

# Gestão universitária: uma revalidação dos fatores relacionados ao risco de adoecimento do trabalho

*University management: a revalidation of factors related to the risk of illness at work*

## Mariana Barros Teixeira

Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
[mariana.teixeira@ufv.br](mailto:mariana.teixeira@ufv.br)  
<https://orcid.org/0000-0001-5014-0114>

## Adriana Ventola Marra

Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
[aventola@ufv.br](mailto:aventola@ufv.br)  
<https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

## Samara de Menezes Lara

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)  
[mgsamaralara@gmail.com](mailto:mgsamaralara@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0001-6039-3684>

## Gustavo Figueiredo Campolina Diniz

Universidade Federal de Viçosa (UFV)  
[gustavo.figueiredo@ufv.br](mailto:gustavo.figueiredo@ufv.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-2626-0260>

## RESUMO

Este estudo revalida as quatro escalas do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) para gestores técnico-administrativos em educação (TAE). O ITRA foi aplicado em uma amostra de 146 gestores TAE em uma universidade federal. Foi realizada análise fatorial exploratória (AFE). Os valores de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) variaram de 0,837 a 0,932. A consistência interna das escalas foi significativa, explicando no mínimo 65,5% da variância total. Alguns itens foram excluídos ou agrupados de forma diferente da matriz original. Quanto ao contexto de trabalho, os gestores percebem condições de trabalho, relações socioprofissionais, controle do trabalho e ritmo de trabalho. Os custos humanos foram divididos em custos cognitivo, físico, afetivo ético e afetivo emocional. Sobre as vivências de prazer e sofrimento, os gestores percebem dois fatores, fontes de prazer e fontes de sofrimento. No tocante aos danos oriundos do trabalho gerencial, os gestores percebem as três dimensões, danos sociais, físicos e psicológicos.

**Palavras-Chave:** Gestão universitária; riscos de adoecimento; validação; ITRA

## ABSTRACT

This study revalidates the four scales of the Inventory on Work and Risks of Illness (IWRI) for technical-administrative managers in education (TAE). The IWRI was applied to a sample of 146 TAE managers at a federal university. Exploratory factor analysis (AFE) was performed. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) values ranged from 0.837 to 0.932. The internal consistency of the scales was significant, explaining at least 65.5% of the total variance. Some items were excluded or grouped differently from the original matrix. As for the work context, managers perceive work conditions, socio-professional relationships, work control and work pace. Human costs were divided into cognitive, physical, ethical affective and emotional affective costs. About the experiences of pleasure and suffering, managers perceive two factors, sources of pleasure and sources of suffering. With regard to damage arising from managerial work, managers perceive the three dimensions, social, physical and psychological damage.

**Key-words:** University management; illness risks; validation; IWRI

## 1 INTRODUÇÃO

A função gerencial vem sendo estudada por vários autores há muito tempo. Autores clássicos abordaram temas como os papéis do gestor, sua atuação e suas habilidades (TAYLOR, 1970; FAYOL, 1990; WEBER, 1946; KATZ, 1986; BARNARD, 1979; MINTZBERG, 1977, ROULEAU, 2005). Outros estudaram a dificuldade de uma definição objetiva do papel do gestor em uma organização, devido às diferentes perspectivas sobre os desafios impostos aos gerentes e quais seriam as competências que precisam ter para exercerem a função gerencial (MELO; CASSINI; LOPES, 2011; MELO *et al.*, 2006; ÉSTHER; MELO, 2008).

Nesse contexto encontram-se os gestores de instituições públicas, em especial de universidades federais, que possuem uma peculiaridade, a importância social. A função do gestor público, embora esteja sujeita às imposições de eficiência baseadas na gestão racional, também pauta-se na importância social (CAVALCANTI, 2005), com cobranças de que os gestores consigam gerir recursos escassos, lidar com a burocracia e práticas clientelistas (MARQUES; ROCHA; ALBERGARIA, 2009). Especificamente na gestão universitária, Ésther (2011) enfatiza a negociação de interesses de diversos grupos e unidades, devido aos relacionamentos complexos, formação de grupos de interesses específicos e articulados.

Nas universidades públicas federais, a gestão universitária é realizada principalmente por docentes, já que o objetivo da universidade está pautado no desenvolvimento de três pilares: ensino, pesquisa e extensão. No entanto, parcela significativa de tais funções, principalmente no que tange às atividades-meio, é exercida pelos técnicos administrativos em educação (TAE). Contudo, Coutinho *et al.* (2008) destacam que, apesar desta relevância, os servidores técnico-administrativos, por executarem as atividades-meio e de apoio, não recebem o devido cuidado das políticas internas das universidades.

Esses gestores TAE normalmente encontram-se em posições operacionais e intermediárias nas universidades e em virtude disto, precisam gerenciar as relações de poder entre seus subordinados e seus chefes, vivenciando, assim, a atividade gerencial cheia de complexidades e dilemas (HILL, 1993; DAVEL;

MELO, 2005; ÉSTHER; MELO, 2008). Como gestores operacionais ou supervisores, ou seja, os chefes imediatos são vistos como responsáveis direta e indiretamente pelo engajamento dos demais funcionários (JIN; MCDONALD, 2017). As práticas de gestão destes chefes imediatos são essenciais no envolvimento, no desenvolvimento e na retenção de funcionários nas universidades (BIBI *et al.*, 2018). Apesar desta relevância, na gestão pública é mais difícil, para os chefes imediatos, lidar com funcionários de baixo desempenho, em função da estabilidade, além de serem incapazes de fornecer incentivos de desempenho, como aumentos salariais e bônus, comparado a organizações do setor privado (JIN; MCDONALD, 2017). Desse modo, os desafios que esses gestores enfrentam juntamente ao contexto de trabalho que eles estão inseridos, podem trazer riscos a sua saúde física e mental.

Nesse sentido, Mendes e Ferreira (2007) elaboraram um instrumento, denominado Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), destinado a identificar os riscos à saúde de vários grupos de trabalhadores, avaliando os fatores da relação do trabalho e a subjetividade do indivíduo como o contexto do trabalho, seus danos, as vivências de prazer e sofrimento, e o efeito sobre sua saúde. No entanto, apesar desse questionário ter sido aplicado em diversos estudos há mais de 10 anos, em uma breve revisão bibliográfica no site da *SciELO*, considerando os últimos 5 anos, não foram identificados estudos nacionais que revalidam esse questionário para os gestores universitários, em especial gestores TAE. Segundo Conde *et al.* (2019), as pesquisas que abordam a psicodinâmica do trabalho, base teórica utilizada para a elaboração do ITRA, versam majoritariamente sobre profissionais da área da saúde, o trabalho de pessoas com deficiências e a área social.

Assim, a relevância desse trabalho está em revalidar o ITRA em um público pouco abordado nas pesquisas sobre os riscos de adoecimento: os gestores técnico-administrativos de uma universidade pública federal. A maioria dos estudos que versa sobre a gestão universitária no Brasil (por exemplo, BOTELHO, 2018; PINTO *et al.*, 2019; SIQUEIRA *et al.*, 2019; DEWES; BOLZAN, 2018), tratam sobre a gestão de docentes. Enquanto que os estudos nacionais que tratam sobre os riscos à saúde de TAE, abordam o

tema predominantemente qualitativamente, além de não avaliarem os TAE como gestores na instituição. Podemos citar os trabalhos de Aires *et al.* (2021) que investigaram a situação de trabalho e os riscos de adoecimento de um grupo de técnicos administrativos da Universidade Estadual da Paraíba, Loureiro (2017) que avaliou as vivências de prazer-sofrimento de assistentes em administração, Calado (2017) que investigou o sofrimento na relação de servidores TAE com a organização do trabalho e Faria *et al.* (2017) que analisaram o sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração.

Este artigo está dividido em mais quatro seções, além desta introdução. A próxima seção refere-se à discussão teórica acerca da Psicodinâmica do trabalho, base teórica do ITRA e desse estudo. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a revalidação do ITRA para este público pesquisado. Na quarta, a apresentação e discussão dos resultados da Análise Fatorial, e por fim, as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PSICODINÂMICA DO 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, 2012; 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).

Nesse sentido, a Psicodinâmica do trabalho tem como objetivo 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). Assim, ela tem como base a relação entre subjetividade, trabalho e ação (DEJOURS; DERANTY, 2010; GERNET, 2016).

O trabalho seria então uma “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” (DEJOURS, 2005, p. 42-43). Nesse sentido, o ambiente de trabalho poderia 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. Assim, esse trabalho, segundo 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.

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). Assim, essa diferença entre o prescrito e o real levaria ao indivíduo a vivenciar o sofrimento.

O sofrimento surge quando o indivíduo não consegue mais lidar com as situações reais impostas pela organização (MENDES; FERREIRA, 2007) se limitando ao trabalho que foi prescrito (DEJOURS, 2012, 2016). Assim, essas dificuldades relacionadas com o trabalho real podem levar ao aparecimento de sentimentos como a decepção, irritação, impotência,

desânimo, desamparo (DEJOURS, 2004, 2017). Desse modo, a 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).

No entanto, 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, 2012; DEJOURS; DERANTY, 2010; GERNET, 2016), que vai depender da forma de trabalho e das condições em que este é realizado (MAGNUS; MERLO, 2015), interferindo diretamente com a saúde mental e a esfera do desejo, realizações e motivações do indivíduo (DEJOURS, 2006).

O prazer acontece quando o indivíduo consegue criar soluções para esses problemas e incorporar sua criatividade, suas habilidades nas atividades. Os indivíduos criam então, 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 utilizam dessas estratégias de defesa contra o sofrimento evitando assim a descompensação ou crise psicológica (DUARTE; DEJOURS, 2019; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011).

Desse modo, o trabalho passaria pelo comprometimento da subjetividade do indivíduo, interferindo nas suas percepções (DEJOURS, 2012), pois o contexto do trabalho interfere no relacionamento subjetivo do indivíduo com a organização (DEJOURS, 2014). Desse modo, 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 o desempenho, a excelência ou ocasionado sofrimento (MENDES; FERREIRA, 2007).

Nessa perspectiva, 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 tem no processo de adoecimento (MENDES; FERREIRA, 2007). Este

instrumento é constituído por perguntas distribuídas em quatro escalas interdependentes para avaliar quatro dimensões da relação entre o trabalho e os riscos de adoecimento, denominado Inventário sobre Trabalho e Risco de Adoecimento (ITRA) (MENDES, 2007; MENDES; FERREIRA, 2007). Esse é composto por dimensões ligadas: ao contexto de Trabalho que categoriza as relações psíquicas e as relações intersubjetivas. Ao custo humano que diz das contradições existentes no ambiente de trabalho, que obstruem e desafiam a capacidade dos trabalhadores. Ao sentido do trabalho que são as vivências de prazer e sofrimento no trabalho. E as representações relativas às consequências em termos de danos físicos e psicossociais (MENDES; FERREIRA, 2007).

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Estudos apontam para a complexidade e diversidade dos desafios enfrentados pelos gestores, bem como para as habilidades e características necessárias para desempenhar efetivamente suas funções dentro de uma organização (MELO et al., 2011). Apesar de parecerem confiantes e assertivos, os gestores podem sentir-se inseguros, confusos e com medo, sofrendo com angústia, falta de reconhecimento no trabalho e solidão (DAVEL; MELO, 2005; BARLING; CLOUTIER, 2017; MARRA et al., 2018; DEBUS et al., 2019; HAMOUCHE; MARCHAND, 2021). Uma das justificativas está no envolvimento emocional dos gestores maior com o trabalho do que em outras áreas de suas vidas (DEBUS et al., 2019; HAMOUCHE; MARCHAND, 2021; MARRA et al., 2023).

A falta de reconhecimento e a solidão, assim como a insegurança e o medo, são consequências das atividades realizadas em um ambiente marcado pela instabilidade e incerteza. A pressão por metas inatingíveis, a sobrecarga de trabalho e o dilema ético têm sido identificados como fatores que contribuem para o sofrimento dos gerentes no ambiente de trabalho (MARRA et al., 2018; MATTOS et al., 2018; DEBUS et al., 2019; MATTOS et al., 2019; MORETTO; PADILHA, 2020; NOVAES et al., 2021; TAVARES; SCOPINHO, 2021). Dejours (2020) reforça que a insegurança no trabalho é uma das principais formas contemporâneas de sofrimento no trabalho.

Na gestão universitária, é essencial que seus gestores compreendam as universidades como organizações complexas. Baldrige (1971) enumera algumas singularidades que qualificam a complexidade da universidade como objetivos voltados ao ensino, a pesquisa e a extensão; possuir tecnologia complexa por ser uma organização que lida com pessoas; os profissionais que nela atuam são professores, que usam um amplo repertório de habilidades para lidar com os problemas de seus alunos e têm sua lealdade dividida entre as normas da corporação (profissão) e os objetivos da organização; e quando uma pressão externa é exercida sobre as universidades a autonomia operacional dos profissionais acadêmicos é seriamente reduzida. Tais singularidades são dispersas e inter-relacionadas, e acabam por criar diversos desafios à gestão, que não pode seguir os padrões tradicionais (MEYER JUNIOR; LOPES, 2015).

As transposições de modelos de gestão de outros tipos de organização tendem a não funcionar na gestão universitária, pois seus pressupostos não contemplam sua realidade complexa e suas peculiaridades, os objetivos diversificados, fazendo com que sejam realizadas ações distantes de tais objetivos e que contribuam para um aumento de conflitos (LOPES, 2018; MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018). Muitos destes conflitos estão ligados à participação dos indivíduos (docentes e TAE) no processo de tomada de decisão. A participação se dá de forma fluída, conduzindo os indivíduos que compõem o processo decisório a fazê-lo de forma descontínua. A morosidade, a descontinuidade e as disputas pelo poder fazem com que as decisões de baixa complexidade acabem se tornando pontos de tensões constantes na gestão universitária (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018). Outro fator de conflito é a

disputa permanente entre a alta direção, responsável pela condução de toda a organização, e o setor acadêmico, onde se concentra o conhecimento profissional. Esse embate desencadeia um conflito entre macrointencões e microinteresses e ações no nível acadêmico (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MEYER, 2018, p. 165)

Além disso, é enfatizado que a gestão universitária envolve a negociação de diversos interesses de grupos e unidades diferentes, devido aos relacionamentos complexos, formação de grupos de interesse

específico e coordenação. No entanto, os gestores universitários não contam com programas de desenvolvimento ou preparação específica para desempenhar suas funções de maneira eficaz (ÉSTHER, 2011).

Existe uma ampla literatura que aponta para a notória atenção dada aos processos de trabalho gerenciais nas universidades (BOTELHO, 2018; PINTO et al., 2019; SIQUEIRA et al., 2019; DEWES; BOLZAN, 2018), uma vez que estão intimamente relacionados à ação gerencial. Portanto, a melhoria desses processos deve ser pensada juntamente com a qualificação e profissionalização dos gestores universitários. Contudo, não é necessária nenhuma formação específica ou capacitação prévia para ocupar cargos de gestão nas universidades, que, em geral, são ocupados por indicações de reitores e diretores (PEIXOTO; SOUZA, 2015; CRISTALDO; BINOTTO, 2019).

Em suma, a função gerencial apresenta desafios complexos e diversos, dificultando a definição objetiva do papel do gestor. Os gestores lidam com conflitos, contradições e pressão, o que pode levar a experiências tanto positivas quanto negativas. Além disso, as mudanças nas organizações, as demandas específicas do contexto universitário e os desafios enfrentados pelos gestores públicos agregam mais complexidade ao trabalho gerencial. A qualificação e o desenvolvimento profissional dos gestores são fundamentais para enfrentar esses desafios e melhorar a eficácia das atividades gerenciais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi de natureza descritiva, com abordagem quantitativa. Os sujeitos da pesquisa foram os técnicos administrativos em educação (TAE) que exercem funções gerenciais em uma Universidade pública federal, selecionados por meio do critério de acessibilidade e da disponibilidade em participarem do estudo (VERGARA, 2005). A coleta de dados ocorreu por meio de questionário composto por dados sociodemográficos e as quatro escalas do Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento (ITRA), validado por Mendes e Ferreira (2007). Foram obtidos 146 questionários válidos.

A Escala de Avaliação do Contexto de Trabalho (EACT) é composta por 31 questões e constituída por três fatores: Organização do trabalho (11 itens), Condições de trabalho (10 itens) e Relações socioprofissionais (10 itens). A Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT) também é composta por três itens com 32 questões: Custo afetivo do trabalho (12 itens), Custo físico (10 itens) e Custo cognitivo (10 itens). Já a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (EIPST) contempla 32 questões e é composta por 4 itens, dois relacionados a fatores indicadores de prazer: Realização profissional (9 itens) e Liberdade de expressão (8 itens), e dois relacionados a fatores indicadores de sofrimento: Esgotamento profissional (7 itens) e Falta de reconhecimento (8 itens).

Por fim, a Escala de Avaliação dos Danos Relacionados ao Trabalho (EADRT) que é composta por 29 questões e dividida em três fatores: Danos físicos (12 itens), Danos psicológicos (10 itens) e Danos sociais (7 itens). Com o intuito da padronização da apresentação e aplicação dos questionários, estes foram adaptados para uma mesma escala de respostas, no caso, de apenas cinco 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.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise fatorial exploratória. Para tanto foram utilizados os testes de *Bartlett* e *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) como ferramentas para verificar a fatorabilidade da matriz. Foi realizado o teste de comunalidade para exclusão dos fatores com baixa comunalidade. Para a determinação no número de fatores a serem extraídos, foi utilizado o teste de *Scree plot* e confirmado pelo critério da raiz latente. Para a rotação dos fatores foi escolhida a rotação oblíqua por meio do método *Oblimin*. A fim de avaliar o grau da consistência das variáveis foi utilizado o coeficiente de alfa de *Cronbach* (HAIR *et al.*, 2009).

Para a realização da AFE, utilizou-se o *software* Statistical Package for Social Science (SPSS), versão 20 e o *Microsoft* Excel. A pesquisa foi aprovada pelo

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sob o registro no 20422719.3.0000.5153, e realizada de acordo com os padrões éticos exigidos, garantindo o anonimato dos participantes.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

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%), casados ou com união estável (70,5%), com pós-graduação (78,1%). Majoritariamente possuem nível D de progressão na carreira (53,4%), trabalham na instituição de 5 e 10 anos (41,8%) e estão há menos de cinco anos no cargo de gestão (48,6%). A maioria dos gestores “às vezes” tem vontade em 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 de não fumantes (96,6%) e consomem algum tipo de bebida alcoólica (63,0%).

### 4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A análise fatorial exploratória foi realizada em todas as quatro escalas do ITRA, validada por Mendes e Ferreira (2007), a saber: EACT, ECHT, EIPST, EADRT, com o objetivo de agrupar as variáveis por fatores obtendo a melhor disposição das variáveis em cada escala utilizada, simplificando assim as análises posteriores (HAIR *et al.*, 2009).

Primeiramente realizou-se a verificação da extração dos fatores por meio do método de *Scree plot*, obtendo a extração de 4 fatores para a EACT e ECHT, 2 fatores para a EIPST e 3 fatores para a EADRT. Assim, verificou-se as comunalidades das variáveis, excluindo as que possuíam cargas menores que 0,5 por não terem significância prática. Avaliou-se os valores de KMO, considerados a matriz com boa adequação para valores maiores que 0,7, e teste de esfericidade de *Bartlett*, onde o p-valor abaixo de 0,05 indica que a matriz correlação é diferente da matriz identidade. Em seguida, verificou-se a variância total

explicada, sendo que valores acima de 60% indicam um resultado satisfatório (HAIR *et al.*, 2009).

Como resultado obteve-se que, com 18 itens restantes, a EACT apresentou KMO = 0,842 e teste de esfericidade de *Bartlett* = 0,000, com variância total explicada de 71,71%. A ECHT resultou em 23 itens considerados significativos, apresentando KMO = 0,837 e teste de esfericidade de *Bartlett* = 0,000. A variância total explicada dos 4 fatores foi de 65,476%. Dos 32 itens que compunham a EIPST inicial, 19 itens foram considerados significativos para a população em estudo. O valor de KMO foi de 0,932 e o valor do teste de esfericidade de *Bartlett* = 0,000, com a variância total explicada dos dois fatores = 71,521%. Por fim, a EADRT resultou em 21 itens, com valor de KMO = 0,915, teste de esfericidade de *Bartlett* = 0,000 e variância total explicada igual 68,664%. Observar-se que todos os testes foram satisfatórios para as quatro escalas.

Foi então executada a rotação oblíqua pelo método *Oblimin*. As quatro escalas presentes no ITRA foram subdivididas em 13 dimensões, nomeadas com base nos itens relevantes presentes em cada uma. Por fim, foi verificada a confiabilidade de cada fator por meio do alfa de *Cronbach*. Quase todos os fatores apresentaram valores maiores que 0,7, conforme recomendado pela literatura (HAIR *et al.*, 2009), com exceção do ritmo de trabalho (0,679). No entanto, para pesquisas exploratórias, valores maiores que 0,6 são aceitos (HAIR *et al.*, 2009). Na tabela 1 são apresentadas todas as dimensões com seus itens correspondentes, a carga fatorial de cada item e o valor do alfa de *Cronbach*.

Percebe-se na tabela 1, que a distribuição dos itens e o número de fatores da Escala de Contexto do trabalho (EACT) validada por Mendes e Ferreira (2007) foram alterados. A nova escala foi dividida em quatro fatores, diferindo da escala EACT validada por Mendes e Ferreira (2007) que era dividida em apenas três fatores. Os novos fatores foram as condições de trabalho, relações socioprofissionais, controle de trabalho e ritmo de trabalho. O fator condições de trabalho foi o que teve maior poder de explicação, com índice de variância de 35,11%, denotando a necessidade da instituição em modificar as condições de trabalho desses gestores já que as características da organização do trabalho podem levar as vivências de sofrimento (DEJOURS, 2006).

Em relação às 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, da falta e precariedade dos equipamentos necessários à execução das atividades e do barulho (MENDES; FERREIRA, 2007). Foram excluídos os itens ligados à precariedade de condições de trabalho (v12), do ambiente físico ser desconfortável (v13), dos riscos de segurança ambiente de trabalho (v20) e da insuficiência de material de consumo (v21). Nesse sentido, a maioria das atividades executadas pelo cargo de TAE 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 ambiente de trabalho” não ser representativo. Além disso, apesar da falta de material de consumo não ser significativo para os gestores analisados, os instrumentos para realizar as atividades foram considerados insuficientes e precários.

O 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 a distribuição das tarefas ser injusta (v24), falta apoio das chefias para o desenvolvimento profissional (v30) e dificuldade de acesso às informações necessárias para executar as tarefas (v31). Esse resultado pode ser explicado pela natureza da função gerencial, como distribuir funções aos subordinados e ter acesso a informações. De acordo com Dejours (2016), uma das funções que o gestor precisa ter é de assessorar seus subordinados, transmitindo seus conhecimentos relacionados à atividade, além da função de coordenar as atividades, as inteligências de seus subordinados, dividindo as tarefas, fixando os objetivos de cada, definindo as prioridades e organização a execução e a sequência das atividades.

Já a dimensão Organização do Trabalho foi subdividida em duas novas dimensões: Controle do trabalho e Ritmo do trabalho. Foram excluídos itens referentes a existências de fiscalização do desempenho (v5), ao número insuficiente de pessoas para

**Tabela 1** Escalas do ITRA, fatores e parâmetros

Escala de contexto do trabalho - EACT			Carga fatorial	Variância acumulada (%)	Alfa de Cronbach
Condição de trabalho	v14	Existe muito barulho no ambiente de trabalho	0,655	35,114	0,943
	v15	O mobiliário existente no local de trabalho é inadequado	0,719		
	v16	Os instrumentos de trabalho são insuficientes	0,775		
	v17	O posto/estação de trabalho é inadequado	0,772		
	v18	Os equipamentos são precários	0,843		
	v19	O espaço físico para realizar o trabalho é inadequado	0,792		
Relações socioprofissionais	v22	As tarefas não estão claramente definidas	0,832	52,603	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		
Controle do trabalho	v2	As tarefas são cumpridas com a pressão de prazos	0,776	65,313	0,77
	v3	Existe forte cobrança por resultados	0,774		
	v4	As normas para execução das tarefas são rígidas	0,861		
Ritmo de trabalho	v1	O ritmo de trabalho é excessivo	-0,671	71,710	0,679
	v10	Falta tempo para realizar pausas de descanso no trabalho	-0,843		

Fonte: elaborada pelos autores

Escala de custo humano do trabalho - ECHT			Carga fatorial	Variância acumulada (%)	Alfa de Cronbach
Custo cognitivo	v45	Ter que resolver problemas	0,608	27,458	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		
Custo físico	v54	Usar a força física	0,814	49,921	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		
Custo afetivo ético	v37	Ser obrigado a elogiar as pessoas	-0,735	60,849	0,834
	v38	Ser obrigado a ter bom humor	-0,739		
	v40	Ser bonzinho com os outros	-0,79		
	v42	Ser submetido a constrangimento	-0,615		
	v43	Ser obrigado a sorrir	-0,84		
	v56	Ficar em posição curvada	-0,59		
Custo afetivo emocional	v35	Ser obrigado a lidar com a agressividade dos outros	-0,568	65,476	0,737
	v36	Disfarçar os sentimentos	-0,603		
	v47	Fazer previsão de acontecimentos	-0,577		

Fonte: elaborada pelos autores

Escala de prazer e sofrimento - EIPST			Carga fatorial	Variância acumulada (%)	Alfa de Cronbach
Fontes de sofrimento	v78	Reconhecimento	-0,516	60,139	0,882
	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		
	v91	Indignação	0,872		
	v92	Inutilidade	0,796		
	v93	Desqualificação	0,76		
	v94	Injustiça	0,895		
	v95	Discriminação	0,802		
Fontes de prazer	v71	Cooperação entre os pares	0,684	71,521	0,952
	v72	Satisfação	0,858		
	v73	Motivação	0,811		
	v74	Orgulho pelo que faço	0,876		
	v75	Bem-estar	0,766		
	v76	Realização profissional	0,895		
	v79	Identificação com as minhas tarefas	0,891		
	v80	Gratificação pessoal com as minhas atividades	0,937		

Fonte: elaborada pelos autores

Escala de danos oriundos do trabalho - EADRT			Carga fatorial	Variância acumulada (%)	Alfa de Cronbach
Danos sociais	v109	Dificuldade nas relações fora do trabalho	0,581	49,732	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		
Danos físicos	v96	Dores no corpo	0,885	62,445	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	0,52		
Danos psicológicos	v116	Sensação de vazio	-0,595	68,664	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 pelos autores

se realizar as tarefas (v6), aos resultados esperados estarem fora da realidade (v7), a existência de divisão entre quem planeja e quem executa (v8), a repetitividade das tarefas (v9) e a descontinuidade na execução das tarefas (v11). Como as atividades gerenciais são cheias de imprevistos (DAVEL; MELO, 2005), os gestores acabam tendo que lidar com uma rotina diferente cada dia, o que pode justificar a questão “repetitividade das tarefas” não ser representativa.

O fator Controle do trabalho elencou itens relacionados com as tarefas a serem cumpridas com a pressão de prazos (v2), existência de forte cobrança por resultados (v3) e as normas para execução das tarefas serem rígidas (v4). Assim, esse resultado denota a necessidade de atenção da instituição sobre as questões vinculadas a fortes pressões de prazos, cobranças por resultados e fiscalização. Corroborando com a literatura que aponta que os gestores lidam diariamente com pressões de prazos, sobrecarga de trabalho, incerteza e instabilidades (HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; ÉSTHER; MELO, 2008; MARRA *et al.*, 2018; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019).

Já no fator Ritmo de trabalho foram validados apenas 2 itens referentes ao ritmo de trabalho excessivo (v1) e a falta de tempo para realizar pausas de descanso no trabalho (v10). Autores clássicos como Mintzberg (1977) e Hill (1993) discutem sobre as fortes cobranças que os gestores precisam lidar além da complexidade desse trabalho devido ao 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).

A Escala de Custo Humano no Trabalho (ECHT) resultou em 4 fatores, mantendo a dimensão custo cognitivo e custo físico. A dimensão de custo afetivo foi dividida em dois novos fatores: Custo afetivo ético e Custo afetivo emocional. 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). Além disso, o fator custo cognitivo obteve maior porcentagem de variância, com 27,46%, sendo o fator de maior rele-

vância da ECHT. Esse resultado pode ser explicado pelo 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). Assim, a instituição precisa dar atenção aos custos advindos da resolução de problemas, de ter que lidar com imprevistos e previsões de acontecimentos, esforço mental, intelectual e concentração, já que essas situações que necessitam de exigências cognitivas por parte dos gestores podem ocasionar vivências de sofrimento (MENDES; FERREIRA, 2007).

O Custo cognitivo apresentou em praticamente a mesma composição da dimensão da literatura, com 8 itens considerados relevantes para o público pesquisado. Somente um item foi excluído, o v44 (desenvolver macetes). O item v47 (fazer previsão de acontecimentos) foi deslocado para o fator Custo afetivo moral. 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 referidos gestores. Além disso, o trabalho do gestor não possui 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), acarretando assim em custo cognitivos.

No Custo físico estão os itens relacionados com o dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador, com exceção dos itens relacionados ao uso do braço e das 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 com os achados de Mendes e Ferreira (2007). 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.

A dimensão Custo afetivo, que inicialmente era composta por 12 itens, foi dividida em dois novos fatores: Custo afetivo ético e Custo afetivo emocional. Essa subdivisão corrobora com os estudos com jovens

trabalhadores de Torres *et al.* (2020). No fator 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. Enquanto que o fator Custo afetivo emocional, elencou questões referentes ao dispêndio emocional, como lidar com agressividade dos outros (v35), disfarçar sentimentos (v36). O item v47 (fazer previsão de acontecimentos) veio deslocado do custo cognitivo, sendo considerado um dispêndio emocional para os gestores analisados. Assim, 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).

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 com 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”. Muito da ênfase no dispêndio emocional dos gestores universitários também pode estar vinculada às disputas pelo poder no processo de tomada de decisão na universidade como afirmam Meyer Junior, Pascucci e Meyer (2018).

Além disso, 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”. Podemos ressaltar que as exigências impostas pela instituição, referentes a custos afetivos podem levar aos gestores a vivenciarem o sofrimento ético. Este sofrimento ético 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, 2014; GERNET, 2016; DUARTE; DEJOURS, 2019; AREOSA, 2019). Mattos *et al.* (2019) também relataram o sofrimento ético em gestores.

A nova escala dos indicadores de prazer e sofrimento no trabalho (EIPST) apresentou uma redução do número de fatores, passando de quatro fatores para apenas dois: fontes de sofrimento e fontes de prazer. Podemos destacar que as fontes de sofrimento representam mais de 60% da variância explicada pela escala, sendo, portanto, o fator de maior relevância na EIPST. Segundo Dejours (2008), qualquer atividade laboral pode oferecer algum tipo de sofrimento.

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 itens presentes na dimensão falta de reconhecimento de Mendes e Ferreira (2007) permanecem nesse fator, enquanto que somente 2 itens da dimensão esgotamento profissional de Mendes e Ferreira (2007) permaneceram significativos para o público analisado. 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 com 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 (2012) explana que a falta de reconhecimento pode levar ao sofrimento.

Já o 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. Apenas 1 item da dimensão liberdade de expressão de Mendes e Ferreira (2007) permaneceu significativo para os gestores analisados. Isto pode ser explicado pelo fator do 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 de sua criatividade e tenham liberdade para realizar suas tarefas, podendo ocasionar vivências negativas (DUARTE; DEJOURS, 2019). A cooperação entre os pares e o reconhecimento advindo dela 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, 2012, 2014; DEJOURS; DERANTY, 2010), como se as vivências de sofrimento fossem justificadas por meio desse reconhecimento (DEJOURS, 2006) advindo do julgamento de utilidade (DEJOURS, 2012, 2014). Assim, esse reconhecimento seria uma maneira que o indivíduo possui de sentir que seu trabalho é importante dentro da instituição.

O resultado da nova Escalas de danos oriundos do trabalho (EADRT) corrobora com o resultado obtido por Mendes e Ferreira (2007), mantendo 3 fatores para essa escala: Danos físicos, que era constituído de 12 itens e passou 6 itens, Danos psicológicos que possuía 10 itens e agora contém 6 itens e Danos sociais que continha 7 itens e agora 9 itens. Danos sociais foi o fator de maior relevância na EADRT, com variância de 49,73%. Nesse sentido, há necessidade de atenção da instituição sobre a existência de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos gestores, pois o desequilíbrio pode levar ao sofrimento e ao adoecimento mental (MARRA *et al.*, 2018; MATTOS; MERLO; ANDREAZZA, 2019; MORETTO; PADILHA, 2020). Máximo *et al.* (2014) observaram que o excesso de carga horária trabalho dos gestores acabam levando ao desgaste, ao sofrimento, diminuindo seu tempo com a família.

O 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 (mal 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.

O 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). Enquanto que o fator Danos psicológicos manteve-se quase inalterado em comparação ao fator inicial, com exceção o item referente a 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 a vida. Autores clássicos como Dejours (2004, 2017), este juntamente Abdoucheli e Jayet (2011) e Mendes e Ferreira (2007) também observaram que a dificuldade encontrada pelo indivíduo em lidar com as prescrições podem ocasionar dispêndios fisiológicos, biomecânicos, intelectual e emocional, como a decepção, irritação, desgaste, impotência, desânimo, desamparo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo revalidar as quatro escalas do Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) para gestores técnico-administrativos em uma universidade pública federal. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem quantitativa. Foram aplicados 146 questionários que abordavam dados sociodemográficos e o ITRA, validado por Mendes e Ferreira (2007), com suas escalas: EACT, ECHT, EIPST e EADRT. Os questionários foram analisados por meio da análise fatorial exploratória (AFE).

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 as condições de trabalho o fator com maior explicação na escala. Os custos humanos foram divididos em custo cognitivo, sendo o fator com maior variância, custo físico, o custo afetivo ético e o custo afetivo

emocional. Sobre as vivências de prazer e sofrimento, os gestores percebem apenas dois fatores, nomeados como fontes de prazer e fontes de sofrimento, sendo que as fontes de sofrimento apresentam o maior poder de explicação da escala, com mais de 60% de variância. Em relação aos danos oriundos do trabalho gerencial, os gestores percebem as três dimensões iniciais do ITRA, validado por Mendes e Ferreira (2007), danos sociais, físicos e psicológicos, onde os danos sociais são o fator de maior relevância.

Os resultados da AFE sugerem que a instituição precisa dar mais atenção às condições de trabalho dos gestores além dos custos advindos do dispêndio intelectual, resultante da diferença entre o trabalho que foi prescrito pela organização e o trabalho real, já que as condições de trabalho e o custo cognitivo foram os fatores com maior poder explicativo. Além disso, esses fatores podem interferir nas vivências de sofrimento dos gestores. Para os gestores, as fontes de sofrimento são mais relevantes do que os fatores de prazer, o que pode indicar possíveis danos à saúde desses gestores. Ademais, a instituição deve-se atentar a sobrecarga de trabalho imposta aos gestores e o excesso de tempo gasto nas suas funções, já que os danos sociais se destacaram, e provavelmente, estão afetando as relações familiares e sociais, causando isolamento, mostrando um preocupante aspecto de adoecimento mental por parte dos gestores.

Assim, a pesquisa em questão trouxe como contribuição o entendimento da função gerencial de técnico-administrativos dentro de uma universidade pública federal, apontando as principais fontes do contexto do trabalho, custo humano, fontes de prazer e sofrimento e danos oriundos do trabalho, já que existem poucos estudos que abordam esse perfil de gestores, em especial aos fatores relacionados ao risco de adoecimento. Além disso, esse resultado poderá auxiliar em uma melhor gestão pública da Instituição pesquisada, mitigando os pontos de adoecimento e de exigências, bem como propagando as fontes de prazer.

Contudo, apesar das contribuições citadas, este também possui limitações. A quantidade de retorno dos questionários enviados foi pequena já que a coleta de dados foi realizada com gestores de uma única universidade. Bem como, os gestores que aceitaram participar da pesquisa de forma voluntária, podem ter sentido um desconforto em responder às questões

sobre risco de adoecimento referente ao seu trabalho dentro da instituição.

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo dos gestores TAE de outras universidades públicas federais e de outras regiões geográficas, como forma de uma maior compreensão dos fatores relacionados ao risco de adoecimento desse público. Bem como, a realização de pesquisas com gestores que desempenham suas atividades em instituições de ensino privadas.

## ■ REFERÊNCIAS

- AIRES, L. M. N.; PEIXOTO, M. S. R. M.; PACHÚ, C. O. Avaliação do contexto de trabalho e custo humano do trabalho entre técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino superior na Paraíba. **Revista Interdisciplinar em Saúde**, v. 8, n. Único, p. 146-162, 2021. <https://doi.org/10.35621/23587490.v8.n1.p146-162>
- 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. <https://doi.org/10.4000/laboreal.15504>
- BALDRIDGE, J. V. R. **Models of University Governance: Bureaucratic, Collegial, and Political**. Stanford, CA: Centre for Research and Development in Teaching, 1971.
- BARLING, J.; CLOUTIER, A. Leaders' mental health at work: Empirical, methodological, and policy directions. **Journal of occupational health psychology**, v. 22, n. 3, p. 394, 2017. <https://doi.org/10.1037/ocp0000055>
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- 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. <https://doi.org/10.22456/2238-152X.59367>

- BIBI, P. *et al.* The impact of training and development and supervisor support on employees retention in academic institutions: The moderating role of work environment. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 20, n. 1, p. 113, 2018. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.24020>
- BOTELHO, L. L. R. *et al.* Ser gerente em instituições de ensino superior: a percepção de ex-coordenadores de curso de graduação sobre suas aprendizagens gerenciais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 190-209, 2018. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n4p190>
- CALADO, C. F. M. Proposta de Análise do Sofrimento na Relação dos Servidores Técnicos Administrativos da Universidade Federal de Pernambuco com a Organização do Trabalho. In: XLI ENCONTRO DO ANPAD, 41, 2017, São Paulo, SP, **Anais eletrônicos...** São Paulo, SP: EnANPAD, 2017. <https://doi.org/10.52614/2317-0115.2017.15164>
- CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador: estratégias de gestão no setor público**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- CONDE, A. F. C.; CARDOSO, J. M. M.; KLIPAN, M. L. Panorama da psicodinâmica do trabalho no Brasil entre os anos de 2005 e 2015. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 19-36, 2019.
- COUTINHO *et al.* Sentidos do trabalho e saber tácito: estudo de caso em universidade pública. **PSIC**: São Paulo, v. 9, n. 1, p. 99-108, 2008.
- 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.
- DEBUS, M. E.; FRITZ, C.; PHILIPP, M. A story of gains and losses: intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role. **Journal of Business and Psychology**, v. 34, n. 5, p. 637-655, 2019. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9604-3>
- DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez Oboré, 1992, 168p.
- 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. **O fator humano**. Tradução BETIOL, M. I.; TONELLI, M. J.. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.
- 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. 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, 2012. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722012000300002>
- DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**. v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1350508416668191>

- 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-notrabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>. Acessado: 06/02/2020.
- 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. <https://doi.org/10.1179/1440991714Z.00000000027>
- 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.; DERANTY, J. P. The Centrality of Work. **Critical Horizons**, v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010. <https://doi.org/10.1558/crit.v11i2.167>
- DEWES, A.; BOLZAN, D. P. V. Gestão universitária a partir da narrativa de professores gestores de departamentos didáticos. **Rev Gest Aval Educ**, v. 7, n. 15, p. 39-53, 2018. <https://doi.org/10.5902/2318133830806>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.evopsy.2018.12.002>
- 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. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600011>
- ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 6, n. 1, Rio de Janeiro, 2008. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512008000100004>
- 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: Revista de Saúde Coletiva [online]**. v. 27, n. 03, p. 541-559, 2017. <https://doi.org/10.1590/s0103-73312017000300009>
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10a ed., São Paulo: Atlas, 1990.
- GERNET, I. Actualités de la recherche en psychodynamique du travail. In **Annales Médico-Psychologiques, revue psychiatrique**, Elsevier Masson, v. 174, p. 602-605, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.005>
- HAIR JR., J. F.; BLOCK, B.; BABIN, B.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAMOUCHE, S.; MARCHAND, A. Linking work, occupational identity and burnout: the case of managers. **International Journal of Workplace Health Management**, v. 14, n. 1, p. 12-31, 2021. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2020-0008>
- HILL, L. **Os novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JIN, M. H.; MCDONALD, B. Understanding employee engagement in the public sector: The role of immediate supervisor, perceived organizational support, and learning opportunities. **The American Review of Public Administration**, v. 47, n. 8, p. 881-897, 2017. <https://doi.org/10.1177/0275074016643817>
- KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, v.1, p.57-92, 1986.
- LOPES, Renata Lukaszczuk. Estratégias em universidades: emergência e complexidade. **Revista Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 88-106, 2018. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.7.2.21759.88-106>.

- LOUREIRO, T. Assistentes em administração: trabalho, sofrimento e adoecimento de servidores. **Revista Laborativa**, v. 6, n. 2, p. 59-79, 2017.
- 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. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v21i1p45-59>
- 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. <https://doi.org/10.22456/2238-152X.59367>
- MARQUES, A. L.; ROCHA, M. S.; A. R. Função Gerencial no Serviço Público: Dificuldades e Perspectivas. In: **II ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO**, 2, Curitiba, 2009, Anais eletrônicos... Curitiba: EnGPR, 2009.
- MARRA, A. V. *et al.* Perceptions of pleasure and suffering at work and managerial action. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 23, n. 1, p. 276-297, 2023.
- 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. <https://doi.org/10.20873/2526-1487V4N1P154>
- MÁXIMO, T. A. C. O.; ARAÚJO, A. J. S.; ZAMBRONIDE-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. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932014000100008>
- 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.
- MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. Gerenciando os gerentes: reflexões e desafios para os profissionais de Recursos Humanos. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 3, 2006.
- 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.
- MEYER JUNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p.40-51, jan./mar., 2015. <https://doi.org/10.1590/1679-395117485>
- 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. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i2p157-174>
- NOVAES, G. V. D. S. *et al.* A Conciliação do Trabalho Gerencial e Vida Pessoal de Gerentes de uma Instituição Financeira. **Desafio Online**, v. 9, n. 3, 496-520, 2021. <https://doi.org/10.55028/don.v9i3.9835>

- 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.
- 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. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015v8n3p240>
- 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. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>
- PINTO, T. R. G. S.; MARTINS, S.; FARIA, R. O significado da gestão para os coordenadores de curso superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v.12, n.1, p. 49-72, 2019. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p49>
- 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.
- SIQUEIRA, R. F. B.; MIRANDA, A. R. A.; CAPPELLE, M. C. A. Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 2, p. 48-71, 2019. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n2p48>
- TAVARES, A. S.; SCOPINHO, R. A. As consequências paradoxais do trabalho intensificado: um estudo com gestores de logística. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 14, n. 2, p. 1-24, 2021. <https://doi.org/10.5380/psi.v24i2.65042>
- TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005
- WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1946.