminários</li> <li>• Dinâmicas e jogos</li> <li>• Atividades práticas</li> </ul>

#### MÓDULO 3 - Gestão do tempo Carga horária: 20 h

Objetivos: Aprender a planejar as atividades de cada dia, estabelecendo prioridades a fim de otimizar o tempo e melhorar a qualidade de vida.

Conteúdo	Metodologias e recursos didáticos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação;</li> <li>• Conceito de gestão do tempo</li> <li>• Dinâmica do tempo</li> <li>• Tempo e produtividade;</li> <li>• Organização do tempo e do trabalho, tempo de lazer ou livre;</li> <li>• Gestão do tempo cotidiano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposição dialogada;</li> <li>• Leitura de materiais (artigos, reportagens);</li> <li>• Filmes e discussão</li> <li>• Discussões em grupos</li> <li>• Seminários</li> <li>• Dinâmicas e jogos</li> <li>• Atividades práticas</li> </ul>

#### MÓDULO 4 - Noções de administração pública Carga horária: 20 h

Objetivos: compreender e refletir sobre os conceitos e fundamentos da administração pública e as legislações voltadas ao serviço público.

Conteúdo	Metodologias e recursos didáticos
----------	-----------------------------------

- Conceito de administração pública e seus fundamentos.
- Administração Pública e Organizações Públicas: Conceito e papel da Administração Pública na sociedade.
- Significado político, social e econômico da Administração Pública.
- Legislações relativas ao serviço público

- Exposição dialogada;
- Leitura de materiais (artigos, reportagens);
- Filmes e discussão
- Discussões em grupos
- Seminários
- Dinâmicas e jogos
- Atividades práticas

---

### **MÓDULO 5 - Ética no serviço público**

Carga horária: 20 h

Objetivos: Apresentar as questões éticas ao servidor público, considerando a dimensão ética na resolução de problemas no serviço público, além de discutir e refletir sobre a ética profissional no serviço público

---

#### Conteúdo

- Código de ética profissional do servidor público federal
- Principais deveres do servidor público, as vedações e a comissão de ética e disciplina.
- As relações profissionais que se operam entre o agente público e os particulares que atuam na Administração Pública.
- Aspectos éticos referentes à vida.
- Ética profissional.
- Processo Disciplinar.
- A obrigação de prestar contas do agente público

---

#### Metodologias e recursos didáticos

- Exposição dialogada;
  - Leitura de materiais (artigos, reportagens);
  - Filmes e discussão
  - Discussões em grupos
  - Seminários
  - Dinâmicas e jogos
  - Atividades práticas
-

## APÊNDICE D – Relatório técnico

### RELATÓRIO TÉCNICO- Risco de adoecimento e sentido do trabalho na percepção de gestores TAE

#### Resumo (Síntese do problema e da proposta de intervenção)

Partiu-se do entendimento de que a função gerencial exige muito do indivíduo devido as suas imprevisibilidades, pressões, sobrecargas de trabalho, ritmo intenso. Além do dilema relacionado a função exercida pelos Técnico-administrativos em educação (TAE) ser intermediária na instituição, fazendo com que o gestor precise lidar tanto com os seus subordinados quanto com os seus superiores. Assim, esses problemas organizacionais e as exigências advindas dessas tensões, referentes aos custos humanos, poderiam interferir na percepção de sentido que estes gestores possuem do seu trabalho. Do mesmo modo, essa percepção de sentido do trabalho influenciaria nas vivências de prazer e sofrimento e dos eventuais danos que poderiam ocorrer. Com base nos resultados foi proposto um treinamento para os gestores TAE da instituição visando o desenvolvimento de competências, gestão de pessoas, de conflitos e de tempo além da conscientização dos servidores a respeito da ética no serviço público e direitos e deveres dos servidores públicos.

**Instituição:** Universidade Federal de Viçosa - UFV

#### **Público-Alvo da Iniciativa:**

Reitor, Diretor do Campus de Florestal Diretor do Campus de Rio Paranaíba, Pró-reitoria de gestão de pessoas (PGP), Serviço de Gestão de Pessoas de Florestal; Serviço de Gestão de Pessoas de Rio Paranaíba

---

#### Introdução

Este produto técnico foi resultado de pesquisa de mestrado que identificou e analisou como é a relação entre os fatores referentes aos riscos de adoecimento (contexto do trabalho, custo humano do trabalho, fontes de prazer e sofrimento, danos oriundos do trabalho) e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos Universidade Federal de Viçosa - UFV.

Partiu-se do entendimento de que a função gerencial exige muito do indivíduo devido as suas imprevisibilidades, pressões, sobrecargas de trabalho, ritmo intenso. Além do dilema relacionado a função exercida pelos TAEs ser intermediária na instituição, fazendo com que o gestor precise lidar tanto com os seus subordinados quanto com os seus

superiores, assumindo uma posição difícil e delicada. Com isso, esses conflitos, contradições e sobrecarga no trabalho podem levar a distúrbios como manifestações psicossomáticas e de conduta, sentimento de sofrimento e exclusão (HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; ÉSTHER; MELO, 2006; MARRA *et al.*, 2018).

Estas vivências de sofrimento, no entanto, podem ser transformadas em fontes de prazer quando os indivíduos conseguem criar soluções e/ou estratégias de defesa para lidarem com estes problemas, incorporando sua habilidade e criatividade nas atividades que desempenham, estimulando-os à mudança dessa situação de desconforto e conflito. Assim, as vivências de sofrimento deixam,

então, de serem vistas como algo negativo e passam a significar criatividade (DUARTE; DEJOURS, 2019; DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011; JACQUES; CODO, 2011).

Nesse sentido, Dejours (2007) acrescenta que o trabalho têm importância central na saúde do sujeito, bem como na realização pessoal e no estabelecimento de relações sociais favorecendo seu desenvolvimento e conferindo-lhe sentido. E no caso dos gestores, eles constroem a sua percepção do sentido conforme as características da organização, por meio da aquisição de saberes, das relações interpessoais e seus julgamentos, da relação com as tensões e emoções (HILL, 1993; ROULEAU, 2005).

Assim, o sentido que os gestores dão ao trabalho pode ser influenciado pela compreensão sobre sua experiência nas organizações, pelo valor que dão à atividade laboral, na esfera do desejo, pelas motivações do indivíduo, sua satisfação e autorrealização. Além disso, o sentido do trabalho pode ser capaz de modificar seus comportamentos de forma a terem atitudes positivas para com as funções que executam, com a organização e com eles mesmos (VILAS BOAS; MORIN, 2015, 2017; MORIN, 2001; DEJOURS, 2006; TOLFO; PICCININI, 2007).

Dessa maneira, entende-se que esses problemas organizacionais e as exigências advindas dessas tensões, referentes aos custos humanos, poderiam interferir na percepção de sentido que estes gestores possuem do seu trabalho. Do mesmo modo, essa percepção de sentido do trabalho influenciaria nas vivências de prazer e sofrimento e dos eventuais danos que poderiam ocorrer. Assim, identificar quais seriam os fatores referentes ao risco de adoecimento e o sentido do trabalho no trabalho percebidos pelos gestores TAE e analisar como é esta relação entre os dois construtos tornou-se muito relevante.

Esse diagnóstico permitiu um melhor entendimento da função gerencial de técnico-administrativos dentro da UFV, apontando as principais fontes do contexto do trabalho e custo humano que interferem no sentido do trabalho, além das fontes que podem impactar no sentido que estes gestores dão ao seu trabalho e sua influência nas vivências de prazer e sofrimento e possíveis danos. Além disso, trouxe uma reflexão sobre as atuais práticas gerenciais da UFV, auxiliando no desenvolvimento e no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de gestores públicos os possíveis pontos prováveis de adoecimento, bem como propagar as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

---

## Objetivos

Propor uma intervenção na instituição a fim de mitigar os fatores relacionados ao risco de adoecimento dos servidores gestores TAE e ampliar as fontes percebidas do sentido de trabalho.

---

## A Universidade Federal de Viçosa

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) foi inaugurada como Escola Superior de Agronomia e Veterinária (ESAV) em 1926, sendo transformada em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG), em 1948, e federalizada, como UFV, em 1969. A universidade possui, desde 2006,

três *campi* localizados em Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba/MG.

Atualmente a UFV oferece ensinamentos médio e técnicos, cursos de graduação e programas de pós-graduação nos seus três *campi*, nos quais estão matriculados mais de 20 mil estudantes. Em 2019, com base

no relatório institucional “UFV em números- Edição 2020”, a UFV contava com 2061 servidores técnico-administrativos (TAE) e 1298 docentes (UFV, 2021). Desses servidores TAE, com base nos dados fornecidos pela Pró-reitoria de gestão de pessoas (PGP) da UFV, em outubro de 2020, cerca de 17,7% exercem algum tipo de cargo de gestão.

Nesse sentido, os servidores podem assumir dois tipos de cargos de gestão nos Institutos Federais de Ensino (funções de confiança): serem nomeados para cargos de direção (CD), nível esse que vai do 1 ao

4, ou designados para as funções gratificadas (FG), que vão no nível 1 ao 9 (BRASIL, 1991, 2007). As gratificações para o cargo CD são bem superiores que para os cargos FG. Os valores da gratificação dos cargos de comissão vão de R\$ 3.852,76 (CD4) a R\$ 8.084,47 (CD1), enquanto que os valores da FG são de R\$61,67 (FG9) a R\$975,51 (FG1) (BRASIL, 2016). Nos Campus de Florestal e de Rio Paranaíba há apenas um gestor TAE assumindo cargo de direção (CD), os demais gestores TAE possuem FG.

### Metodologia da pesquisa

Foi realizado uma pesquisa descritiva e explicativa, englobando análises quantitativas e qualitativas visando compreender melhor esta relação, caracterizando como uma triangulação metodológica. Para isso foram aplicados 146 questionários que abordavam dados sociodemográficos, a Escala de Risco de Adoecimento do Trabalho (ITRA) validada por Mendes e Ferreira (2007)), com suas quatro dimensões EACT, ECHT, EIPST e EADRT e a Escala de sentido do trabalho (ETS), e realizadas 17 entrevistas individuais. Os questionários foram analisados por meio da análise fatorial exploratória (AFE), análise descritiva e modelagem de equações estruturais (SEM). As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Foram analisadas cinco hipóteses na SEM:

H1: o contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho;

H2: o custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho;

H3: o sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer;

H4: o sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento e

H5: o sentido do trabalho influencia negativamente os danos do trabalho.

### O que a pesquisa indicou

Em relação ao contexto de trabalho, os gestores percebem quatro fatores: Condições do trabalho, Relações socioprofissionais, Controle do trabalho e Ritmo de trabalho, sendo que apenas as relações socioprofissionais foram consideradas como satisfatórias pelos gestores e as demais consideradas como críticas. A maioria dos gestores relatou uma certa insatisfação em relação a sobrecarga de trabalho, ritmo intenso e falta de tempo, além da falta de autonomia para resolução de problemas e tomada de decisão (Gráfico 1).

Os custos humanos também foram considerados críticos pelos gestores que

percebem além do custo cognitivo e do custo físico, o custo afetivo ético e o custo afetivo emocional. Com destaque ao custo cognitivo que, para os gestores, é considerado como grave, sendo percebido por todos os entrevistados algum dispêndio cognitivo no exercício da função gerencial. Esse resultado é um indicativo de que a instituição precisa tomar medidas imediatas em relação aos custos advindos da resolução de problemas, de ter que lidar com imprevistos e previsões de acontecimentos, esforço mental, intelectual e concentração (Gráfico 2).

Gráfico 1 – Resultado frequência ECHT

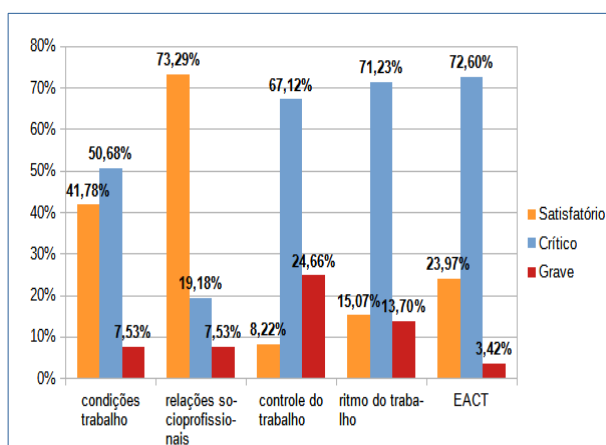
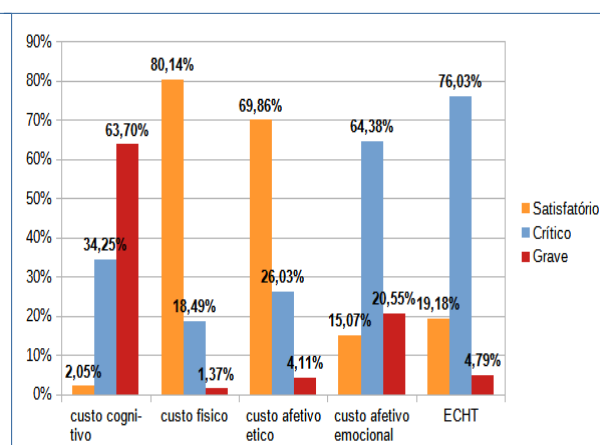


Gráfico 2 – Resultado frequência EACT



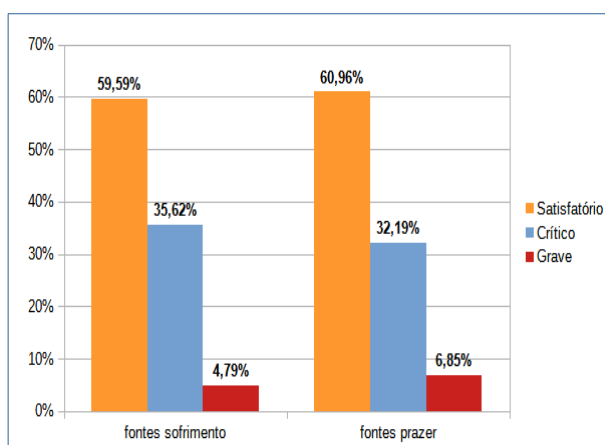
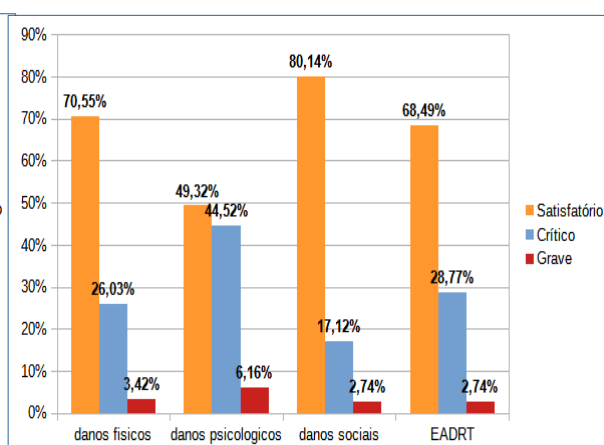
Um ponto importante observado na pesquisa está relacionado a diferença de tratamento que existe na instituição entre os docentes e os técnico-administrativos, a maioria dos gestores relatou que os servidores não são tratados com igualdade. Eles percebem uma certa diferença de tratamento dependendo da chefia, a existência de privilégios para alguns servidores e como as relações com os superiores hierárquicos interferem nessa diferença de tratamento. Eles relatam que essa diferença de tratamento é uma questão cultural da instituição. Assim, essas desigualdades dentro da universidade podem agravar os custos humanos desses gestores, acarretando em um aumento dos dispêndios cognitivos, afetivos e físicos.

Sobre as vivências de prazer e sofrimento (EIPST), os gestores percebem tanto as fontes de prazer quanto de sofrimento como satisfatórias, mostrando que há uma relação entre as vivências de prazer e sofrimento, podendo o gestor vivenciar ambas. Como fontes de prazer os gestores relatam o relacionamento com os

colegas de trabalho, o reconhecimento dos pares e dos superiores, a resolução de problemas, realização profissional e a utilidade social.

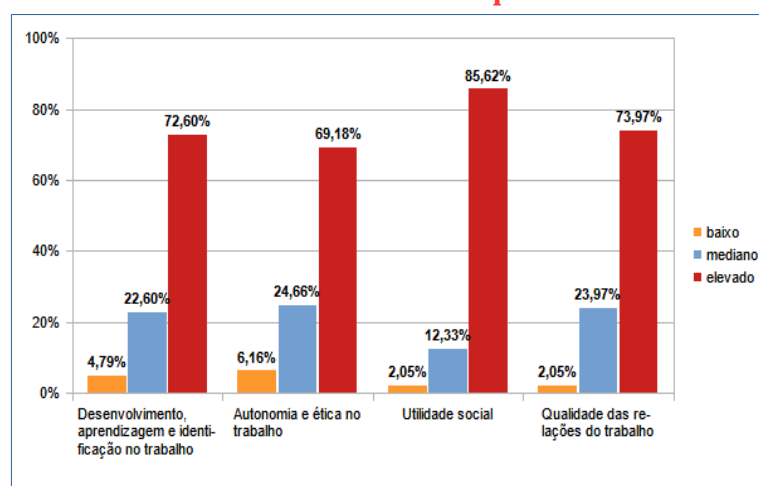
Já como fontes de sofrimento, a maioria dos gestores relatam os problemas relacionados a relação profissional, mas também relatam o esgotamento profissional, a falta de reconhecimento, o surgimento de imprevistos, a pressão e alta carga de responsabilidade. No entanto, apesar de vivenciarem sofrimento exercendo a função gerencial, a maioria dos gestores gostaria de ser gestores novamente, com algumas ressalvas, como gerir outro local diferente do atual (Gráfico 3).

Em relação aos danos oriundos do trabalho gerencial, os gestores percebem que o seu trabalho não causa danos, considerado satisfatório para todas as três dimensões: danos sociais, físicos e psicológicos. No entanto, durante as entrevistas a maioria dos gestores percebe-se cansado, tanto fisicamente quanto mentalmente (Gráfico 4).

**Gráfico 3 – Resultado frequência EIPST****Gráfico 4 – Resultado frequência EADRT**

Com relação aos fatores referentes ao sentido do trabalho, foram percebidos pelos gestores quatro dimensões: Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho, Autonomia e ética no trabalho, Utilidade social do trabalho e Qualidade das relações no trabalho, e todas elas foram avaliadas como positivas, conferindo sentido para eles (Gráfico 5).

No entanto, a maioria dos gestores percebe que não tem autonomia para resolver problemas ou tomar decisões. Relatam sobre a questão da burocracia, das leis e da hierarquia organizacional da universidade como fatores que auxiliam na falta de liberdade.

**Gráfico 5 – Resultado frequência ETS**

Vale destacar que a utilidade social, por meio da contribuição para outras pessoas e para a sociedade, e a boa qualidade das relações profissionais, foram percebidas pela maioria dos gestores como fatores que conferem sentido para eles.

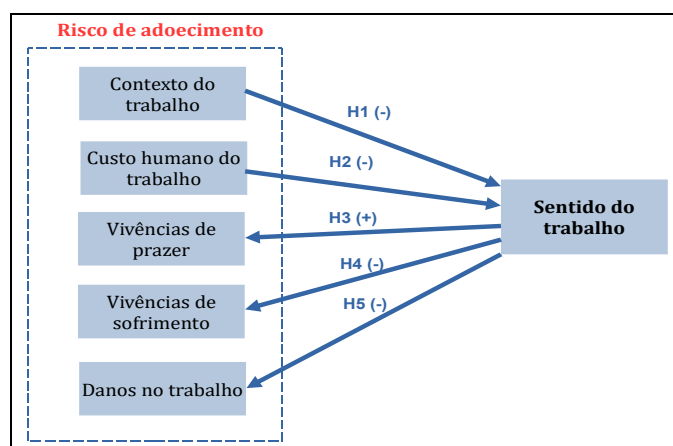
Por fim, sobre a análise das relações entre os fatores do risco de adoecimento e o sentido do trabalho no trabalho gerencial, observou que todas as hipóteses foram confirmadas para os gestores pesquisados. Assim, pode inferir que o contexto do trabalho e os custos

humanos, ambos que tratam de questões negativas, influenciam de forma negativa no sentido do trabalho, sendo que o contexto do trabalho têm uma influência e um efeito maior que o custo humano no sentido do trabalho. No entanto, o ritmo de trabalho, o controle de trabalho e o custo físico possuem uma baixa relação nesse modelo, e portanto foram excluídos.

Do mesmo modo, o sentido do trabalho influencia de forma positiva aos fatores de prazer e de forma negativa as vivências de sofrimento e danos oriundos

do trabalho. Além disso, o sentido do trabalho tem uma maior influência nas fontes de prazer e de sofrimento do que nas fontes de danos. Nota-se que o sentido do trabalho interfere quase na mesma proporção nas vivências de prazer e de sofrimento mostrando que as atuais características do trabalho de gestores levam-nos a experimentar um paradoxo em relação aos sentimentos. De um lado, às vivências de sofrimento e, de outro, às vivências de prazer. (Figura 1).

**Figura 1- Modelo teórico validado pela pesquisa**



### Recomendações de intervenção

A presente pesquisa identificou e analisou as relações entre os fatores referentes aos riscos de adoecimento e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos em uma Universidade Pública Federal. Partindo-se desse objetivo, recomenda-se medidas específicas como forma dos resultados encontrados tenham aplicações práticas e hajam retorno a sociedade.

Os resultados mostram que determinadas características do contexto do trabalho e custo humano interferem na percepção de sentido do trabalho, que conseqüentemente influenciam nas vivências de prazer e sofrimento, além dos danos oriundos do trabalho. Esses dados podem ser uma indicação de um provável adoecimento desses gestores, podendo

levar a graves danos à saúde. Assim, refletir sobre os resultados desta pesquisa é de total importância para a instituição já que esses possíveis danos podem afetar a gestão da instituição como um todo. Além disso, observou que os gestores não foram preparados para assumirem esses cargos, não houve um treinamento sobre as especificidades de cada cargo e sobre gestão.

Nesse sentido, como proposta de ação recomenda-se a capacitação e a conscientização desses gestores, além da alta administração, por meio de um treinamento voltado ao desenvolvimento de competências e gestão de pessoas, oferecido pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Este treinamento abordará assuntos sobre o autoconhecimento e as

relações interpessoais, práticas de gestão, planejamento e administração de tempo, gerenciamento de conflitos, estrutura organizacional da UFV, noções de administração pública, principais

legislações e normativas sobre a gestão universitária, ética no serviço público. Esses temas foram excluídos com base nos resultados apontados pelo estudo, conforme Quadro 1.

### **Quadro - Conteúdo proposto do treinamento a partir dos resultados críticos e graves**

<b>Fator investigado</b>	<b>Interpretação</b>	<b>Conteúdo associado</b>
Controle do trabalho	Crítico	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Ritmo de trabalho	Crítico	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Custo cognitivo	Grave	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Custo afetivo emocional.	Crítico	Autoconhecimento e relações interpessoais, noções de administração pública, ética no serviço público

O treinamento deverá ser ministrado durante o horário de expediente, podendo este servir para progressão do servidor. Além disso, é importante que seja presencial para que os servidores possam trocar experiências entre si e com o professor, fortalecendo o coletivo do trabalho, conforme recomenda a Psicodinâmica do trabalho. Logo, esse treinamento ocorrerá quando o retorno das atividades presenciais forem possíveis.

Assim, primeiramente o treinamento será oferecido para os atuais gestores TAE da UFV, dos três *campi*, além dos gestores docentes que ocupem cargos na alta administração, como o reitor, pró-reitores e diretores dos *campi*. Após a realização do treinamento, os questionários utilizados nesta pesquisa (ITRA e ETS), serão aplicados para os gestores TAE a fim de verificar as mudanças obtidas.

Como ação de médio prazo, este treinamento deverá ser ministrado para os servidores TAE antes de assumirem cargo de gestão na UFV como forma de minimizar os fatores relacionados ao risco de adoecimento e melhorando a percepção de sentido do trabalho.

Outra ação recomendada é a conscientização de todos os servidores da instituição sobre a ética no serviço público, sobre os direitos e deveres dos servidores, sobre o desacato, a fim de melhorar as relações socioprofissionais e os conflitos existentes entre gestores e subordinados, entre docentes e técnicos administrativos na instituição.

Desse modo, as ações propostas visam auxiliar a universidade a melhorar a sua forma de gestão, mitigando os pontos de adoecimento e de exigências dos gestores, bem como propagando as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

#### **Responsáveis:**

Discente: Mariana Barros Teixeira

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Adriana Ventola Marra

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFV Universidade Federal de Viçosa

**Contatos:** mariana.teixeira@ufv.br; aventola@ufv.br

**Data da realização do relatório:** 07/06/2021

## ANEXOS

### ANEXO A - Modelo de questionário

Declaro que aceito participar voluntariamente desta pesquisa? ( ) Sim ( ) Não  
 Você possui dois anos ou mais em um cargo de liderança? ( ) Sim ( ) Não

**Parte 1 – Sentimentos no trabalho** (Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento - ITRA)

#### **Secção A - Contexto de trabalho**

Gentileza indicar, depois de cada frase, o número que melhor corresponde à avaliação que você faz do seu contexto de trabalho.

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Frequentemente 5 = Sempre

1	O ritmo de trabalho é excessivo.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
2	As tarefas são cumpridas com a pressão de prazos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
3	Existe forte cobrança por resultados.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
4	As normas para execução das tarefas são rígidas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
5	Existe fiscalização do desempenho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
6	O número de pessoas é insuficiente para se realizar as tarefas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
7	Os resultados esperados estão fora da realidade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8	Existe divisão entre quem planeja e quem executa.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9	As tarefas são repetitivas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
10	Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
11	As tarefas executadas sofrem descontinuidade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
12	As tarefas não estão claramente definidas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
13	A autonomia é inexistente.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
14	A distribuição das tarefas é injusta.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
15	Os funcionários são excluídos das decisões.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
16	Existem dificuldades na comunicação entre chefia e subordinados.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
17	Existem disputas profissionais no local do trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
18	Falta integração no ambiente de trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
19	A comunicação entre funcionários é insatisfatória.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
20	Falta apoio das chefias para o meu desenvolvimento profissional.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
21	As informações que preciso para executar minhas tarefas são de difícil acesso.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
22	As condições de trabalho são precárias.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
23	O ambiente físico é desconfortável.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

24	Existe muito barulho no ambiente de trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
25	O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
26	Os instrumentos de trabalho são insuficientes para realizar as tarefas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
27	O posto / estação de trabalho é inadequado para a realização das tarefas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
28	Os equipamentos necessários para a realização das tarefas são precários..	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
29	O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
30	As condições de trabalho oferecem riscos à segurança das pessoas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
31	O material de consumo é insuficiente.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

### **Seção B - Custos humanos no trabalho**

Agora escolha a alternativa que melhor corresponde à avaliação que você faz do custo humano no trabalho

1 = Nada Exigido 2 = Pouco Exigido 3 = Mais ou menos exigido 4 = Bastante exigido  
5 = Totalmente exigido

1	Ter controle das emoções.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
2	Ter que lidar com ordens contraditórias.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
3	Ter custo emocional.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
4	Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
5	Disfarçar os sentimentos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
6	Ser obrigado a elogiar as pessoas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
7	Ser obrigado a ter bom humor.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8	Ser obrigado a cuidar da aparência física.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9	Ser bonzinho com os outros.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
10	Transgredir valores éticos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
11	Ser submetido a constrangimento.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
12	Ser obrigado a sorrir.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
13	Desenvolver macetes.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
14	Ter que resolver problemas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
15	Ser obrigado a lidar com imprevistos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
16	Fazer previsão de acontecimentos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
17	Usar a visão de forma contínua.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
18	Usar a memória.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

19	Ter desafios intelectuais.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
20	Fazer esforço mental.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
21	Ter concentração mental.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
22	Usar a criatividade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
23	Usar a força física.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
24	Usar os braços de forma contínua.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
25	Ficar em posição curvada.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
26	Caminhar.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
27	Ser obrigado a ficar de pé.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
28	Ter que manusear objetos pesados.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
29	Fazer esforço físico.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
30	Usar as pernas de forma contínua.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
31	Usar as mãos de forma repetida.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
32	Subir e descer escadas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

### Seção C - Vivências

Avaliando seu trabalho, no último ano, marque o número de vezes em que ocorreram vivências positivas e negativas.

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Frequentemente 5 = Sempre

1	Liberdade com o meu superior para negociar minhas demandas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
2	Liberdade para falar sobre meu trabalho com os meus pares.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
3	Solidariedade entre os pares.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
4	Confiança entre os pares.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
5	Liberdade para expressar minhas opiniões no local de trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
6	Liberdade para usar a minha criatividade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
7	Liberdade para falar sobre meu trabalho com os superiores.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8	Cooperação entre os pares.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9	Satisfação.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
10	Motivação.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
11	Orgulho pelo que faço.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
12	Bem-estar.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
13	Realização profissional.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
14	Valorização.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

15	Reconhecimento.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
16	Identificação com as minhas tarefas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
17	Gratificação pessoal com as minhas atividades.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
18	Esgotamento emocional.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
19	Estresse.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
20	Insatisfação.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
21	Sobrecarga.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
22	Frustração.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
23	Insegurança.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
24	Medo.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
25	Falta de reconhecimento do meu esforço.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
26	Falta de reconhecimento do meu desempenho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
27	Desvalorização.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
28	Indignação.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
29	Inutilidade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
30	Desqualificação.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
31	Injustiça.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
32	Discriminação.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

### **Seção D - Problemas**

Os itens a seguir tratam dos tipos de problemas físicos, psicológicos e sociais que geralmente são causados pela realização do trabalho. Marque o número que melhor corresponde à frequência com que eles estão presentes na sua atividade na organização, no último ano.

1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Frequentemente 5 = Sempre

1	Dores no corpo.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
2	Dores nos braços.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
3	Dor de cabeça.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
4	Distúrbios respiratórios.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
5	Distúrbios digestivos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
6	Dores nas costas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
7	Distúrbios auditivos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
8	Alterações do apetite.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
9	Distúrbios na visão.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
10	Alterações do sono.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
11	Dores nas pernas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

12	Distúrbios circulatórios.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
13	Insensibilidade em relação aos colegas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
14	Dificuldade nas relações fora do trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
15	Vontade de ficar sozinho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
16	Conflitos nas relações familiares.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
17	Agressividade com os outros.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
18	Dificuldade com os amigos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
19	Impaciência com as pessoas em geral.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
20	Amargura.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
21	Sensação de vazio.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
22	Sentimento de desamparo.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
23	Mau humor.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
24	Vontade de desistir de tudo.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
25	Tristeza.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
26	Irritação com tudo.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
27	Sensação de abandono.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
28	Dúvida sobre a capacidade de fazer tarefas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
29	Solidão.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

## PARTE 2 – sentido no trabalho (Escala do Trabalho com Sentido - ETS)

As frases abaixo dizem respeito ao trabalho de modo geral. Considerando o seu trabalho na UFV, por favor indique o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

1 = Discordo totalmente a 6= Concordo totalmente

1	Realizo um trabalho que corresponde às minhas competências.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
2	Meu trabalho é útil para a sociedade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
3	Meu trabalho me permite ter bons contatos com meus colegas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
4	Meu trabalho traz uma contribuição à sociedade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
5	Tenho boas relações com meus colegas de trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
6	Em meu trabalho, tenho liberdade para resolver os problemas de acordo com meu julgamento.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
7	Existe companheirismo entre meus colegas de trabalho e eu.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
8	Meu trabalho permite que eu me aperfeiçoe.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
9	Trabalho em um ambiente que valoriza a justiça (que	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )

	respeita meus direitos).	
10	Trabalho em um ambiente em que todos são tratados com igualdade.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
11	Trabalho em um ambiente que valoriza a consideração pela dignidade humana.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
12	Meu trabalho me permite aprender.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
13	Meu trabalho corresponde a meus interesses profissionais.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
14	Meu trabalho me permite desenvolver minhas competências.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
15	Meu trabalho é útil aos outros.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
16	Meu trabalho permite que eu me faça ouvir.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
17	Trabalho em um ambiente que respeita as pessoas.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
18	Meu trabalho me permite atingir meus objetivos.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
19	Tenho autonomia em meu trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
20	Posso contar com o apoio dos meus colegas de trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
21	Tenho prazer na realização do meu trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
22	Meu trabalho me permite tomar decisões.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
23	Meu trabalho é importante para os outros.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
24	Tenho liberdade para decidir como realizar meu trabalho.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )
25	Meu trabalho possui grande importância em minha vida.	1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( ) 6 ( )

### PARTE 3 – Dados sociodemográficos / profissionais

#### Seção A - Dados sociodemográficos

- Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro
- Idade: ( ) De 20 a 29 anos ( ) De 30 a 39 anos ( ) De 40 a 49 anos  
( ) De 50 a 59 anos ( ) Mais de 60 anos
- Estado civil: ( ) Solteiro ( ) Casado/União estável ( )  
Desquitado/Divorciado/Separado ( ) Viúvo
- Escolaridade: ( ) Fundamental incompleto ( ) Fundamental completo ( ) Médio incompleto ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo  
( ) Pós-graduação

#### Seção B – Dados profissionais

- Há quanto tempo você trabalha na UFV? ( ) Há menos de 5 anos ( ) De 5 a 10 anos  
( ) De 10 a 15 anos ( ) De 15 a 20 anos ( ) De 20 a 25 anos ( ) Mais de 25 anos
- Qual o nível de classificação do seu cargo? ( ) A ( ) B ( ) C ( ) D ( ) E
- Há quanto tempo você possui cargo de chefia? ( ) Há menos de 5 anos

- De 5 a 10 anos  De 10 a 15 anos  De 15 a 20 anos  De 20 a 25 anos  
 Mais de 25 anos
4. Você pensa em sair do cargo de chefia?  Nunca  Raramente  às vezes  
 Frequentemente  Sempre
5. Nesse último ano, você teve que ir ao médico por estar doente?  Sim  Não
6. Você tirou férias no último ano?  Sim  Não
7. Você pratica atividades físicas regularmente?  Sim  Não
8. Você fuma?  Sim  Não
9. Você consome bebidas alcoólicas?  Sim  Não
10. Você tirou alguma licença médica ou apresentou atestado médico nesse último ano?  
 Sim  Não

Compartilhe algum aspecto que você considera relevante sobre sua atividade gerencial.

---

---

---