



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

JOSEMARE DE NAZARÉ SOUSA DA SILVA

BURNOUT E CLIMA ORGANIZACIONAL: intervenções para redução de
riscos de incidência nas IFES

BELÉM /PA
2020

JOSEMARE DE NAZARÉ SOUSA DA SILVA

***BURNOUT E CLIMA ORGANIZACIONAL: intervenções para redução de
riscos de incidência nas IFES***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, na linha de pesquisa Gestão de Organizações Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Eliana Maria de Souza Franco Teixeira.

BELÉM /PA
2020

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará

S586b Silva, Josemare de Nazaré Sousa da, 1989-

Burnout e clima organizacional: intervenções para redução de riscos de Incidência nas IFES / Josemare de Nazaré Sousa da Silva. – 2020.

125 f.: il.; 30 cm.

Inclui bibliografias

Orientador (a): Prof^a. Dra. Eliana Maria de Souza Franco Teixeira
Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2020.

1. Burnout (Psicologia). 2. Comportamento Organizacional. 3. Ensino Superior-Belém (PA). 4. Trabalho-Aspectos Psicológicos. I. Título

CDD 23 ed. – 378.04098115

JOSEMARE DE NAZARÉ SOUSA DA SILVA

BURNOUT E CLIMA ORGANIZACIONAL: intervenções para redução de riscos de incidência nas IFES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, na linha de pesquisa Gestão de Organizações Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Eliana Maria de Souza Franco Teixeira

Data da Avaliação: ____ / ____ / ____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Eliana Maria de Souza Franco Teixeira
Orientadora - PPGGP/NAEA/UFPA

Profa. Dra. Ponciana Freire de Aguiar
Examinadora Interna - NAEA/UFPA

Profa. Dra. Rosamaria Reo Pereira
Examinadora Externa - NTPC/UFPA

À minha mãe Maria do Rosário.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, meu refúgio e fortaleza. Sem Ele nada seria possível!

À minha família, especialmente minha querida mãe, Maria do Rosário, pelo amor incondicional e suporte em todos os dias da minha vida;

À minha orientadora Dra. Eliana Maria de S. F. Teixeira pela compreensão, paciência e dedicação. Fez-me sentir motivada em todos os momentos;

Às professoras que aceitaram compor a banca examinadora, Dra Rosamaria Reo e Dra Ponciana Aguiar, pelas preciosas contribuições para esta pesquisa;

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do NAEA pelos incentivos e ensinamentos;

Aos técnicos da UFPA que aceitaram participar do estudo e acreditaram no seu propósito;

Aos meus colegas de turma pelos momentos agradáveis de convivência e aprendizagem;

A todos que contribuíram de alguma forma para a conclusão desta etapa acadêmica.

Obrigada!

“Vinde a mim, todos os que estais cansados e sobrecarregados, e eu vos aliviarei” (Mt. 11.28).

RESUMO

As relações de trabalho no mundo globalizado têm mudado e as organizações têm exigido cada vez mais das pessoas. Neste contexto, o clima organizacional é um construto importante para direcionar ações de gestão, pois auxilia na identificação da percepção dos trabalhadores sobre aspectos da organização que impactam em seu comportamento e qualidade de vida, pois condições organizacionais negativas podem desencadear doenças como a síndrome de *burnout* (SB) definida como uma condição psicossocial em resposta a estressores crônicos laborais. Nesta direção, esta pesquisa tem como objetivo analisar as dimensões do clima organizacional que contribuem para a incidência de *burnout* segundo a percepção dos técnico- administrativos da Universidade Federal do Pará (UFPA), a fim de propor intervenções para sua redução e prevenção. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso de abordagem quali-quantitativa com questionários cujos dados foram analisados através de estatística descritiva, correlação e análise de conteúdo. Os resultados revelaram que as dimensões “relações interpessoais”, “reconhecimento” e “carga de trabalho” são os principais fatores de risco para síndrome e que a “autonomia”, “estrutura organizacional” e “percepção de injustiça” exerceram impacto moderado na SB. As intervenções propostas estão em consonância com as diretrizes para saúde mental de servidores públicos envolvendo o fortalecimento da gestão, principalmente por meio de investimento em ferramentas gerenciais, planejamento e políticas de saúde do trabalhador. Essas medidas contribuirão para a promoção da qualidade de vida física e mental dos servidores através de estratégias organizacionais que diminuem os riscos de incidência da SB e potencializam os fatores que contribuem para um bom clima organizacional em Instituições Federais de Ensino Superior.

Palavras-Chave: *Burnout*. Clima Organizacional. Ensino Superior. Intervenções. Qualidade de vida.

ABSTRACT

The labor relations in the globalized world have changed and organizations have increasingly demanded from people. In this context, the organizational climate is an important construct to direct actions of management, as it assists in the identification of workers' perceptions about the organizational aspects that impact on their behavior and quality of life since negative organizational conditions can trigger occupational diseases such as the burnout syndrome (BS) defined as a psychosocial condition in response to chronic labor stressors. In this sense, this thesis aims to analyze the dimensions of the organizational climate that contribute to the incidence of burnout according to the perception of administrative technicians of the Federal University of Pará in order to propose interventions for its reduction and prevention. Regarding the methodology, it is a case study of a qualitative and quantitative approach with questionnaires whose data were analyzed through descriptive statistics, correlation and content analysis. The results have shown that problems in the dimensions "interpersonal relationships", "recognition" and "workload" are the main risk factors for the syndrome and that "autonomy", "organizational structure" and "perception of injustice" had a moderate impact on BS. The interventions proposed are in line with the guidelines for the mental health of public servants involving the strengthening of management, mainly through investment in managerial tools, planning and worker health policies. These measures will contribute to the promotion of the physical and mental quality of life of public servants through organizational strategies that reduce the risks of incidence of burnout and enhance the factors that contribute to a good organizational climate in Federal Institutions of Higher Education.

Keywords: Burnout. Organizational Climate. Higher Education. Interventions. Quality of life.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Análise de conteúdo das estratégias de enfrentamento de <i>burnout</i>	91
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de análise de clima organizacional.....	30
Quadro 2 - Sintomas de <i>burnout</i>	43
Quadro 3 - Institutos da UFPA em Belém.....	59
Quadro 4 - Ações do Projeto “Bem - estar”.....	62
Quadro 5 - Ações de promoção à saúde por sexo e categoria.....	63
Quadro 6 – Análise de conteúdo dos preditores de <i>burnout</i>	84

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participação nas ações de qualidade de vida e responsabilidade social	63
Tabela 2 - Distribuição dos TAEs quanto ao sexo.....	67
Tabela 3 - Distribuição dos TAEs quanto à faixa etária.....	68
Tabela 4 - Distribuição dos TAEs quanto ao tempo de serviço na UFPA.....	68
Tabela 5 - Distribuição dos TAEs quanto à escolaridade.....	69
Tabela 6 - Distribuição dos TAEs quanto à renda mensal.....	69
Tabela 7 - Distribuição dos TAEs quanto ao estado civil.....	70
Tabela 8 - Distribuição dos TAEs quanto ao número de filhos.....	70
Tabela 9 - Distribuição dos TAEs quanto à prática de atividade física.....	70
Tabela 10 - Distribuição dos TAEs quanto ao tipo de atividade física.....	70
Tabela 11 - Distribuição dos TAEs quanto à participação em ações da DSQV.....	71
Tabela 12 - Distribuição dos TAEs quanto à licença médica.....	71
Tabela 13 - Distribuição dos TAEs quanto à intensidade com o público.....	71
Tabela 14 - Dimensão (1): Estrutura Organizacional.....	72
Tabela 15 - Dimensão (2): Autonomia.....	73
Tabela 16 - Dimensão (3): Percepção de Justiça.....	74
Tabela 17 - Dimensão (4): Carga de Trabalho.....	74
Tabela 18 - Dimensão (5): Reconhecimento.....	75
Tabela 19 - Dimensão (6): Relações Interpessoais.....	77
Tabela 20 - Satisfação com o trabalho na UFPA.....	78
Tabela 21 - Valores de <i>burnout</i>	79
Tabela 22 - Estatística Descritiva da MBI-GS.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPS	Coordenadoria de Assistência Psicossocial
CID	Classificação Internacional das Doenças
CQVRS	Coordenadoria de Qualidade de Vida e Responsabilidade Social
CVSS	Coordenadoria de Vigilância à Saúde do Servidor
DDD	Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento
DGP	Diretoria De Gestão De Pessoal
DSQV	Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
GESTCON	Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional
ICA	Instituto de Ciências da Arte
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICED	Instituto de Ciências da Educação
ICEN	Instituto de Ciências Exatas e Naturais
ICJ	Instituto de Ciências Jurídicas
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IECOS	Instituto de Estudos Costeiros
IEMCI	Instituto de Educação Matemática e Científica
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IG	Instituto de Geociências
ILC	Instituto de Letras e Comunicação
IMV	Instituto de Medicina Veterinária
INEAF	Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares
ITEC	Instituto de Tecnologia
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
MBI-GS	<i>Maslach Burnout Inventory-General Survey</i>
NGP	Nova Gestão Pública

PAPS	Programa de Assistência Psicossocial ao Servidor
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
SAGITTA	Sistema de Atendimento ao Usuário da UFPA
SB	Síndrome de <i>burnout</i>
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SISPLAD	Sistema de Planejamento das Atividades Docentes
TAEs	Técnico-Administrativos em Educação
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNILAB	Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O CONSTRUTO INDEFINIDO	20
1.1 A Gestão Universitária e o Clima Organizacional	20
1.2 O Clima Organizacional	22
1.3 Diferenças entre clima organizacional, clima psicológico, satisfação e cultura organizacional	26
1.4 Modelos de Clima Organizacional	28
2 DESVENDANDO A SÍNDROME DE <i>BURNOUT</i> (SB)	31
2.1 O que é a síndrome de <i>burnout</i> ?	31
2.2 Dimensões de <i>Burnout</i>	35
2.3 O que causa a síndrome de <i>burnout</i> ?	37
2.4 Sintomas e efeitos da SB	42
2.5 Estratégias de enfrentamento (coping) frente à síndrome de <i>burnout</i>	50
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
3.1 Classificação	53
3.2 Local e participantes da pesquisa	54
3.3 Etapas da pesquisa e tratamento dos dados	54
3.4 Instrumento de pesquisa	55
4 O CONTEXTO DA PESQUISA	58
4.1 A Estrutura Organizacional da UFPA	58
4.2 A PROGEP e sua estrutura organizacional	59
4.3 A profissão de secretário na UFPA	64
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
5.1 Estatística descritiva do perfil dos TAEs participantes	67
5.2 Estatística descritiva da escala de Clima Organizacional	72
5.3 Estatística descritiva do <i>Maslach Burnout Inventory - General Survey</i> (MBI-GS)	78
5.4 Correlações entre as variáveis individuais e de clima organizacional com as dimensões de SB	81
5.5 Análise de conteúdo do preditores de <i>burnout</i>	83
5.6 Análise de conteúdo das estratégias de enfrentamento de <i>burnout</i>	90
6 RECOMENDAÇÕES PARA PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA	94
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100

REFERÊNCIAS	104
APÊNDICES	115
APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	116
APÊNDICE B -Seção 1 e 2-Questionário de Clima Organizacional e Perfil do Participante	117
APÊNDICE C - Seção 4 - Fatores e Estratégias de Enfrentamento	118
ANEXOS.....	119
ANEXO 1 - Seção 3 - <i>Maslach Burnout Inventory -General Survey</i>	120
ANEXO 2 - Termo de Autorização da Instituição	121
ANEXO 3 - Apreciação e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética	122

INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho vem sofrendo alterações nas últimas décadas a partir da inclusão de novas tecnologias, legislações, novos processos e formas de organizá-lo, gerando cada vez mais competitividade e pressão sobre as organizações. Este contexto, que deveria ser sempre fonte de satisfação e sinônimo de progresso para as pessoas, muitas vezes é percebido como precário e hostil, impactando nas relações construídas no trabalho e principalmente em sua saúde física e mental.

Neste âmbito, a Emenda Constitucional nº 19/98 incluiu na Administração Pública o princípio da eficiência na prestação do serviço público exigindo ainda mais do trabalhador. Assim, baseado nesse princípio da Nova Gestão Pública (NGP), modelo de gestão que exige melhores resultados, destaca-se a importância de se manter um bom clima organizacional para que o trabalhador consiga lidar com as pressões do mundo globalizado, a fim de proporcionar uma boa qualidade de vida.

Para Silva e Teixeira (2018), o clima organizacional constitui-se como a análise que os trabalhadores fazem do seu local de trabalho com base em suas experiências, valores individuais e percepções em relação aos aspectos do mesmo, sendo positiva ou negativa para sua vida laboral e social. Essa análise, quando negativa, pode desencadear vários problemas para as pessoas e para as organizações causando doenças laborais como a síndrome de *burnout* (SB), definida atualmente como uma resposta a estressores crônicos no contexto laboral (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Nesse sentido, a Universidade Federal do Pará (UFPA), através de sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP), por meio da Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV), busca realizar ações para promover a saúde dos seus servidores. No entanto, ainda há lacunas em relação às causas dos problemas psicossociais dos servidores, de como preveni-los e de como intervir na questão de maneira mais efetiva.

Em relação aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que atuam nas secretarias da UFPA, enquanto elementos administrativos, exercem papel fundamental no desenvolvimento de suas unidades e são imprescindíveis para a gestão acadêmica e administrativa. Logo, seu pleno estado de funcionamento impacta todas as áreas do serviço público, bem como suas problemáticas podem afetar o funcionamento dos seus ambientes de trabalho. Sendo assim, é fundamental analisar o clima organizacional e verificar as necessidades

e especificidades que essa camada tem e assim melhorar seu desempenho nas organizações públicas o que trará mais benefícios para a sua gestão.

No entanto, as pesquisas voltadas para a discussão sobre a relação entre clima organizacional e *burnout* em Instituições Federais de Ensino (IFES) no Brasil ainda requerem aprofundamento teórico e empírico, dado o reconhecimento recente do impacto da saúde mental no trabalho. A identificação dos fatores organizacionais relacionados à incidência da SB em IFES requer a compreensão da percepção dos servidores sobre seu ambiente laboral para maior divulgação de seus malefícios, prevenção e enfrentamento, bem como maior conscientização dos gestores, TAEs e da sociedade acerca da problemática.

Face ao exposto, emerge o problema desta pesquisa: considerando as dimensões de clima organizacional: estrutura organizacional, autonomia, reconhecimento, carga de trabalho, relações interpessoais e percepção de justiça; quais delas podem contribuir para a incidência da SB segundo a percepção dos TAEs que atuam nas secretarias de graduação da UFPA?

Logo, são levantadas quatro hipóteses baseadas principalmente na literatura sobre o tema: A primeira é que o clima organizacional incide negativamente na SB, isto é, quanto mais o clima é percebido como desfavorável, maior é a incidência da síndrome. A segunda é que entre as dimensões do clima, aquelas que mais favorecem a incidência da SB segundo a percepção dos TAEs participantes da pesquisa, são as dimensões: relações interpessoais e reconhecimento. A terceira é que há uma baixa participação dos secretários nas ações de qualidade de vida e a quarta que há uma baixa utilização de estratégias de enfrentamento por parte dos TAEs em relação ao estresse laboral.

Isso posto, o objetivo geral da pesquisa é analisar as dimensões do clima organizacional que contribuem para a incidência da SB segundo a percepção dos TAEs que trabalham nas secretarias de graduação da UFPA no Campus de Belém. E para tal, elencam-se os objetivos específicos:

a) analisar o clima organizacional nas secretarias de graduação da UFPA; b) identificar as condições organizacionais que favorecem o surgimento e desenvolvimento da SB nos TAEs que atuam nesse contexto; c) analisar a participação dos TAEs nas ações de qualidade de vida promovidas pela DSQV; d) identificar as estratégias que os TAEs utilizam para lidar com o estresse laboral; e) propor intervenções a partir dos resultados da pesquisa, como ações estratégicas a fim de minimizar os aspectos favoráveis para a SB e potencializar aqueles que contribuem para um bom clima organizacional.

Além disso, é importante analisar o clima organizacional no âmbito do serviço público, pois a maioria das análises é realizada no setor privado, sendo recentes aquelas voltadas para administração pública (MÓL *et al.*, 2010), bem como pesquisas sobre a SB nas organizações públicas com ênfase nas secretarias das IFES, pois a maioria da literatura é sobre profissionais da saúde e educadores (CARLOTTO; CÂMARA, 2007) e pouco se produziu sobre os TAEs secretários dessas instituições.

Outra questão refere-se à legislação sobre o tema. Atualmente no Brasil, embora a SB já esteja incluída na Regulamentação da Previdência Social como doença profissional, muitas pessoas que sofrem de *burnout* ainda são diagnosticados como estressados ou depressivos pela falta de conhecimento da maioria dos profissionais e de instrumentos oficiais para mensurá-la de acordo com cada categoria profissional e organização analisada.

Dessa forma, esta pesquisa mostra-se relevante em diversas perspectivas, que compreendem desde aspectos científicos, até questões gerenciais e de políticas de gestão de pessoas, proporcionando benefícios para o conhecimento científico, servidores, gestores, organizações, administração pública e sociedade.

Para a produção científica, amplia o conhecimento e a compreensão sobre as dimensões específicas do clima organizacional no âmbito das organizações públicas universitárias, bem como amplia as pesquisas sobre a ocorrência da SB em servidores públicos que requer aprofundamento (PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012).

Para os servidores e gestores públicos da UFPA poderá subsidiar políticas de gestão de pessoas que proporcionem melhor qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente melhor desempenho profissional.

Para as IFES poderá auxiliar na identificação das especificidades do ambiente organizacional e categoria profissional analisada, reforçando os aspectos positivos e minimizando aqueles relacionados à síndrome.

Para a Administração Pública e sociedade, a importância desta pesquisa está na necessidade de informar os servidores sobre a SB, melhorar o seu desempenho e oferecer melhores serviços, que se constituem como princípios da Nova Gestão Pública¹ (SIMIONE, 2014).

¹ **Nova Gestão Pública:** “Movimento que encara a administração pública por meio de doutrinas e práticas que se assentam na aplicação de princípios e técnicas da gestão empresarial, na perspectiva de superar as limitações administrativas impostas pela estrutura hierárquica da burocracia” (SIMIONE, 2014, p. 555).

Nesse mesmo sentido, identificar as condições organizacionais que influenciam na incidência da SB norteará as ações dos setores de gestão de pessoas, saúde e direito dos servidores, bem como impulsionará o fomento às discussões e divulgação sobre prevenção e combate a doenças psicossociais que impactam na qualidade de vida no trabalho na Universidade.

A partir destas constatações, esta dissertação está dividida em seis seções, além da introdução, em que é exposto o problema de pesquisa, hipóteses, objetivos e justificativa. A primeira seção apresenta o aporte teórico referente ao clima organizacional; a segunda referente à SB; a terceira descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa de campo de abordagem quali-quantitativa; a quarta expõe o contexto do estudo de caso; a quinta seção descreve a análise e discussão dos resultados que foram base para a elaboração de propostas de intervenção para ação deletéria da SB nas IFES apresentadas na última seção da dissertação. Para concluir, são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.

1 O CONSTRUTO² INDEFINIDO

O clima organizacional é atualmente um construto relevante para a compreensão de como o contexto do trabalho afeta o comportamento e a qualidade de vida dos trabalhadores com consequências no desempenho da organização. Esta seção abordará a relação entre o clima e a gestão universitária, seus principais conceitos; modelos utilizados para sua análise e características que o diferenciam de outros construtos como a cultura organizacional.

1.1 A Gestão Universitária e o Clima Organizacional

Há consenso entre autores quanto à função das IES que são vistas além de produtoras e disseminadoras de conhecimento, como instituições sociais formadoras de cidadãos críticos possuindo comprometimento com valores culturais, ideológicos, éticos, políticos, equidade e justiça social (BURIGO *et al.*, 2016). Logo, a gestão, além de seu caráter administrativo, segundo Bergue (2011) também tem um viés social, caracterizada como uma ciência social aplicada que realiza formulações orientadas para a transformação da realidade da sociedade.

Para Burigo *et al.* (2016), a gestão universitária é diferenciada e complexa, destituída de regras ou princípios que possam ser indiscriminadamente aplicados às universidades. É complexa, principalmente, porque vem acompanhando uma série de mudanças globais que se refletem nas universidades em suas especificidades de ensino, pesquisa e extensão, orçamento, gerenciamento de recursos e no desenvolvimento das relações interpessoais, entre outros. Por essa razão, requer gestores preparados para as transformações que impactam diretamente nos diferentes segmentos presentes nessas organizações. A gestão universitária difere, então, daquela de uma empresa ou organização qualquer, requerendo habilidades e domínio de técnicas específicas (KOBİYAMA; SILVA; PERARDT, 2011), de forma que as práticas da gestão empresarial não podem ser exportadas diretamente para o setor público.

No entanto, muitas práticas dos gestores ao invés de estarem pautadas em concepções teóricas e empíricas advindo de profissionalização e prática, estão permeadas de concepções provenientes apenas das experiências vivenciadas por estes, produzindo generalizações em suas

² Construto designa em ciência um conceito teórico não observável diretamente.

formas de agir e forma de compreender o comportamento do outro, dificultando assim a inovação e melhorias na gestão. O processo de profissionalização na gestão traz mudanças favoráveis no clima organizacional enquanto que somente postulados empíricos são, muitas vezes, inconscientes e conflitantes, o que pode levar a incoerências no comportamento administrativo (BERGUE, 2011).

São muitos os desafios da gestão universitária, sejam eles voltados para questões de profissionalização de gestores, formação de professores, questões orçamentárias, etc. No entanto, eles precisam ser superados, pois impactam na forma como as políticas públicas são implementadas, as quais interferem essencialmente na gestão universitária.

A teoria organizacional moderna propõe uma nova compreensão que o homem não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas que propunham, dentre outros, fragmentação e hierarquização do trabalho, necessitando de reconhecimento de incentivos psicossociais, como ser cultural e não como mero capital. Esta nova concepção de gestão enfatiza principalmente a cooperação e o processo de decisões compartilhadas e participação mais efetiva dos trabalhadores (MATTOS *et al.*, 2017; MATOS; PIRES, 2006). Neste contexto, algumas ferramentas de gestão são fundamentais para esta “gestão colegiada”, tal como a pesquisa de clima organizacional.

A fim de atender às exigências do mercado e da sociedade, a gestão universitária tem-se conduzido para o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o cumprimento de metas evidenciadas pela inserção da Gestão por Resultados. Todavia, mais importante que os resultados que se almejam atingir, são as pessoas que contribuem para que eles sejam alcançados. O trabalho deixou de ser somente fonte do sustento financeiro, mas também um meio de realização pessoal, de reconhecimento e de integração à sociedade (MATTOS *et al.*, 2017). Logo, a satisfação e o bem-estar das pessoas no trabalho representam maior produtividade laboral e benefícios para a organização e para o indivíduo; por outro lado, a evidência de condições desfavoráveis para a construção de um bom clima organizacional traz consequências graves que vão desde a má qualidade dos serviços até a ocorrência de doenças laborais.

Para Burigo *et al.* (2016), a concepção que se tem da universidade no processo de desenvolvimento da sociedade é fundamental para as diretrizes de desenvolvimento do processo de gestão. Por essa razão, há a premissa de que a pesquisa de clima organizacional no contexto da gestão universitária é uma ação importante para identificar condições organizacionais percebidas como desfavoráveis que representam entraves para a eficiência, eficácia e

efetividade, bem como identificar as necessidades dos servidores que podem subsidiar a construção de políticas públicas que objetivem melhores condições de qualidade de vida dos mesmos contribuindo assim para seu melhor desempenho profissional. Assim, postula-se ser possível a melhoria de ações da gestão universitária a partir da percepção da comunidade universitária possibilitando dessa forma a participação de atores de modo integrado ao processo de construção da gestão.

Neste contexto, a análise do clima organizacional revelou-se ferramenta estratégica para direcionar as ações de gestão de pessoas, pois ajuda na identificação das lacunas que mais afetam os trabalhadores. Contudo, só recentemente têm surgido, pesquisas de clima organizacional voltadas especificamente para organizações públicas (MÓL *et al.*, 2010) e ainda há grande lacuna nos estudos sobre clima organizacional em Instituições Federais de Ensino Superior no Brasil (RIZZATI, 2002), principalmente pela dificuldade em escolher um modelo de avaliação que responda satisfatoriamente às especificidades dessas organizações.

Diante desta discussão, a Nova Gestão Pública, destaca a importância de se manter um bom clima organizacional a fim de propor uma boa qualidade de vida no trabalho, uma vez que saúde e satisfação estão diretamente associadas à melhor qualidade e produtividade laboral e sendo a gestão universitária uma forma específica de gestão, que deve considerar as características específicas das universidades, ela deve repensar o seu papel e sua missão e verificar como o atual modelo de gestão tem impactado positivamente ou negativamente o clima organizacional e conseqüentemente as pessoas inseridas neste contexto.

1.2 O Clima Organizacional

Devido às mudanças que vêm ocorrendo na Administração Pública ocasionadas principalmente pela globalização, as organizações têm procurado conhecer melhor a dinâmica organizacional, através da análise da percepção dos trabalhadores em relação a diversos aspectos do ambiente laboral e quais deles afetam sua qualidade de vida. Assim, os estudos também passaram a analisar as influências sociais, situacionais e organizacionais no comportamento das pessoas (GLICK, 1985), bem como a demonstrar interesse sobre as emoções no ambiente laboral (BRIEF; WEISS, 2002).

Neste sentido, as pesquisas de clima organizacional são relevantes, pois contribuem para a compreensão da percepção das pessoas sobre o seu local de trabalho (MÓL *et al.*, 2010). Isto é, a análise do clima é importante para reunir informações sobre as relações estabelecidas nesse

ambiente, considerando uma concepção geral da organização conforme a avaliação compartilhada dos trabalhadores.

Segundo Toro (2001, p. 33), o clima organizacional refere-se às “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem em uma organização através das suas relações com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais, tanto formais, quanto informais”. Assim, o clima organizacional envolve desde as relações interpessoais, até como os trabalhadores percebem as estratégias, políticas e missão da organização, a valorização profissional, os benefícios recebidos, a atuação das chefias e o ambiente físico, entre outras condições organizacionais (SILVA; TEIXEIRA, 2018).

As pesquisas sobre clima organizacional iniciaram nos Estados Unidos na década de 60, através dos estudos de Forehand e Gilmer (RIZZATTI, 2002; BISPO, 2006), os quais pertenciam ao movimento da psicologia chamado comportamentalismo que buscava nesse período alcançar a eficiência na produção considerando também o fator humano (BISPO, 2006).

Esses estudos foram posteriormente desenvolvidos por outros autores, entre eles, Litwin e Stringer (1968) que realizaram pesquisas em três diferentes organizações cujos resultados demonstraram situações distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho, os quais também contribuíram para difundir os estudos sobre o clima organizacional.

No entanto, segundo Kubo *et al.* (2015), os estudos sobre o referido tema foram efetivamente ampliados a partir da explosão de pesquisas sobre cultura organizacional nos anos 80. No contexto nacional, ela foi difundida e aplicada inicialmente por Souza (1978), que realizou pesquisas em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo inicial de Litwin e Stringer (1968). No Brasil, destacam-se também as pesquisas de Rizzati (2002), Luz (2003), Bispo (2006) e Martins (2008), entre outros, que elaboraram modelos de análises de clima organizacional de acordo com os contextos que estavam inseridos.

Dessa forma, apesar de várias pesquisas ao longo dos anos, na literatura é possível verificar uma grande variedade de definições de clima organizacional (LITWIN; STRINGER, 1968; SCHNEIDER, 1972; CODA, 1993; LUZ, 2003; MARTINS, 2008; MÓL *et al.*, 2010), caracterizando-o, dessa forma, como um construto indefinido.

As definições de clima organizacional são geralmente permeadas de metáforas. A sua própria nomenclatura veio de uma comparação com o clima meteorológico (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006), sendo posteriormente comparado ao clima psicológico e também sobreposto ou igualado a outros construtos como satisfação e cultura organizacional.

Portanto, não há consenso sobre a definição e mensuração do clima organizacional (KUBO *et al.*, 2015) uma vez que ele é composto por várias definições e modelos que o explicam de acordo com cada organização e objetivo de pesquisa. Para demonstrar a formação do construto, os autores Kubo *et al.* (2015, p.1) o comparam a criatura da obra *Frankenstein* da literatura inglesa:

Trata-se, portanto, de um construto moldado que remete à ideia da criatura de Shelley (2012), formada por pedaços distintos de outras criaturas e sem um núcleo determinado, que garanta uma existência plena, permitindo assim a relação metafórica como o monstro de Frankenstein.

Desse modo, o clima organizacional é comparado a criatura de Shelley (2012) na medida que a formação de ambos é feita partir da constituição de diferentes partes, representadas no clima organizacional pelas variadas dimensões que ele pode assumir representando sua magnitude como a da criatura, que assim como o clima não tem um nome, sendo chamado no romance por diferentes termos, representando a similaridade da dificuldade em encontrar uma definição única para o construto. A diferença é que o clima organizacional não tem apenas um “criador”, mas remete a diferentes autores com definições teóricas próprias que foram contribuindo para sua conceituação ao longo dos anos.

Em relação a essa questão, uma das primeiras definições é a de Litwin e Stringer (1968) que compreende o clima como um conjunto de características presentes do ambiente de trabalho, que podem ser mensuráveis e percebidas pelos seus trabalhadores, influenciando em sua motivação e comportamento.

Para González-Romá e Peiró (1999), o clima organizacional também está relacionado à percepção e é definido como as percepções individuais dos trabalhadores em relação ao seu ambiente de trabalho. Segundo Bowditch e Buono (1992) é uma percepção da atmosfera e do ambiente da organização, que assim como Litwin e Stringer (1968) afirmam, implica no comportamento, mas também na satisfação do trabalho, no desempenho e na interação do grupo.

Essa percepção generalizada é apontada pelos autores como resultado das experiências no ambiente organizacional (SCHNEIDER, 1972) e da cultura das organizações, bem como resultado de seus aspectos positivos e negativos representando o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas em relação aos aspectos laborais que prevalece numa organização, em um dado momento (LUZ, 1995).

Esse caráter momentâneo também é citado por Coda (1993) ao afirmar que o clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no

ambiente da organização em um momento específico. Luz (2003, p. 20) também corrobora com este pensamento ao afirmar que ele é “a atmosfera psicológica que envolve em um dado momento a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Assim, o clima organizacional é a “imagem que os indivíduos fazem da organização onde trabalham” (MÓL *et al.*, 2010, p. 18). Essa imagem se refere a percepção que os trabalhadores têm dos aspectos laborais que pode ser boa ou ruim, e influenciará no seu comportamento e relações interpessoais, podendo afetar sua saúde física e mental.

No entanto, enquanto a maioria das definições menciona apenas aspectos internos da organização, Luz (1995) e Bispo (2006) apontam que o clima pode ser influenciado tanto por fatores externos quanto internos. A questão é que fatores externos estão geralmente fora de controle, enquanto que os internos podem sofrer intervenção.

Portanto, para esta pesquisa, adota-se o conceito de Menezes e Gomes (2010, p. 1) que define o clima organizacional como “um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional”; bem como este estudo considera a relevância do clima organizacional apontada por Martins (2008) para a compreensão de como o trabalho impacta no comportamento e qualidade de vida das pessoas e no desempenho da organização.

Em suma, entre as várias definições de clima, há um consenso de que têm como ponto de partida o conjunto das percepções dos trabalhadores sobre os aspectos do ambiente laboral visto que em um mesmo ambiente, o clima pode ser percebido como bom ou ruim, por diferentes pessoas, logo a relevância em analisar essa percepção para obter o retrato atual de uma dada organização, o que contribuirá para direcionar as ações da área de gestão de pessoas.

Luz (2003) afirma que há palavras-chave quando a questão é o clima organizacional, sendo elas: satisfação, percepção, influência no comportamento e cultura organizacional. No entanto, é importante distinguir bem o que são as pesquisas de clima e o que são estudos de outros construtos como satisfação ou cultura organizacional, para realizar o diagnóstico adequado do clima organizacional.

1.3 Diferenças entre clima organizacional, clima psicológico, satisfação e cultura organizacional

Devido à abrangência das pesquisas de clima organizacional, frequentemente seu conceito é tratado da mesma forma que outros elementos do ambiente organizacional, tais como clima psicológico, satisfação no trabalho e cultura organizacional.

A primeira dessas confusões foi compreender o clima organizacional como sinônimo de clima psicológico. Porém, após muitas pesquisas, constatou-se que o clima psicológico é constituído por elementos afetivos, enquanto o clima organizacional é composto por elementos cognitivos (MARTINS, 2008).

Os elementos afetivos estão relacionados à ligação individual que a pessoa tem com o seu trabalho, enquanto que os elementos cognitivos representam uma reflexão crítica, baseada em fatos, que são compartilhadas entre os trabalhadores sobre aspectos particulares do ambiente laboral.

Em relação à satisfação, esta reúne tanto elementos cognitivos quanto afetivos (TAMAYO *et al.*, 1996). Ela é definida por Weiss (2002, p. 6) como “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que alguém faz sobre o trabalho ou situação de trabalho”, mas também é definida em termos afetivos como a reação afetiva que se tem diante da atividade laboral (BRIEF; WEISS, 2002).

Siqueira (2008, p. 32) explica que satisfação é “uma atitude do indivíduo para com o seu trabalho”. Isto é, uma atitude em relação às características da organização que agradam ou não. Todavia, o clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva que verifica a percepção e a descrição da ausência ou da presença destes aspectos (MARTINS, 2008).

Ademais, um dos temas que mais gera discussão é a distinção entre clima e cultura organizacional. É compreensível esse problema de distingui-las devido sua estreita relação visto que o clima organizacional envolve elementos da cultura, assim como ele também pode ser considerado como parte dela (MARTINS, 2008).

Assim, há uma relação de causalidade em que o clima tanto pode afetar a cultura, quanto pode ser resultante dela (LUZ, 2003). Esse autor a define como o conjunto de elementos como: crenças, valores, costumes, estilos de trabalho e relacionamento; rituais, *slogans*, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamento, compartilhados pelos membros de uma organização que caracterizam sua identidade.

Esses elementos, ao moldar a identidade da organização, distinguem-a de outras; são transmitidos para os membros e ajudam a lidar com os problemas internos e externos. Dessa forma, a cultura é constituída por padrões criados por um grupo que influencia o comportamento das pessoas (MARTINS, 2008) e está voltada para a compreensão e para o compartilhamento de regras e de valores e pressupostos que permeiam a organização (PAULA *et al.*, 2011), enquanto que o clima está mais voltado para as percepções e interpretações comuns de um grupo em relação às condições organizacionais em um dado momento (SIQUEIRA, 2008).

Neste sentido, para Paula *et al.* (2011), além de criar uma identidade organizacional, a cultura facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade e uniformiza o comportamento dos membros, pois há um consenso acerca da forma que se deve agir, assim como as violações a essas “normas” estabelecidas pela cultura implicam em punições pelos membros. Sobre essa questão, Rocha, Pelogio e Añez (2013) explicam que a cultura inclui interpretações consensuais sobre como as coisas são, já o clima inclui perspectivas individuais que variam de acordo com as mudanças que ocorrem nas situações e novas informações que surgirem.

Também há diferença entre os construtos em relação à questão temporal. Paula *et al.* (2011) explicam que a cultura surge de uma organização informal que é instaurada a partir de mudanças feitas na estrutura formal já existente (procedimentos, normas, cargos, etc.) que vai se disseminando e que se incorpora às pessoas gradualmente. Essas mudanças ocorrem porque as pessoas trazem consigo valores, crenças próprias, experiências, etc.; e a interação com os outros elementos dos membros estabelece a cultura.

Neste sentido, a cultura é mais duradoura e profunda (MENEZES; GOMES, 2010) enquanto o clima é mais superficial, sendo o retrato momentâneo das impressões de uma determinada organização (MARTINS, 2008). Sobre essa questão, Souza (1978, p. 37-38) afirma que:

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. [...]O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois percebe-se o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar algum deles.

Logo, o clima é um construto mais subjetivo, mutável e rapidamente percebido como um perfume, enquanto a cultura se refere a elementos menos mutáveis provenientes de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo e mantidas pelos membros da organização.

Assim, clima organizacional é um fenômeno de curto ou médio prazo e não pode ser confundido com cultura organizacional que possui mudanças de longo prazo, mais difíceis de

intervir, além de ser possível encontrar em uma mesma organização vários climas em diferentes setores, mesmo possuindo apenas uma cultura (MARTINS, 2008). Por essa razão, são importantes pesquisas de clima pelo seu caráter temporal que facilita mais intervenções e pode influenciar na cultura ao longo do tempo.

A partir destas constatações, é inevitável não tratar de cultura quando a questão é o clima organizacional, pois esses construtos são considerados fenômenos complementares (LUZ, 2003) e ambos contribuem para uma melhor compreensão do ambiente organizacional.

Dessa forma, não há uma definição única para clima organizacional (KUBO *et al.*, 2015). Essa confusão com outros construtos, diversidade de conceitos e perspectivas de análise, bem como a necessidade de adequá-lo às peculiaridades de cada organização, instigaram a criação de diferentes modelos de avaliação do clima organizacional.

1.4 Modelos de Clima Organizacional

Segundo Martins (2008), o clima organizacional refere-se ao o conjunto das percepções dos trabalhadores sobre aspectos da organização, tais como: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico.

Esses e os outros aspectos do ambiente organizacional foram agrupados e organizados em dimensões que compõem modelos de análise do clima organizacional. Assim, há vários modelos de clima na literatura (LITWIN; STRINGER, 1968; SBRAGIA, 1983; KOLB *et al.*, 1986; RIZZATTI, 1995; MÓL *et al.*, 2010) que variam de acordo com as unidades de análises utilizadas e medidas que podem ser objetivas ou subjetivas. As primeiras são as propriedades e aspectos mensuráveis das organizações, enquanto que as medidas subjetivas apreendem as propriedades organizacionais ou individuais através da percepção dos membros da organização (MÓL *et al.*, 2010).

O primeiro modelo utilizado foi o de Litwin e Stringer (1968), citado por Bispo (2006), com nove indicadores: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões.

Outro modelo desenvolvido foi o de Sbragia (1983), realizado em instituições públicas de pesquisa no Brasil. Esse modelo é composto por 20 (vinte) indicadores e o autor priorizou aspectos mais humanos e afetivos como: estado de tensão; participação; proximidade da supervisão; consideração humana; autonomia; prestígio; tolerância; clareza; justiça; condições

de progresso; apoio logístico; reconhecimento e forma de controle. Baseado nesse modelo inicial, surgiu o modelo de Kolb *et al.* (1986), com 7 (sete) indicadores que além de possuir alguns indicadores do modelo inicial, incluiu aspectos como: conformismo, clareza organizacional e liderança.

Ademais, destacam-se as pesquisas de Rizzati (1995), que desenvolveu um modelo para uma universidade com 8 (oito) fatores: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos; benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; satisfação pessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias.

O modelo de clima organizacional de Bispo (2006) divide as dimensões em fatores externos e internos (Quadro 1). Os fatores internos são aqueles que a organização pode atuar diretamente, pois se originam nela mesma, enquanto os fatores externos são aqueles em que a empresa somente pode controlar os seus efeitos, mas não tem condições de agir sobre eles.

O modelo de Martins (2008), amplamente utilizado em pesquisas, chamado de escala de clima organizacional (ECO) que inicialmente possuía 12 (doze) dimensões após ter sido testado, inclusive por trabalhadores de organizações públicas, resultou em 5 (cinco) dimensões: apoio da chefia e da organização, recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas.

Mól *et al.* (2010) argumentam que decidiram criar um modelo próprio, pois os já existentes eram, na maioria, voltados para empresas privadas ou organizações públicas distintas das universidades, seu objeto de estudo. Esses autores consideram dez (10) fatores para sua análise: estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade; participação nas decisões; reconhecimento de mérito; identidade com a instituição; controles; autonomia funcional; remuneração e incentivos; conflitos e perspectivas na instituição.

Os modelos de clima são compostos por diversas dimensões, que às vezes se repetem ou são criadas e acrescentadas aos novos modelos de acordo com as organizações analisadas. O quadro 1 exhibe alguns modelos de análise do clima com suas dimensões específicas.

Quadro 1 - Modelos de análise de clima organizacional

Modelos/autores	Dimensões
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura; responsabilidade; riscos; calor e apoio; recompensa; conflito e sentimento.
Sbragia (1983)	Estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitude diante dos conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado e forma de controle.
Kolb <i>et al.</i> (1986)	Conformismo; responsabilidade; calor e apoio; padrões; recompensa; clareza organizacional e liderança.
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral da empresa; condições físicas de trabalho; sistema de avaliação e controle; treinamento e desenvolvimento profissional; progressão funcional; comportamento das chefias; satisfação pessoal; sistema de assistência e benefício; lazer e relacionamento sindical.
Rizzatti (1995)	Imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos; benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; satisfação pessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias.
Bispo (2006)	Fatores externos: convivência familiar; saúde física e mental; situação financeira familiar; economia local, nacional e internacional; segurança pública, futebol, vida social, política, férias –lazer / -Fatores internos: Estrutura-regras; relacionamento-cooperação; conflito; identidade-orgulho; clareza organizacional; liderança-suporte; consideração- prestígio-tolerância; oportunidade de crescimento-incentivos profissionais; comunicação; cultura organizacional; estabilidade no emprego; transporte casa-trabalho-casa; nível sociocultural.
Martins (2008)	Apoio da chefia e da organização, recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas.
Mól <i>et al.</i> (2010)	Estrutura e ambiente físico; cooperação e reciprocidade; participação nas decisões; reconhecimento de mérito identidade com a instituição; controles; autonomia funcional; remuneração e incentivos; conflitos e perspectivas na instituição.

Fonte: Elaboração a partir de Mól *et al.* (2010) e Bispo (2006).

É possível observar a partir do quadro 1 que os indicadores mais comuns entre os modelos são: estrutura, recompensa, participação, autonomia, reconhecimento, satisfação, relações interpessoais e a tendência mais recente de tratar sobre o comportamento e apoio das chefias. Esses modelos possuem dimensões que englobam tanto aspectos próprios da organização, quanto dos trabalhadores. Portanto, escolher um modelo que responda satisfatoriamente às características específicas de organizações complexas ainda é um desafio.

Sobre essa questão, segundo Patterson *et al.* (2005), o número de dimensões constituintes do clima proliferou durante anos, causando confusão e travando o progresso teórico. O ponto positivo é que essas variabilidades também impulsionam mais pesquisas em contextos pouco explorados como o serviço público e aquelas que relacionam clima organizacional com outros construtos como a síndrome de *burnout*.

2 DESVENDANDO A SÍNDROME DE *BURNOUT* (SB)

Segundo estimativas da *International Stress Management Association* no Brasil, 30% dos brasileiros sofrem com a SB. Na pesquisa realizada por essa associação em 2016 em Porto Alegre e São Paulo, 72% foram considerados frequentemente estressados e 32% já sofriam de *burnout* (SÁ, 2017). Ao comparar o Brasil com outras nações, este aparece como o segundo com maiores números de casos de estresse e a maioria afirma que está relacionado ao trabalho. Esta seção abordará os conceitos referentes à SB; suas fases; abordagens; dimensões; causas; sintomas e efeitos para organização.

2.1 O que é a síndrome de *burnout*?

A palavra *burnout* é um termo da Língua Inglesa formado a partir da justaposição das palavras *burn*, verbo “queimar” e *out*, que significa “fora”; cujo um dos primeiros significados, segundo o dicionário *online Oxford* (2019a) é a falha de um dispositivo por superaquecimento, usado geralmente em referência a problemas em carros. No entanto, a partir de pesquisas sobre o mesmo fenômeno em pessoas, o significado se expandiu, sendo definido também como “colapso físico ou mental causado por excesso de trabalho ou estresse” (BURNOUT, 2019b). Isto é, uma metáfora que compara o trabalhador a uma máquina que chega ao seu limite por exaustão apresentando falhas em seu desempenho.

Apesar de alguns autores (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001) afirmarem que o termo *burnout* já tinha sido usado antes, segundo Garcia e Benevides-Pereira (2002) tornou-se mundialmente conhecido a partir das pesquisas do psicólogo alemão Herbert Freudenberger que investigou os seus efeitos entre profissionais de saúde e foi um dos primeiros a descrever seus sintomas. Freudenberger (1975) concluiu que a síndrome é um estado de fracasso e exaustão causado por um excessivo desgaste de energia e recursos e como também reconheceu ser vítima de *burnout* devido à sua profissão, aumentou sua dedicação em publicar sobre o assunto.

Garcia e Benevides-Pereira (2002) corroboram com o pensamento de Freudenberger (1975) ao explicar o conceito *burnout* como aquilo que parou de funcionar por falta de energia, ou seja, metaforicamente, o trabalhador que chegou ao seu limite por apresentar prejuízos em sua capacidade física e mental.

Inicialmente, apenas a perspectiva clínica de Freudenberg (1975) sobre a síndrome perdurou. No entanto, foi a psicóloga Christina Maslach e colaboradores (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001) que trouxeram a perspectiva sócio-psicológica para o campo dos estudos sobre o tema considerando a SB como um conceito multidimensional. Para mensurar suas dimensões, Maslach e Jackson (1981) criaram uma escala denominada *Maslach Burnout Inventory* que posteriormente ganhou outras versões para pesquisas com diferentes tipos de ocupações (MASLACH; JACKSON; LEITER, 1997).

De acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001, p. 399) ela é compreendida como uma “síndrome psicológica em resposta a estressores crônicos nas relações interpessoais no trabalho”; isto é, as condições de trabalho e relações interpessoais influenciam no desenvolvimento da doença e não somente as características pessoais e biológicas como na perspectiva clínica inicial.

Segundo Carlotto e Câmara (2004) essa perspectiva é a mais aceita atualmente para fundamentar a síndrome como uma reação à tensão emocional crônica causada por se lidar excessivamente com as pessoas e seus problemas. Segundo esses autores, as primeiras pesquisas de *burnout* foram resultados de estudos sobre maneiras de lidar com as emoções, desenvolvidos com profissionais da saúde, serviço social e professores por manifestarem os sintomas de estresse emocional mais frequentemente. Porém, atualmente é reconhecido que ela também pode ocorrer em outras ocupações como secretárias e gestores (MASLACH; JACKSON, 1984) e assim as pesquisas recentes expandiram sua análise para outras profissões cujas relações interpessoais são relevantes para o desempenho laboral.

Neste contexto, Guedes e Souza (2015, p. 14), ao realizar pesquisa com atletas, definiu *burnout* como “uma forma específica de estresse crônico ocupacional, resultante da exigência excessiva na realização das tarefas”.

Por outro lado, Coelho *et al.* (2018), os quais realizaram uma pesquisa com bancários, diferenciam *burnout* de estresse. Segundo estes autores, *burnout* não é uma forma de estresse laboral, mas uma resposta crônica a ele e se constitui como uma consequência da vivência no ambiente laboral em que há relações sociais complexas, envolvendo as representações que o indivíduo tem de si e dos seus colegas de trabalho.

Neste sentido, a síndrome envolve emoções negativas em relação às pessoas com que se relaciona no trabalho caracterizando a definição mais aceita atualmente sobre *burnout* que está centrada na perspectiva sócio psicológica, segundo a teoria de Christina Maslach e colaboradores (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH, SCHAUFELI; LEITER, 2001)

sendo caracterizada por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho, as quais serão detalhadas no item 2.2.

Apesar de várias definições, os estudos sobre *burnout* ainda necessitam de amadurecimento teórico e empírico, pois o termo ainda é desconhecido ou banalizado por muitos. Segundo Maslach e Jackson (1984) o termo popular foi escolhido justamente porque permitia que as pessoas falassem sobre suas emoções sem se sentirem envergonhadas, visto que o termo era utilizado livremente pela sociedade americana.

No entanto, esses autores também apontam as desvantagens sobre o conceito que pode gerar ambiguidade com outras patologias e também por ser considerado por alguns como “psicologia popular”, era inicialmente rejeitado pelas editoras, sendo mais fácil publicar pesquisas cujo título possuía o termo *stress* no trabalho no lugar de *burnout*. A consequência desta má aceitação é que as intervenções efetivas são dificilmente implementadas nas organizações, porque as questões sobre *burnout* podem não ser levadas a sério (MASLACH; JACKSON, 1984) ou usadas como desculpas para ausências no trabalho.

A partir de pesquisas, as definições e formas de investigar a SB foram modificadas e ampliadas. Assim, é possível estabelecer uma evolução temporal do conceito (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; SILVA, 2012) sendo possível caracterizá-lo a partir de três fases: pioneira, empírica e positivista.

Na fase pioneira, cujos precursores são Freudenberger (1975) e Maslach (1976), há uma abordagem mais clínica que envolve estudos sobre os sintomas provenientes da SB e maneiras de lidar com eles, desenvolvido com profissionais que estabelecem contato direto com pessoas (área da saúde, serviço social e educação) por apresentarem os sintomas característicos de *burnout*. As pesquisas iniciais eram feitas a partir de experiências pessoais de alguns autores, estudos de caso, estudos exploratórios, observações, entrevistas ou narrativas sobre contextos específicos (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Na fase empírica as pesquisas tornaram-se mais rigorosas metodologicamente. Destacase então a utilização de instrumentos para mensurar a síndrome, como o uso de questionários padronizados, como o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) elaborado por Maslach e Jackson (1981).

Neste momento, ampliaram-se os estudos para além da área da saúde e para tanto foi elaborada uma nova versão do questionário, o *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS) para usar com profissionais de outras áreas. Além disso, estabeleceram-se relações entre os fatores que provocam *burnout* e as suas consequências.

Na fase positivista, pesquisas recentes relacionam *burnout* com outros construtos tais como: satisfação, motivação e engajamento, o qual é definido como um estado positivo da mente em relação ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI *et al.*, 2002). O contexto laboral pode apresentar duas facetas, uma negativa relativa à síndrome e outra positiva relacionada ao engajamento.

A SB é o esgotamento físico e mental que leva o trabalhador ao adoecimento. Em contrapartida, o engajamento é caracterizado pela energia, envolvimento e eficácia em que a exaustão se torna energia; o cinismo em dedicação e a ineficácia em eficácia no contexto laboral (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Não existe uma teoria única para *burnout*, mas uma variedade de teorias que se complementam. Assim, Pinto e Chambel (2008) e Silva (2012) classificam a SB segundo quatro abordagens: individual, social, organizacional e interpessoal.

Na abordagem individual, procura-se dar especial ênfase às questões pessoais. A pessoa que entra em estado de *burnout* apresenta inicialmente uma autoimagem idealizada, com expectativas e ambições elevadas, competente, dinâmico, inesgotável, tentando agir ativamente, mas quando os resultados esperados não são alcançados (PINTO; CHAMBEL, 2008), com o passar do tempo entra num estado de frustração.

Na abordagem societal, a SB está intimamente ligada ao ambiente social e cultural dominante, tanto na instituição de trabalho em si, como na sociedade propriamente dita.

Na abordagem organizacional, que considera a síndrome como um resultado da experiência derivada do estresse laboral, os principais componentes são: as fontes de estresse profissional (crise de competência, perda de autonomia, dificuldades na relação com os outros, dificuldades de realização profissional, falta de suporte), derivadas de um conjunto de fatores organizacionais (sobrecarga de trabalho; trabalho pouco estimulante; burocracia; desacordo entre os objetivos da instituição e os valores pessoais dos profissionais) e fatores de ordem pessoal (relações familiares ou com os amigos.)

A abordagem interpessoal é a mais utilizada para representar *burnout*. Ela enfatiza a importância das relações interpessoais ao nível profissional em relação ao desenvolvimento da SB. Este modelo tridimensional proposto por Maslach e Jackson (1981) caracteriza a síndrome em três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização Profissional.

É importante ressaltar que para esta dissertação serão adotadas as abordagens interpessoal e organizacional de acordo com a finalidade da pesquisa.

2.2 Dimensões de *Burnout*

A partir de várias pesquisas de Christina Maslach e colaboradores (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001) o conceito tridimensional da SB foi propagado, caracterizando a síndrome em: exaustão emocional, despersonalização, e baixa realização profissional. Apesar de serem relacionadas entre si, essas dimensões são consideradas independentes e se manifestam em diferentes momentos dependendo do contexto que ocorrem.

A exaustão emocional constitui-se como uma dimensão individual, pois afeta diretamente a pessoa causando uma tensão emocional que a faz ter uma sensação de esgotamento não só de energia física, mas também de recursos emocionais próprios para lidar com a rotina laboral. (TELLES; PIMENTA, 2009). Assim, é cada vez mais difícil lidar com os outros, sendo que o profissional sente fadiga no trabalho provocando uma sensação de vazio, não melhorando com o repouso. Como afirmam Codo e Vasquez-Menezes (1999, p. 242) “é um desgaste de vínculo afetivo na relação indivíduo-trabalho”.

Essa dimensão é a primeira resposta ao estresse e aspecto central da SB, no qual o sujeito sente uma sobrecarga física e psíquica e não consegue atenuar o sentimento de estresse e se vê incapaz de se recuperar.

A dimensão cinismo constitui a dimensão interpessoal, pois afeta as relações pessoais no trabalho. Segundo Codo e Vasquez-Menezes (1999, p. 242) esta ocorre quando o “vínculo afetivo é substituído por um racional. É um estado psíquico em que prevalece o cinismo ou a dissimulação afetiva, a crítica exacerbada de tudo e de todos os demais e do meio ambiente”.

Dessa forma, a pessoa começa a desenvolver sentimentos e atitudes negativas em relação ao contexto laboral e o trabalhador passa a dispensar um tratamento impessoal as pessoas desse local (colegas, clientes, etc) distanciando - se dos mesmos (TELLES; PIMENTA, 2009; PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012). Essa atitude pode levá-los a tratar aqueles com quem mantêm contato direto como objetos; fenômeno descrito como desumanização ou despersonalização, bem como o trabalhador começa a ter condutas de cinismo frente às pessoas com quem trabalha devido a um endurecimento afetivo (SANTINI, 2004).

A dimensão cinismo é evidenciada por uma atitude negativa em relação ao público, o que provoca comportamentos céticos, fazendo com que o profissional não sumente sentimentos de esperança e se afaste dos outros como uma forma de defesa. Os profissionais diminuem o tempo que passam no local de trabalho, bem como reduzem ao mínimo a energia e empenho que investem na profissão.

Autores (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; VIEIRA, 2010; GREGORY; MENSER, 2015) afirmam que é esse distanciamento interpessoal denominado por “despersonalização” que se constitui como a dimensão capaz de diferenciar o *burnout* das demais patologias.

A baixa Realização Profissional ou baixa Eficácia se refere à dimensão auto avaliação. A pessoa faz uma avaliação negativa de si passando a se sentir insatisfeito e frustrado com seu desenvolvimento no trabalho o que provoca sentimento de incapacidade, inadequação e fracasso (TELLES; PIMENTA, 2009; PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012)

Esta diminuição no senso de autoeficácia tem sido relacionada à depressão e à inabilidade em lidar com o trabalho, podendo ser exacerbada pela falta de suporte social e oportunidades de desenvolvimento profissional. A ausência de realização pessoal causa uma diminuição das expectativas pessoais e aumento da auto depreciação, levando à baixa autoestima (SANTINI, 2004). Há também “perda do investimento afetivo” (CODÓ; VASQUES-MENEZES, 1999, p. 242), pois se experimenta um declínio na sua capacidade de interagir com outras pessoas. As consequências são absentéismo, fuga ao trabalho e vontade de mudar de profissão.

Conforme exposto, não existe uma única definição para *burnout*. Isso ocorre devido às diversas abordagens teóricas e significados atribuídos em diferentes contextos, dificultando uma base única sobre o problema e soluções para o mesmo. No entanto, há um consenso que a SB é multidimensional (MASLACH; JACKSON, 1981) caracterizada pela exaustão, despersonalização ou cinismo e baixa realização profissional, constituindo se como um fenômeno psicossocial em resposta a estressores crônicos do ambiente laboral em que a pessoa não consegue encontrar estratégias para enfrentá-lo.

Para se adaptar de modo a se proteger de tensões, a pessoa produz uma resposta emocional com o intuito de minimizar o desajuste percebido, podendo apresentar sentimentos de inutilidade, ansiedade e até depressão.

2.3 O que causa a síndrome de *burnout*?

A maioria das pesquisas sobre a SB busca verificar seus índices de ocorrência em diferentes categorias profissionais segundo as suas três dimensões. Porém, também há grande interesse de pesquisadores em investigar seus principais agentes causadores e consequências. Portanto, na literatura existem vários autores (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; BENEVIDES-PEREIRA, 2002; TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012; BOECHAT; FERREIRA, 2014) que analisam os preditores³ de *burnout* devido à variedade de fatores que podem desencadeá-la.

Neste sentido, Trigo, Teng e Hallak (2007), através de sua análise de várias pesquisas sobre preditores, constataram que a síndrome pode afetar a pessoa em três níveis: individual, nos âmbitos físico, mental e social; profissional, gerando atendimento negligente e lento ao cliente, além de contato impessoal; e organizacional, provocando conflitos interpessoais, rotatividade, absenteísmo e diminuição da qualidade dos serviços. Da mesma forma, esses autores consideram quatro dimensões para os fatores de risco de desenvolvimento da síndrome, são eles: a organização, o indivíduo, o trabalho e a sociedade.

Outra autora que também considera esses quatro aspectos é Benevides-Pereira (2002), grande pesquisadora sobre a síndrome no Brasil, a qual afirma que ela pode ser desencadeada por características pessoais, sociais, organizacionais e laborais.

Neste sentido, há estudos (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; BOECHAT; FERREIRA, 2014, PALAZZO; CARLOTTO; AERTS, 2012) que relacionam a ocorrência da síndrome com características próprias do indivíduo tais como: idade, sexo, escolaridade, entre outras; porém os autores também enfatizam que mais pesquisas empíricas são necessárias para testar essas hipóteses e que os resultados também são muito diversos devido às especificidades das organizações e atividades laborais.

A maioria das pesquisas demonstra a maior incidência de *burnout* em trabalhadores mais jovens (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Eles costumam se mostrar mais exaustos emocionalmente e tendem a tratar os clientes com maior distanciamento (despersonalização), além de demonstrarem menores índices de realização profissional do que os mais velhos (ANTONIOU; POLYCHRONI; VLACHAKIS, 2006; CARLOTTO; CÂMARA, 2007). Neste

³ Preditores são condições que podem conduzir à síndrome de *burnout*.

contexto, Schaufeli e Enzmann (1998) explicam que por serem mais jovens, eles ainda não dispõem de um adequado repertório de estratégias de enfrentamento, isto é, tendem a não saber como lidar com as situações que lhes causam estresse.

Em geral as pessoas do gênero feminino também têm apresentado índices maiores de exaustão emocional e menores índices de despersonalização do que homens (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; ANTONIOU; POLYCHRONI; VLACHAKIS, 2006).

Benevides-Pereira (2002) explica que isso pode ocorrer devido aos papéis sociais que exercem historicamente. A mulher geralmente possui jornada dupla de trabalho elevando seus problemas emocionais e o homem, por não poder demonstrar suas emoções mais livremente, tende a expressar seus sentimentos de frustração de forma inadequada por meio do distanciamento das pessoas. Por outro lado, Gil-Monte e Peiró (1997) explicam que as mulheres se mostram mais empáticas ao sofrimento alheio, o que as tornaria mais propensas a resolver os problemas do trabalho, e, com isso, se sentirem mais realizadas por conseguirem solucionar os problemas de forma satisfatória.

Além disso, é observado altos níveis de *burnout* em pessoas de maior escolaridade na maioria das pesquisas (SCHAUFELI; ENZMANN, 1998; BENEVIDES-PEREIRA, 2002). No entanto, contrariando esse pensamento, no estudo de Boechat e Ferreira (2014) com servidores públicos, foi observado que aqueles de menores níveis de escolaridade apresentavam maiores índices de exaustão emocional e despersonalização, e menores índices de realização profissional. Esses autores argumentam se isso pode ter ocorrido porque aqueles de maior escolaridade dispõem de mais recursos cognitivos para lidar com as dificuldades laborais diárias e assim seriam menos suscetíveis ao *burnout*.

Benevides-Pereira (2002) e Trigo, Teng e Hallak (2007) além de apontarem: estado civil, sexo e nível educacional, também citam as características individuais: idealismo e expectativas em relação à profissão e variados tipos de personalidade mais propensos ao *burnout*. Sobre essa questão, Trigo, Teng e Hallak (2007) citam pessoas controladoras, passivas, pessimistas, perfeccionistas, empáticas, obsessivas, bem como aquelas com características resistentes ao estresse e sentimentos como autoestima, autoconfiança e autoeficácia que atuam no enfrentamento da síndrome.

Benevides-Pereira (2002) também acrescenta que há estudos que correlacionam *burnout* à idade, ao estado civil, a ausência de filhos, motivação e sentido de coerência, que está relacionado ao posicionamento positivo diante da vida.

Apesar das constatações, autores indicam a necessidade de realização de mais estudos sobre o fator idade (BOECHAT; FERREIRA, 2014), visto que em sua pesquisa com servidores públicos, os resultados foram contrários, bem como sobre o fator gênero (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; VOLPATO *et al.*, 2003), pois ainda não foram encontrados resultados significativos sobre eles nas dimensões do *burnout*. Como há poucas pesquisas empíricas e teóricas (BENEVIDES-PEREIRA, 2002) sobre os preditores individuais, alguns autores preferem afirmar que eles são facilitadores e inibidores da ação dos estressores (GIL-MONTE; PEIRÓ, 1997), ou seja, influenciam no quadro de *burnout* assim como os outros fatores, mas não são os determinantes.

No que tange aos preditores sociais associados à SB, estes não são muito explorados em pesquisas por envolverem questões mais abrangentes que são difíceis de se controlar. Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2002) verificaram que os fatores sociais são referentes à falta de suporte social e familiar; valores e normas culturais e manutenção do prestígio social em oposição a baixa salarial que envolve determinada profissão.

O suporte social, ou seja, o apoio de colegas de trabalho e de pessoas receptivas para o diálogo e que oferecem ajuda para solucionar os problemas diários representa um moderador efetivo no processo de *burnout*, assim como o apoio e compreensão da família é fundamental como estratégia de enfrentamento (SINOTT *et al.*, 2014; BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Benevides-Pereira (2002) argumenta também que ao influenciar a coletividade, a cultura com suas normas e valores pode incrementar ou reduzir o impacto dos agentes estressores que causam *burnout*. Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) afirmam que a pessoa pode se sentir constrangida ao agir diferente dos valores éticos que carrega, ou seja, quando não há um compartilhamento de valores, é mais propenso ao *burnout*.

Por outro lado, segundo Benevides-Pereira (2002), o prestígio social tem sido mais decisivo na síndrome do que a remuneração. Muitas profissões têm perdido o prestígio e para compensar, as pessoas procuram outras ocupações, o que ocasiona sobrecarga de trabalho, restando pouco tempo para lazer, família e atualização profissional.

Em relação aos preditores laborais, são citados por Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2002) a sobrecarga de trabalho, baixo nível de controle das atividades, baixa participação nas decisões, baixas expectativas profissionais, precário suporte organizacional, trabalhos por turnos ou noturno, sentimento de injustiça e de iniquidade nas relações laborais, relação muito próxima e intensa do trabalhador com as pessoas que deve atender, conflito entre os colegas e ambiguidade de papel.

Segundo Trigo, Teng e Hallak (2007) o conflito de papel corresponde ao embate entre informações e expectativas do trabalhador sobre seu desempenho na instituição, enquanto que a ambiguidade refere-se às normas, direitos, métodos e objetivos pouco delimitados ou claros pela organização.

Benevides-Pereira (2002) também menciona tipo de cliente, falta de *feedback*, conflito com os valores pessoais, satisfação, pressão no trabalho e responsabilidade. Segundo a autora, este último é um dos principais fatores de *burnout* para categoria dos profissionais de medicina, pois a responsabilidade de manter a vida do outro e as consequências do erro médico são constantes ameaças aos profissionais da área de saúde.

Por outro lado, a característica laboral mais significativa apontada pelos autores (TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; BENEVIDES-PEREIRA, 2002) é o tipo de ocupação. Segundo Martins *et al.*, (2017, p.104), “a SB pode atingir qualquer profissional, porém é mais frequente naqueles que têm contato direto com o público, como as profissões da área da saúde, educação e serviços humanos.”

Para Carlotto e Câmara (2007), a síndrome tem atingido várias profissões, mas está centralizada principalmente na área de ensino e serviços de saúde por serem atividades que envolvem intenso contato com pessoas. Assim, entre as categorias profissionais mais analisadas estão os médicos, enfermeiros, professores, policiais e assistentes sociais (SILVEIRA; CÂMARA; AMAZARRAY, 2014). No entanto, há também pesquisas nacionais com outras categorias como atletas (GUEDES; SOUZA, 2015); bancários (COELHO *et al.*, 2018); aeroportuários (ALMEIDA *et al.*, 2018) e até mesmo pastores (SANTOS; HONÓRIO, 2014).

Para Benevides-Pereira (2002), além do tipo de profissão, é importante considerar também o tempo de profissão e o tempo na instituição, pois isso pode influenciar no desenvolvimento de estratégias de enfrentamento.

Os preditores organizacionais de *burnout* segundo Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2002), correspondem às questões relacionadas ao ambiente físico e sua segurança; mudanças organizacionais; normas institucionais rígidas; burocracia; falta de autonomia, comunicação ineficiente e recompensas.

Em relação às recompensas, para esses autores, a impossibilidade de ascender na carreira, de melhorar sua remuneração, de reconhecimento do trabalho podem ser fatores de risco. Neste contexto, Trigo, Teng e Hallak (2007) também mencionam sobre o impacto de acúmulo de tarefas por uma mesma pessoa e convívio com outros afetados pela síndrome, bem

como falta de confiança, respeito e consideração entre os membros de uma equipe, isto é, problemas interpessoais.

Neste sentido, Benevides-Pereira (2002) explica que o clima social é importante para se ter boas relações, bem como a qualidade do clima laboral influencia na saúde organizacional.

Boechat e Ferreira (2014) corroboram, com Benevides-Pereira (2002) e Trigo, Teng e Hallak (2007) sobre a importância do papel da sobrecarga de trabalho, do conflito de papéis, da autonomia e das dificuldades interpessoais na configuração de *burnout*.

Uma série de estudos têm concluído pela existência de relações positivas entre a sobrecarga de trabalho e a exaustão e a despersonalização (GARROSA *et al.*, 2008), bem como por uma relação negativa entre tal variável e a realização profissional (GIL-MONTE; GARCIA-JUESAS; HERNÁNDEZ, 2008).

Em relação à autonomia, isto é, o controle sobre as decisões associadas à execução das tarefas, muitos autores (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; BOSQUED, 2008) defendem que quando a pessoa detém maior grau de autonomia e participação nas decisões, ela se mostra menos propenso ao *burnout*.

Porém, esses significados não são conclusivos. Boechat e Ferreira (2014) em sua pesquisa com servidores públicos de nível técnico analisaram que aqueles com menos autonomia se mostraram menos propensos à exaustão emocional e a despersonalização além de se sentirem mais realizados com as funções que desempenham. Os autores atribuem esse resultado principalmente à legislação desta categoria que pune com rigor ações contrárias a ela. Nesse sentido, eles afirmam que é possível que eles prefiram não ter muita autonomia para se preservarem das possíveis penalidades legais impostas a ações equivocadas, mas também enfatizam que são necessárias mais pesquisas com esse público específico para confirmar essa hipótese.

No que tange às dificuldades interpessoais, foi demonstrado que a falta de apoio por parte dos colegas e superiores, em meio às situações problemáticas, implicam em maiores índices de exaustão emocional e distanciamento em relação aos clientes (CIESLAK *et al.*, 2008; SUNDIN *et al.*, 2007) e um preditor negativo da realização profissional (SUNDIN *et al.*, 2007).

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) corroboram com essas afirmações ao propor que a SB está intrinsecamente correlacionada a seis fatores da vida profissional: carga de trabalho, controle, recompensa, percepção de justiça e valores e senso de comunidade. Segundo esses autores, estas áreas se unem em uma estrutura que engloba os principais antecedentes organizacionais de *burnout*.

Isso posto, não existe um consenso sobre as causas da síndrome, pois ela depende de vários fatores. Contudo, é possível analisar que muitos fatores associados à síndrome correspondem à forma como os trabalhadores percebem seu ambiente laboral, isto é, o clima organizacional. Neste sentido, Palazzo, Carlotto e Aerts (2012) concluíram que as variáveis relacionadas à percepção do ambiente de trabalho foram as que mais contribuíram para a SB.

2.4 Sintomas e efeitos da SB

A ocorrência da SB é lenta e gradual. Ela está associada a diversos sintomas, o que possibilita confundi-la com outras doenças, acarretando impactos tanto para a pessoa quanto para a organização. Sobre essa questão, a ex-jornalista da emissora Globo, Izabella Camargo, que foi diagnosticada com a SB em 2018 e precisou se afastar do trabalho por recomendação médica e ao voltar da licença foi demitida, declarou:

“Não começa de um dia para o outro, mas não reconheci em mim os sintomas[...]” A pessoa já acorda cansada. Depois começa a ter problemas de concentração e memória, não consegue terminar tarefas ou manter a atenção nelas por muito tempo. Além de apresentar um quadro de depressão. “É uma coisa progressiva, não é um sintoma único, mas uma série de situações em sequência.” (CAMARGO, 2018)

Portanto, a jornalista, assim como várias outras pessoas embora tenha alguns sintomas características da síndrome ao longo do tempo, geralmente não percebem que há algo de errado ou pensam que é apenas uma condição temporária. Porém, o estágio inicial de *burnout* é “sempre marcado por uma sensação de mal-estar físico ou psicológico e por um prolongado nível de tensão” (SANTINI, 2004, p. 194).

De acordo com alguns autores (ALVAREZ; FERNÁNDEZ, 1991; SANTINI, 2004; PÊGO; PÊGO, 2016) é possível identificar diferentes manifestações da síndrome em cada uma das três fases do modelo multidimensional (exaustão, despersonalização, baixa realização profissional) proposto por Maslach e Jackson (1981).

Na fase de exaustão emocional, há sentimento de decepção e sensação de esgotamento em relação ao trabalho, pois a pessoa sente que não há investimento humano ou material suficiente para a realização das suas atividades e assim sente sobrecarga qualitativa e quantitativa (PÊGO; PÊGO, 2016). A pessoa sentir frustração e estresse é um dos sintomas mais comuns é o medo de voltar ao trabalho no próximo dia (SANTINI, 2004), assim como podem ocorrer crises de nervos, fúria e dificuldades na concentração.

Na fase de despersonalização ou cinismo há o início de um processo de autodefesa em que a conduta é alterada para se defender do mal-estar. A pessoa sente que o trabalho é responsável por sua rigidez emocional (SILVA *et al.*, 2018); isto é, sente que não se importa com o que ocorre com as pessoas com quem convive no trabalho. Os sintomas comuns são: ansiedade, irritabilidade, tensão, desmotivação, alienação e baixo comprometimento com a função. (SANTINI, 2004)

Na fase de baixa eficácia profissional, a pessoa sente que não consegue atender as pessoas de forma eficiente e sente-se fraco e apático por não poder criar um clima agradável em seu trabalho (SILVA *et al.*, 2018); ela se sente incapaz, pois não consegue lidar com seus problemas emocionais, colocando em dúvida seu desempenho.

Segundo o Ministério da Saúde (2001) os profissionais mais afetados pela SB são os da área de serviços ou cuidadores, como profissionais da saúde e da educação, policiais, assistentes sociais, agentes penitenciários, docentes, entre outros; os quais são denominados profissionais de “alto contato” que além de longas jornadas, lidam diretamente com os problemas alheios e sofrem como excessiva carga de trabalho em ambientes conflitantes. (MALLAR; CAPITÃO, 2004). Todavia, o Ministério da Saúde (2001) também declara que a SB vem sendo estendida a outras profissões que envolvem alto investimento afetivo e pessoal.

Benevides-Pereira (2002) explica que os sintomas da SB podem ser subdivididos em sintomas físicos, psíquicos, comportamentais e defensivos. Estes estão dispostos no quadro 2:

Quadro 2 - Sintomas de *burnout*

Sintomas físicos	Sintomas psíquicos
Fadiga constante e progressiva; dores musculares ou osteomusculares; distúrbios do sono; cefaleias; enxaquecas; perturbações gastrointestinais; imunodeficiência; transtornos cardiovasculares; alterações do sistema respiratório (asma, bronquite, etc); disfunções sexuais e alterações menstruais.	Falta de atenção e concentração; alterações da memória; lentificação do pensamento; sentimento de alienação, solidão, impaciência; insuficiência; desânimo; sentimento de impotência, labilidade emocional; dificuldade de auto-aceitação; baixa auto-estima, astenia, desânimo, disforia; depressão; desconfiança e paranoia.
Sintomas defensivos	Sintomas comportamentais
Tendência para o isolamento; sentimento de onipotência; perda do interesse pelo trabalho ou até pelo lazer; absenteísmo, ironia e cinismo e ímpetos para abandono do trabalho.	Ausência ou excesso de escrúpulos; irritabilidade; aumento da agressividade; incapacidade para relaxar; dificuldade de aceitação de mudanças; perda de iniciativa; aumento do consumo de substâncias; comportamento de alto risco e aumento da probabilidade de suicídios.

Fonte: BENEVIDES-PEREIRA (2002, p. 38).

A partir do quadro 2 é possível verificar que os sintomas podem ser de ordem física, psicológica ou de conduta. Os sintomas físicos, comportamentais e psíquicos se assemelham a

outras doenças como estresse e depressão, porém os sintomas defensivos como ironia, cinismo são próprios da fase da despersonalização considerada por Gatto (2000) como elemento chave de *burnout*, visto que a baixa realização profissional e a exaustão emocional podem ser também encontradas em outras síndromes depressivas.

Isso posto, esses são considerados os principais sintomas de *burnout*. Contudo, é relevante compreender que a pessoa não precisa sentir todos para ser diagnosticada com *burnout*, bem como sintomas isolados não são o bastante para o diagnóstico, pois cada pessoa possui características e percepções distintas fazendo com que os sintomas também sejam diferentes. Para Benevides-Pereira (2002), eles são distintos porque a SB depende de fatores individuais, ambientais e do estágio que a pessoa está no seu desenvolvimento.

Sendo assim, é necessária uma análise específica para que os sintomas sejam identificados e relacionados de fato com a SB e não sejam tratados como outras doenças como depressão ou estresse.

No Brasil, o Decreto nº 3.048 de 6 de maio de 1999 que aprovou o Regulamento da Previdência Social, apresentou em seu Anexo II que trata dos Agentes Patogênicos causadores de Doenças Profissionais a síndrome de *burnout*, denominada como a “Sensação de Estar Acabado” (“Síndrome de *Burn-out*”, “Síndrome do Esgotamento Profissional”) enquadrada na tabela de Transtornos Mentais e do Comportamento Relacionados com o Trabalho (Grupo V da Classificação Internacional das Doenças – CID-10) recebendo o código Z73.0.

Em 2018, no lançamento da 11ª da CID, a síndrome encontra-se na divisão ligada aos problemas associados ao emprego e desemprego e aparece com mais duas categorizações além da exaustão mental e física: aumento da distância mental, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao trabalho e eficácia profissional reduzida, características descritas nas três dimensões propostas por Maslach, Schaufeli e Leiter (2001).

Apesar de já ser reconhecida pela legislação, a SB ainda é desconhecida por muitos profissionais e possui sintomas físicos que lhe permitem compará-la a outros conceitos, como é o caso do estresse, termo amplamente utilizado por profissionais de várias áreas da saúde e sociedade em geral. Para Santini (2004), são muitas as conexões entre estresse e *burnout*, porém a diferença é que este é um estresse crônico experimentado em um contexto de trabalho.

Assim, para uma melhor compreensão de *burnout*, é necessário compreender mais sobre o estresse, cujo termo, segundo Benevides-Pereira (2002), foi introduzido no âmbito da saúde pelo endocrinologista Hans Selye, por volta de 1920 e inicialmente foi denominado de síndrome da adaptação geral. O estresse é um processo temporário do organismo que provoca alterações

psicológicas, físicas, mentais e hormonais que ocorre quando há necessidade de uma grande adaptação a um estressor, mas que será prejudicial se a exposição for prolongada ou se houver uma predisposição do indivíduo a determinadas doenças. (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; ROSSETTI *et al*, 2008)

Segundo Benevides-Pereira (2002), Hans Selye propôs um modelo em que o estresse desenvolve-se em três fases: 1) a fase de alarme, que é um período em que o organismo entra em contato com o agente estressor e ativa o estado de alerta para enfrentá-lo; 2) a fase da resistência, em que as reações agudas da primeira fase desaparecem e a pessoa tenta se adaptar aos estressores de modo a manter sua homeostase⁴ interna e; 3) a fase da exaustão, que ocorre quando os fatores estressantes persistem e as reações da primeira fase voltam ocasionado uma quebra na resistência da pessoa que passa para fase da exaustão ou esgotamento.

No entanto, posteriormente, Lipp (2003) propôs um modelo quadrifásico expandindo o modelo anterior em que acrescentou outra etapa situada entre as fases de resistência e de exaustão: a fase de quase exaustão. Nesta fase, há um enfraquecimento físico e emocional e as doenças começam a surgir devido à baixa imunidade, porém, ainda não tão graves como as da fase da exaustão. Embora apresentando desgaste, a pessoa ainda consegue trabalhar e atuar na sociedade até certo ponto mesmo com dificuldade, ao contrário da fase de exaustão, quando a pessoa tem um bloqueio funcional e não consegue – na maioria das vezes – trabalhar ou se concentrar (LIPP; MALAGRIS, 2001).

Para Santini (2004) *burnout* corresponde a fase de exaustão, sendo o estágio mais avançado do estresse desencadeado pelo trabalho. Para Vasconcelos, Martino e França (2018), quando o estresse relacionado ao trabalho transcende os níveis adaptativos sem um mecanismo de enfrentamento eficaz é chamado de *burnout*. Neste sentido, Guido *et al.* (2012) corroboram com esse pensamento ao afirmar que o estresse pode levar ao *burnout* a longo prazo, caso as estratégias de enfrentamento utilizadas não sejam efetivas, com consequências negativas aos indivíduos e à organização.

Murofuse, Abranches e Napoleão (2005), que em sua pesquisa diferenciam os termos, afirmam que estresse é um esgotamento pessoal que interfere na vida da pessoa, mas não necessariamente na sua relação com o trabalho, enquanto *burnout* envolve atitudes e condutas negativas com os usuários, clientes, organização e trabalho.

⁴ Segundo Benevides-Pereira (2002), homeostase é condição de relativa estabilidade necessária para o equilíbrio do corpo. Neste caso, diante a fatores que venham agredir o organismo, por meio de um mecanismo, ele tende a se estabilizar.

Outra diferença apontada diz respeito ao tempo. Para Silva, Saint'Clair e Neto (2015), o estresse pode desaparecer após um período adequado de descanso e repouso, enquanto que na SB mesmo que a pessoa tire férias, quando ela volta para o trabalho, os sintomas reaparecem.

De acordo com Lipp e Malagris (2001) o estresse é uma resposta do organismo diante de uma situação desafiante que provoca uma quebra da homeostase interna gerando a necessidade do corpo se adaptar por meio de estratégias de enfrentamento, adequadas ou não, que as pessoas usam para lidar com o estresse. Logo, qualquer situação que seja desafiadora, gerando grandes emoções, boas ou ruins, e que exija mudança é uma fonte de estresse (RUVIARO; BARDAGI, 2010). Dessa forma, prejuízos, enfermidades ou o luto representam situações estressantes; assim como fatos positivos, como ascender profissionalmente, trazem consigo o estresse pelo novo *status* profissional e pelas novas responsabilidades que serão assumidas.

Neste sentido, para Ruviaro e Bardagi (2010), o estresse pode ser negativo ou até mesmo positivo para a pessoa em algumas situações quando a impulsiona a avançar na vida. Pereira (2017) pontua que o estresse também pode servir como energia para alcançar realizações, mas em excesso, os seus efeitos são mais prejudiciais podendo afetar a qualidade de vida em cinco áreas básicas: social, afetiva, profissional, espiritual e da saúde.

Por outro lado, *burnout* é um estresse crônico que tem sempre um caráter negativo em que a pessoa não consegue encontrar estratégias de *coping*, isto é, maneiras de gerenciar seus efeitos diariamente e que dependendo da predisposição da pessoa e do grau em que se apresenta, pode acarretar males por toda a vida.

Além de ser comparado ao estresse, *burnout* também é frequentemente confundido com depressão a qual é definida por Vasconcelos, Martino e França (2018) como um estado de sofrimento psicológico que afeta as relações interpessoais e envolve pensamentos negativos, isolamento, tristeza, fadiga, insônia, dificuldades em concentração, ansiedade, medo, sentimentos de culpa, bem como alterações no sono e apetite. O diagnóstico errôneo de *burnout* como depressão leva a um tratamento inapropriado e conseqüente piora da condição, pois a depressão é um trauma intrínseco, enquanto *burnout* está relacionado ao ambiente laboral (VASCONCELOS; MARTINO; FRANÇA, 2018).

Isso posto, ainda que não exista uma definição única da SB, há um consenso na literatura internacional de que *burnout* não deve ser tratado como sinônimo de estresse, o que é um fato habitual para a humanidade, pois a síndrome de *burnout* é uma resposta ao estresse laboral

crônico, que se constitui como um processo gradual, que resulta em problemas físicos e mentais para o trabalhador e são onerosos para organização.

Assim como nos fatores de risco da SB, há um consenso entre os autores (MASLACH, SCHAUFELI; LEITER, 2001; BENEVIDES-PEREIRA, 2002; SANTINI, 2004; TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; MASLACH; LEITER, 2016) que além de gerar consequências físicas e psicológicas para as pessoas (descritas no item 2.4), ela também ocasiona prejuízos no âmbito social, organizacional e laboral.

A SB pode exercer impacto negativo nas relações sociais, tanto no trabalho, quanto na vida familiar. Ela pode provocar isolamento de parentes, filhos e até mesmo divórcio (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; SANTINI, 2004; TRIGO; TENG; HALLAK, 2007). Isso ocorre pois ela tem um efeito negativo na família, que nem sempre suporta ou compreende os efeitos dos sintomas. Sobre essa questão, o psiquiatra Emmanuel Kanter declarou para o programa de televisão “Bem-Estar”:

O mais importante é que quando a família começa a perceber, já está instalada essa síndrome. Se a pessoa já teve uma inversão de valores, já está excessivamente vinculada às coisas do trabalho, já está com dificuldade então de deixar as coisas do trabalho de lado quando está em casa, já está esgotada. (KANTER, 2017)

Assim, a mudança no comportamento da pessoa é perceptível para aqueles com quem interage diariamente. Segundo Trigo, Teng e Hallak (2007) às pessoas com *burnout* podem se tornar mais agressivas, ter dificuldade para relaxar e aceitar mudanças, o que provoca conflitos interpessoais entre os colegas de profissão, prejudica as tarefas do trabalho e compromete o atendimento ao público, o que pode gerar prejuízos emocionais e financeiros. Por essa razão, alguns autores (BAKKER; LE BLANC; SCHAUFELI, 2005; MASLACH; LEITER, 2016) mencionam que a SB pode influenciar diretamente o comportamento das pessoas próximas e se perpetuar por meio da interação social.

Em relação aos efeitos para organização, Maslach e Leiter (2016) discutem que *burnout* tem sido frequentemente associado a várias formas de reações e ações negativas no trabalho, incluindo insatisfação, baixo comprometimento organizacional, absenteísmo, rotatividade e intenção ou abandono do emprego.

Para Yener, Oskayabas e Dursun (2014), a SB reduz a motivação e conseqüentemente a satisfação e o comprometimento organizacional, sendo estas duas últimas para eles as manifestações mais significativas. A partir destes efeitos, aumenta-se o índice de formas de afastamento laboral (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001), ou seja, não só licenças para tratamento de saúde, mas também de absenteísmo, intenção de deixar o emprego e rotatividade.

Em relação ao absentéismo, isto é, quando a pessoa tende a se ausentar do trabalho através de faltas, atrasos ou saídas, ele se torna mais frequente à medida que a síndrome se desenvolve. Segundo Benevides-Pereira (2002, p. 71), as “faltas passam a ser uma forma de ‘respiro’ para tentar levar adiante uma situação cada vez mais insustentável”. Por outro lado, a autora relata que para não abandonar a carreira, muitas vezes a pessoa solicita remoção para outra instituição ou muda de setor dentro da organização, isto é, aumentando a rotatividade.

Assim, a organização tem que se reorganizar para suprir as ausências, gerando transtorno, e custos (BENEVIDES-PEREIRA, 2002, SANTOS, 2018) pela necessidade de nova contratação ou remanejamento de pessoal. De acordo com Santos (2018), para cargos com baixa contribuição na tomada de decisões estratégicas, o custo maior pode ser financeiro, enquanto que aqueles que ocupam posições críticas, estão muito tempo no cargo e não são facilmente substituíveis, as perdas são significativas pois eles levam também a memória e conhecimento organizacional.

Portanto, a instituição tem um aumento em seus gastos devido à rotatividade (*turnover*) e absentéismo de trabalhadores afetados pelo *burnout* (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 1998; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; BENEVIDES-PEREIRA, 2002; SANTINI, 2004; MASLACH; LEITER, 2016). Neste sentido, Maslach e Leiter (1999, p. 36-37) afirmam:

[...] os indivíduos que estão neste processo de desgaste estão sujeitos a largar o emprego, tanto psicológica quanto fisicamente. Eles investem menos tempo e energia no trabalho, fazendo somente o que é absolutamente necessário e faltam com mais frequência. Além de trabalharem menos, não trabalham tão bem. Trabalho de alta qualidade requer tempo e esforço, compromisso e criatividade, mas o indivíduo desgastado já não está disposto a oferecer isso espontaneamente. A queda na qualidade e na quantidade de trabalho produzido é o resultado profissional do desgaste.

Dessa forma, o abandono psicológico e físico do trabalho do indivíduo com *burnout* representa custos para a pessoa e para a instituição que tem sua produção comprometida (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Além de efeitos organizacionais, há também consequências laborais. Maslach e Leiter (2016) explicam que como a presença de *burnout* diminui as oportunidades de experiências positivas no trabalho, há maior insatisfação e menor comprometimento com a organização, assim como o esgotamento leva a uma menor produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), analisam que além das consequências para a saúde, a maioria dos efeitos de *burnout* tem sido no desempenho laboral, em que a produtividade é reduzida (MASLACH; JACKSON, 1981; SANTINI, 2004) e há o aumento do índice de acidentes laborais (BENEVIDES-PEREIRA, 2002).

Neste sentido, Ochoa (2018) enfatiza que têm sido investigados os efeitos na qualidade do serviço e intenção de rotatividade de pessoal (*turnover*), pois a síndrome diminui a qualidade dos serviços por mau atendimento, procedimentos equivocados, negligência, imprudência, entre outros (TRIGO; TENG; HALLAK, 2007; YENER; OSKAYABAS; DURSUN, 2014).

Além disso, há maior predisposição a acidentes devido a faltas de atenção e concentração (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; TRIGO; TENG; HALLAK, 2007) e ao estado de “esgotamento, desatenção, lentidão, irritabilidade e insatisfação” (SANTINI, 2004, p. 200) provocados pela síndrome.

Segundo reportado por Ochoa (2018), do ponto de vista socioeconômico, *burnout* representa altos custos, pois é a fonte de 50% dos afastamentos por doenças na União Europeia, custando mais de 20 milhões de euros, assim como nos Estados Unidos há altos custos devido ao absenteísmo causado por questões relacionadas ao estresse, entre outras doenças.

O índice elevado de intenção ou abandono do emprego produz grandes perdas tanto pessoais pelo desperdício de tempo e saúde investidos, quanto para instituição que terá que arcar com seleção e treinamento, provocando dispêndio de tempo, dinheiro e prejuízos na produtividade (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; SANTINI, 2004).

Portanto, a SB impacta negativamente tanto a organização, quanto a pessoa e sua atividade profissional. Ela pode provocar uma queda no desempenho laboral, afetando, também, suas relações familiares e sociais (SANTINI, 2004). Logo, as consequências podem ser muito mais graves do que o afastamento do trabalho ou o baixo desempenho, pois ela gera efeitos que devem ser tratados rapidamente para não impactar outras áreas da vida além da profissional.

2.5 Estratégias de enfrentamento (*coping*) frente à síndrome de *burnout*

Nos estudos sobre estresse laboral, há aqueles que enfatizam a importância das variáveis individuais como atenuadoras dos seus efeitos. Uma destas variáveis mais pesquisadas são as estratégias de *coping*, também conhecidas como estratégias de enfrentamento (MELO; CARLOTTO, 2016).

Segundo Antoniazzi, Dell'Aglio e Bandeira (1998) *coping* é o conjunto de estratégias utilizadas por uma pessoa para se adaptar a circunstâncias adversas ou situações estressoras. Está relacionado à interação entre o indivíduo e o ambiente, e sua função é avaliar o agente estressor e mobilizar esforços para reduzir as demandas internas e externas que surgem como ameaçadoras (PIETROWSKI; CARDOSO; BERNARDI, 2018). *Coping* também corresponde ao conjunto de respostas intencionais, cognitivas e comportamentais que podem ser aprendidas, utilizadas e descartadas (MELO; CARLOTTO, 2016).

Pietrowski, Cardoso e Bernardi (2018) consideram que não há um consenso sobre as definições e tipos de estratégias de *coping* devido a sua grande variabilidade. Porém, para Melo e Carlotto (2016) e Pietrowski, Cardoso e Bernardi (2018) existem três grandes categorias de estratégias de *coping*: com foco no problema (1), na emoção (2) ou na evitação (3). Segundo esses autores, a primeira é a ação do sujeito para enfrentar a situação que desencadeou o estresse. Ela engloba *coping* ativo, reavaliação positiva do problema e a busca de suporte social por razões instrumentais (busca de conselhos, informações sobre o estressor). A segunda engloba o *coping* moderado, aceitação de responsabilidade e a busca de suporte social por razões emocionais (apoio moral); é uma tentativa de regulação das emoções associadas ao estresse com o objetivo de diminuir o desconforto físico que ele causa. A terceira engloba a esquiva, fuga, afastamento, desligamento mental, isto é, pode ser compreendido como toda a tentativa de se esquivar da situação estressora.

Dessa forma, a primeira é utilizada para resolução do problema. A segunda é empregada para lidar com as emoções desencadeadas pelo problema e a terceira para fugir dele. Entre essas estratégias, Pietrowski, Cardoso e Bernardi (2018) concluíram que há um consenso que aquelas centradas no problema tendem a ser positivas na redução das dimensões da SB e são capazes de auxiliar na sua prevenção. A segunda pode ser positiva ou negativa dependendo da situação e a terceira, de evitação, tende a ser negativa e contribuir para o aumento das dimensões da SB e manutenção dos seus sintomas, pois a pessoa tem apenas a ilusão que o problema não está ali, e ao ser utilizada por longo prazo, diminui a satisfação com o trabalho.

Apesar de não haver um consenso sobre essas estratégias, é relevante pesquisá-las, pois funcionam como mediadores entre o estresse percebido e suas consequências, agindo como um fator de proteção à SB (MELO; CARLOTTO, 2016).

Neste sentido, estudos recentes apontam para a necessidade da realização de pesquisas sobre intervenções e prevenção frente à SB, a fim de ampliar a compreensão das estratégias de *coping* que auxiliem na melhora da qualidade de vida (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; PIETROWSKI; CARDOSO; BERNARDI, 2018). Esses autores destacam a importância de as organizações elaborarem programas voltados para saúde mental, tendo como objetivo desenvolver estratégias de *coping* positivas frente aos estressores ocupacionais.

Zomer e Gomes (2017) salientam a importância das estratégias de *coping* que, ao amenizar o estresse, melhoram a qualidade de vida no âmbito mental, físico e social, bem como da importância do trabalhador identificar possíveis agentes estressores e desenvolver habilidades para adoção de medidas que objetivem atenuar as tensões geradas pelo estresse para não desenvolver a SB.

Neste sentido, quando o *coping* é efetivo, o indivíduo pode diminuir a emoção provocada pelo problema ou solucioná-lo, porém, se as estratégias forem ineficazes, o estresse continua (ZOMER; GOMES, 2017). Assim, a pessoa não consegue mais suportar as pressões da situação, abrindo portas para a instalação da SB.

Portanto, não é recomendável apenas se apoiar em estratégias individuais. Nesta direção, Benevides-Pereira (2002) e Moreno *et al.* (2011) afirmam que estudos enfatizam, além das estratégias individuais centradas nas respostas pessoais, mais dois níveis de intervenções: estratégias organizacionais, aplicadas ao contexto ocupacional e estratégias combinadas centradas na interação do contexto ocupacional com o indivíduo, as quais são as mais adequadas para contextos com grande variabilidade de estressores.

Sobre a variabilidade das estratégias de enfrentamento da SB, Moreno *et al.* (2011, p. 142) afirmam que:

Elas variam de acordo com o objetivo desejado, incluindo intervenções focadas no indivíduo como baseadas em habilidades comportamentais e cognitivas de *coping*, meditação, educação em saúde e atividade física; na relação indivíduo-organização compreendendo as ações para melhoria da comunicação e trabalho em equipe, entre outras; na organização como treinamento e mudança das condições físico-ambientais e intervenções combinadas que associam dois ou mais tipos de intervenções com focos distintos.

Segundo os autores, as propostas de enfrentamento da SB devem ser elaboradas de acordo com a necessidade de cada acometido pela síndrome, assim como devem ser feitos

ajustes ao nível organizacional para a redução de eventos adversos e a melhora da resposta pessoal ao ambiente laboral.

No entanto, a prevenção da SB é viável quando “ela não for estigmatizada unicamente como responsabilidade individual ou pelo relacionamento profissional-usuário, e ser entendida como um problema da relação indivíduo-processo de trabalho-organização” (MORENO *et al.*, 2011, p. 1), ou seja, a síndrome não é apenas um problema pessoal, mas também envolve questões organizacionais e laborais.

Corroborando com esta ideia, para Benevides-Pereira (2002) o enfrentamento da SB não depende de uma única dimensão a ser combatida, e sim de mudanças multifatoriais. Para atender às exigências da organização, o profissional deve se adequar ao trabalho, bem como a organização necessita ser flexível para facilitar este processo (MORENO *et al.*, 2011).

Neste sentido, os estressores devem ser identificados para que as estratégias de enfrentamento sejam adotadas, tanto pelos trabalhadores, quanto pela organização, a fim de minimizar o adoecimento e promover melhores condições de vida dentro e fora da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve o percurso metodológico adotado durante a pesquisa de acordo com a sua finalidade. Serão apresentados a classificação, o local, os participantes, as etapas e instrumento de pesquisa, bem como a estatística descritiva, correlação e análise de conteúdo dos dados.

3.1 Classificação

A fim de atingir os objetivos delineados neste estudo, adotou-se a pesquisa caracterizada como exploratório-descritiva quanto ao objetivo, o estudo de caso quanto ao procedimento e pesquisa quantitativa e qualitativa quanto à abordagem do problema. Esta foi operacionalizada por meio de pesquisa de campo realizada nos meses de outubro e novembro de 2019.

É considerada exploratória visto que os dados coletados ainda são de pouco conhecimento da sociedade. De acordo com Gil (2008), uma pesquisa exploratória geralmente é a etapa inicial de uma investigação mais ampla e busca proporcionar maiores conhecimentos sobre determinado assunto com pouco ou nenhum conhecimento explorado. Nesta pesquisa, destaca-se que na UFPA ainda não foram realizados estudos sobre a SB especificamente com os TAEs secretários. É considerada também descritiva, pois verifica a existência de relação entre variáveis e busca determinar a natureza dessas relações, bem como expõe aspectos de determinada população ou fenômeno (GIL, 2008), neste caso, as características dos TAEs participantes da pesquisa.

O estudo de caso se constitui como uma “investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32). Para Gil (2008) o estudo de caso explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam levantamentos e experimentos. Por essa razão, para investigar os fatores que podem levar os TAEs secretários à SB e propor intervenções para sua redução, é importante considerar no estudo de caso a triangulação de dados (YIN, 2001), isto é, são variadas fontes e técnicas que irão guiar a busca dos resultados.

Uma pesquisa qualitativa é caracterizada pela seleção, análise sistemática, interpretação e revisão dos dados (GIL, 2008) enquanto a pesquisa quantitativa é utilizada quando se pretende mensurar dados obtidos utilizando manipulação estatística. (LAKATOS; MARCONI; 2003).

Além disso, a pesquisa utilizará dados primários obtidos na pesquisa de campo com os TAEs e dados secundários obtidos a partir de documentos referentes às diretrizes e ações para saúde mental usados para orientar os órgãos da Administração Pública e o Anuário Estatístico 2019 da UFPA sobre a qualidade de vida dos técnicos.

3.2 Local e participantes da pesquisa

Sendo o mestrado profissional do NAEA-UFPA composto por linhas de pesquisa que se propõem a tratar problemas na área da Gestão Pública e Municipal e sendo a pesquisadora servidora desta Instituição, optou-se por escolher a UFPA-Campus Belém-PA como *locus* da pesquisa, a partir das análises das secretarias de graduação da Universidade.

O universo da pesquisa abrange os 70 (setenta) TAEs que trabalham nas secretarias de graduação da UFPA- Campus Belém. Eles foram escolhidos por possuírem poucas pesquisas feitas com essa categoria e principalmente por realizarem atividades que requerem contato direto com o público acadêmico, característica frequente naqueles afetados pela incidência da SB.

Dessa forma, a pesquisa foi caracterizada como um censo em que foram entregues, pessoalmente, questionários para todos os TAEs que trabalhavam nas secretarias de graduação na UFPA - Campus Belém. A pesquisa foi aplicada de 22/10/2019 a 29/11/2019. Assim, dos 70 (setenta) questionários entregues, foram devolvidos 60 (sessenta) questionários, pois 3 (três) servidores estavam ausentes por licença médica, 3 (três) de férias e 4 (quatro) não aceitaram participar. Todos os Institutos de Belém participaram da pesquisa com pelo menos um representante.

3.3 Etapas da pesquisa e tratamento dos dados

Esta pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa, aconteceu em três etapas principais: pesquisa documental, bibliográfica e de campo, seguida de análise quantitativa e qualitativa dos dados. Na primeira etapa ocorreu o levantamento documental (Relatórios de Gestão de 2014 a 2018 da PROGEP, Anuários Estatísticos 2019-ano base 2018 e Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2025) e bibliográfico a respeito do clima organizacional e *burnout* para mapeamento das principais informações sobre o objeto de estudo. Lakatos e Marconi (2003) afirmam que na pesquisa documental as fontes de coleta de dados

podem ser escritas ou não, tais como: fotografias, documentos de arquivos públicos e privados, estatísticas, relatórios, entrevistas, anuários, leis, entre outros.

A pesquisa bibliográfica tem o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com a produção científica sobre determinado assunto e procura compreender o problema baseando-se em artigos, dissertações, teses, periódicos, livros, dicionários, etc. Ela não é mera repetição do que outros autores trataram sobre o tema, mas analisar o assunto na busca de novas conclusões (LAKATOS; MARCONI, 2011).

A segunda etapa foi destinada à pesquisa de campo em que foram aplicados presencialmente os questionários para os TAEs nos meses de outubro e novembro após aprovação do Comitê de Ética. A terceira etapa foi a fase de organização e tabulação dos dados levantados a partir dos questionários, seguido de sua análise quantitativa e qualitativa.

Esta é uma pesquisa quanti-qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. O tratamento quantitativo dos dados foi baseado em técnicas estatísticas de análise descritiva para encontrar medidas de tendência central (GIL, 2008), assim como foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) para avaliar os dados qualitativos. Foi utilizado o *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 20, para realizar as correlações entre as dimensões do clima, variáveis individuais e as dimensões de *burnout*.

É importante salientar que esta pesquisa foi autorizada pelo Reitor da UFPA (Anexo 2) e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas para Seres Humanos da Universidade sob o parecer 3.579.90 e CAAE 14895119.9.0000.0018 (Anexo 3). Portanto, antes de responder ao questionário, os participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido - TCLE (Apêndice A) que segundo a Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012, é um documento que esclarece sobre o estudo para que a participação seja feita de forma livre, consciente e sem constrangimento de acordo com os preceitos éticos de pesquisas com seres humanos (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2012).

3.4 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa está dividido em quatro seções: A primeira possui 41 (quarenta e uma) assertivas referente a análise do clima organizacional; a segunda é uma escala de mensuração da SB, a terceira seção é composta de questões sobre o perfil dos TAEs e a quarta seção constituída por duas perguntas abertas.

A primeira seção (Apêndice B) concentrou-se na percepção dos TAEs quanto às suas condições de trabalho. Essa seção foi construída a partir de seis (6) dimensões do clima organizacional: relações interpessoais (assertivas 22, 23, 24, 25, 26, 31, 33, 34 e 39); reconhecimento (assertivas 6, 7, 17, 18, 19, 21 e 35); estrutura organizacional (assertivas 1, 2 e 3); autonomia (assertivas 8, 9, 11, 12, 15, 16, 36, 37 e 38), carga de trabalho (assertivas 10, 14, 27, 28, 30 e 32) e percepção de justiça (assertivas 5, 13 e 20), além de duas assertivas (41, 29) referentes à satisfação no trabalho. As assertivas foram elaboradas com cinco opções de respostas em escala tipo *Likert*, uma escala psicométrica que permite medir o grau de conformidade do entrevistado em relação às assertivas propostas. Logo, sendo (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Nem concordo e nem discordo, (4) Concordo parcialmente, (5) Concordo totalmente.

Devido às especificidades da UFPA e das características da categoria profissional analisada, não foi possível apenas replicar um dos modelos de clima existentes na literatura. Assim, a formulação do questionário de clima (Apêndice B) se deu a partir da adaptação de assertivas do Inventário para Clima na Administração Pública (ICAP), desenvolvido pelo GESTCOM⁵ em 2015 para UFPA analisado por Silva e Teixeira (2018), além de adaptações dos modelos de clima organizacional de Martins (2008) e Mól *et al.* (2010) e de preditores de *burnout* segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) e Benevides-Pereira (2002) para construir assertivas que continham elementos desencadeantes de *burnout*.

A terceira seção (Anexo 1) é uma das versões da escala de mensuração da SB, o *Maslach Burnout Inventory-General Survey* (MBI-GS), que segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) é um instrumento utilizado em praticamente qualquer contexto laboral com dezesseis (16) assertivas distribuídas numa escala de sete pontos que varia de nunca (0) até diariamente (7) que avaliam a incidência nas três dimensões de SB (descritas no item 2.2). Com seis variáveis na exaustão (1, 2, 3, 4, 5 e 6); quatro variáveis em cinismo (7, 8, 9 e 10) e seis variáveis em eficácia profissional (11, 12, 13, 14, 15 e 16). O MBI é um instrumento que vem sendo amplamente utilizado, adaptado e traduzido para o português por Tamayo (SCHUSTER; DIAS; BATTISTELLA, 2015).

Assim como em Schuster, Dias e Battistella (2015) foram calculadas as médias em cada dimensão e será adotado que pontuações elevadas de Exaustão Emocional e cinismo associadas a baixa pontuação de eficácia profissional indicam *burnout*. O critério utilizado foi o de

⁵ Laboratório de Gestão do Comportamento Organizacional - é um laboratório especializado em desenvolver metodologias para a gestão de pessoas na administração pública.

McLaurine (2008), utilizado pelos autores, em que médias até 1,33 são considerados baixos níveis de *burnout*, entre 1,34 e 2,43 intermediários e acima de 2,43 alto nível.

A segunda seção (Apêndice B) apresenta um perfil socioprofissional com perguntas fechadas, dicotômicas e de múltipla escolha com a finalidade de caracterizar o perfil dos TAEs, reunindo informações como: idade, sexo, estado civil, número de filhos, tempo de serviço na UFPA, escolaridade, renda familiar, etc.

A última seção (Apêndice C) possui duas perguntas a fim de identificar a percepção dos TAEs sobre as fontes estressoras e as estratégias de enfrentamento que utilizam em relação ao estresse laboral.

A consistência interna das escalas utilizadas foi avaliada pelo coeficiente alpha de Cronbach (α), o qual é um dos mais difundidos para avaliação de fidedignidade (HORA; MONTEIRO; ARICA, 2010).

4 O CONTEXTO DA PESQUISA

Esta seção descreve o local da pesquisa e seus participantes. Logo, apresenta a estrutura organizacional da UFPA e da PROGEP, órgão responsável pela gestão de pessoal da Universidade, e as ações de sua Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV), bem como descreve a profissão de secretário na Universidade.

4.1 A Estrutura Organizacional da UFPA

A UFPA, criada pela Lei nº 3.191 de 02 de julho de 1957, é uma Instituição Pública de Educação Superior e faz parte da Administração Indireta, integrada no Ministério da Educação e Cultura, organizando-se sob a forma de autarquia em regime especial. Possui autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, caracterizando-se como universidade multicampi. No art. 2º do estatuto da UFPA (2006, p. 1) estão descritos seus princípios:

A universalização do conhecimento; o respeito à ética e à diversidade étnica, cultural e biológica; o pluralismo de ideias e de pensamento; o ensino público e gratuito; a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão; a flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos; a excelência acadêmica e a defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente.

Esses princípios contemplam a missão da Instituição que consiste em "produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável" (UFPA, 2016, p.31).

A UFPA possui sede e foro legal na cidade de Belém do Pará e atualmente está implantada em 12 (doze) campi: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí.

Segundo o Anuário Estatístico 2019 (Ano base -2018) da UFPA, ela possui 90 (noventa) cursos de graduação, 55 (cinquenta e cinco) faculdades e 15 (quinze) Institutos em Belém, sendo o Instituto de Medicina Veterinária (IMV) em Castanhal e Instituto de Estudos Costeiros (IECOS) em Bragança, conforme o quadro 3:

Quadro 3 - Institutos da UFPA em Belém

Instituto de Ciências da Arte (ICA)	Instituto de Ciências Biológicas (ICB)
Instituto de Ciências da Educação (ICED)	Instituto de Ciências da Saúde (ICS)
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH)	Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN)
Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ)	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)
Instituto de Geociências (IG)	Instituto de Letras e Comunicação (ILC)
Instituto de Tecnologia (ITEC)	Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI)
Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares (INEAF)	

Fonte: Elaboração própria a partir do Anuário estatístico 2019 - ano base 2018 (UFPA, 2019b).

A UFPA também possui 08 (oito) Núcleos: Núcleo de Meio Ambiente, Núcleo de Pesquisa e Teoria do Comportamento, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Núcleo de Medicina Tropical, Núcleo de Pesquisas em Oncologia, Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia, Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica criado em 2017 e Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão criado em 2017 por transformação da Assessoria de Educação a Distância; 02 (dois) Hospitais Universitários: Hospital Universitário João de Barros Barreto e Hospital Universitário Bettina Ferro de Souza; 1 (uma) Escola de Aplicação e 7 (sete) Pró-Reitorias: de Administração; de Graduação; de Pesquisa e Pós-Graduação; de Extensão, de Relações internacionais, de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e de Gestão de Pessoal.

Portanto, a UFPA é composta por uma estrutura organizacional que compreende uma comunidade formada por discentes, servidores (docentes e TAEs) que ocupam cargos exercendo atividades de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração, além de estagiários e contratados. Esta pesquisa está centrada na categoria dos TAEs que trabalham nas secretarias de graduação da UFPA- Campus Belém.

4.2 A PROGEP e sua estrutura organizacional

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) é o órgão responsável pela gestão dos recursos humanos da Universidade. Foi instituído oficialmente a partir da aprovação da Resolução nº 614, de 28 de junho de 2006 e incluída no estatuto da UFPA. Segundo o relatório de gestão da UFPA de 2014 (p. 32), a PROGEP é o órgão responsável pela:

[..] proposição de políticas e diretrizes de pessoal articuladas com a missão e os objetivos institucionais, com o objetivo de valorizar e desenvolver o servidor, cabendo-lhe, ainda, propor, coordenar, acompanhar e avaliar, em articulação com as unidades da UFPA, políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, capacitação, avaliação de desempenho, saúde e qualidade de vida dos servidores.

Assim, a PROGEP cuida de aspectos relacionados à admissão, legislação, desempenho e atenção à saúde do servidor. Nessa nova concepção, as pessoas são vistas peças como fundamentais para o desempenho institucional e para atender às novas demandas, além da manutenção da Diretoria de Gestão de Pessoal (DGP), foram criadas as Diretoria de Desempenho e Desenvolvimento (DDD) e Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV).

Portanto, a PROGEP é composta atualmente por três setores estratégicos: A DGP, que trata de aspectos administrativos; A DDD, que cuida do desempenho dos servidores, e a DSQV, que busca promover a saúde, segurança e qualidade de vida do servidor, assim como desenvolver ações de responsabilidade social (UFPA, 2019a). A PROGEP apresenta em sua estrutura organizacional: uma Secretaria Executiva, uma Assessoria Técnica, um Serviço de Tecnologia da Informação, três Diretorias e dez Coordenadorias. No entanto, esta pesquisa apresentará apenas a DSQV devido ao objetivo do estudo.

A DSQV está dividida em três setores: Coordenadoria de Assistência Psicossocial (CAPS), Coordenadoria de Qualidade de Vida e Responsabilidade Social (CQVRS) e Coordenadoria de Vigilância à Saúde do Servidor (CVSS). Segundo a UFPA (2019a), os objetivos de cada coordenação são:

A CAPS busca desenvolver ações de prevenção e melhoria de aspectos biopsicossociais do servidor, procurando garantir a qualidade de vida do servidor no ambiente institucional.

A CQVRS tem o objetivo de planejar, gerenciar e desenvolver ações de responsabilidade social, programas e projetos que propiciem a qualidade de vida do servidor e de seus familiares.

A CVSS busca planejar e gerenciar programas de Medicina preventiva na área ocupacional, pericial e programas de higiene e segurança do trabalho, bem como orientar servidores em questões de saúde e segurança.

Portanto, cada coordenação cuida de diferentes aspectos da vida dos servidores, bem como algumas ações (realizadas pela CAPS e CQVRS) também se estendem para os familiares e pensionistas. A PROGEP, através da DSQV promove ações a fim de melhorar a qualidade de vida do servidor; as quais fazem parte de um avanço na implementação das Políticas de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalhador Público Federal.

É importante salientar que as intervenções para prevenir a SB que serão propostas nesta pesquisa com base nos resultados não abrangerão necessariamente apenas as ações da PROGEP, mas também incluirão medidas que os Institutos podem implementar.

Em relação à legislação sobre as questões psicossociais dos servidores, a Portaria nº 1.261, de 5 de maio de 2010 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, instituiu os princípios, diretrizes e ações que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores, bem como o Decreto nº 6.833/2009 instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor.

Em consonância com essa política, a CAPS busca desenvolver ações preventivas, educativas e de apoio a questões dos servidores e de seus familiares, resultantes de problemas internos e externos à Instituição em que os atendimentos são realizados a partir da demanda de servidores ou gestores. Entre essas ações, há o programa de Assistência Psicossocial ao Servidor (PAPS), que em parceria com o Hospital das Clínicas Gaspar Vianna, realiza atendimento médico e psicológico aos servidores que vivenciam problemas laborais, familiares ou sociais. O assistente social da CAPS analisa a necessidade a partir da demanda e encaminha o servidor para o programa.

Além da ação da CAPS, há o projeto “de bem com a vida”, criado pela DSQV e operacionalizado pela CQVRS, que busca promover um conjunto de ações voltadas para o bem-estar físico e psicoemocional dos servidores, que contribuem com a melhoria do clima organizacional e com o desempenho profissional (UFPA 2019c).

Entre as ações que compõem o projeto de 2019 estão: feira de talentos, circuito de música no trabalho, coral, dança, jogo de futebol, preparação para a aposentadoria, fisioterapia laboral, corrida e caminhadas e recentemente: yoga e *tai chi*. As ações com seus respectivos nomes, objetivos e parceria, estão dispostas no quadro 4.

Quadro 4 - Ações do Projeto “Bem-estar”

AÇÃO	OBJETIVO
Feira de talentos	Estimular a criatividade e valorizar o talento dos servidores; Favorecer a sustentabilidade pautada na economia solidária dos artesãos; Oferecer oficinas e expor a produção de servidores.
Coral flor de lótus	Auxiliar no desenvolvimento de habilidades musicais proporcionando momentos de integração social, descontração e relaxamento.
Dançar é vida e saúde	Auxiliar no combate ao estresse e à ansiedade; melhorar as relações interpessoais; estimular a concentração e fortalecer a autoestima.
Tai Chi Chuan no Campus	Auxiliar na inibição de dores, correções posturais, problemas de limitação de movimento, bem como prevenir lesões e aliviar o estresse.
Movimente-se	Promover a adoção de hábitos de vida mais saudáveis; Oferecer circuito funcional, orientações nutricionais, caminhada e corrida.
Fisioterapia laboral	Proporcionar a prática de ginástica laboral e análise ergonômica do trabalho; Promover a sensibilização acerca da importância do autocuidado e da adoção de atitudes preventivas que possam minimizar ocorrências de doenças do trabalho.
Jogo dos servidores	Capacitação física e a interação entre os servidores;
Música no trabalho	Desenvolver a sensibilidade e incentivar o aprendizado musical e oportunizar apreciação de músicas durante uma pausa no trabalho.
Yoga na UFPA	Conscientizar a respeito dos efeitos do estresse; Promover o fortalecimento físico e mental, por meio de exercícios de relaxamento; concentração; equilíbrio e flexibilidade.
Preparação para aposentadoria	Oferecer apoio e orientações para aposentadoria.

Fonte: Elaboração a partir dos dados da DSQV (UFPA, 2019c).

Entre as ações do “projeto bem-estar” da UFPA, apenas três são descritas com objetivos relacionados ao enfrentamento do estresse: dança, yoga e *Tai Chi Chuan*, as quais foram recentemente implantadas. A participação nas ações pode ocorrer por iniciativa do servidor, indicação do gestor imediato; da CAPS ou da CVSS, sendo obrigatória a autorização do gestor imediato. A tabela 1 expõe a participação dos TAEs nas ações de qualidade de vida promovidas pelas DSQV.

Tabela 1 - Participação nas ações de qualidade de vida e responsabilidade social

Natureza do Atendimento	Quantidade de TAEs
Ginástica Laboral Interativa Educativa	300
Feira de Talentos dos Servidores Artesãos da UFPA	30
Dança de Salão em Belém	25
Movimente-se Belém	19
Música no Trabalho	151
<i>Tai Chi Chuan</i>	13
Yoga	17
Coral Flor de Lótus	14
Evento Dia dos Pais	39
Evento Dia Internacional da Mulher	75
Evento Dia das Mães	67
Jogo dos servidores	121
Evento Semana do Servidores	192
Evento Natal do Servidor	107
Total	1.170

Fonte: Elaborada a partir do Anuário estatístico 2019 - ano base 2018 (UFPA, 2019b, p. 270).

Na tabela 1 é possível observar que a ginástica laboral interativa educativa aparece com maior índice de participação (25,6%), seguido da semana do servidor (16,4%), música no trabalho (13%) e jogo dos servidores (10%). No entanto, vale ressaltar que as três primeiras ações citadas ocorrem anualmente. Nas ações que requerem inscrição prévia o índice de participação também não é tão expressivo: dança de salão (2,13%), *tai chi chuan* (1,11%), *yoga* (1,45%), coral flor de lótus (1,19%). Pode-se observar que esses dados revelam uma baixa participação dos TAEs (17,8%) em ações mensais em comparação com aquelas que são realizadas pela DSQV no próprio local de trabalho. Além disso, como os dados são divulgados de forma agrupada, é possível que um mesmo servidor participe de mais de uma das ações, o que diminuiria o número absoluto de participação apresentado. Em relação às ações de promoção de saúde, os TAEs também aparecem como a maioria em quase todos os itens relativos às ações conforme disposto no quadro 5.

Quadro 5 – Ações de promoção à saúde por gênero e categoria

Gênero	Perícias Médicas		Orientação multiprofissional						Atendimento Psicossocial				Estudo de caso		Parecer Técnico (perícias Médicas)	
			Nutrição		Enfermagem		Fonoaudiologia		Orientação psicossocial		Encaminhamentos					
	D	T	D	T	D	T	Do	Té	D	T	Doc	Téc	D	T	D	T
	o	é	o	é	o	é	ce	ni	o	é	entes	icos	o	é	o	é
	c	c	c	c	c	c	nte	cos	c	c			c	c	c	c
	e	n	e	n	e	n	s		e	n			e	n	e	n
	n	i	n	i	n	ic			n	i			n	i	n	i
	t	c	t	c	te	o			t	c			t	c	t	c
	e	o	e	o	s	s			e	o			e	o	e	o
	s	s	s	s					s	s			s	s	s	s
Masculino	78	81	7	38	84	152	4	7	81	147	31	23	18	9	5	4
Feminino	120	340	7	77	109	207	4	9	123	294	18	53	17	23	9	8
Total	198	421	14	115	193	359	8	16	204	441	49	76	35	32	14	12

Fonte: Anuário Estatístico 2019-ano base 2018 (UFPA, 2019b, p. 266).

Além disso, ao analisar a participação no programa de orientação psicossocial, é possível notar que o número de TAEs que procuraram orientação em 2019 é mais que o dobro do número de docentes. Esses relatórios, no entanto, mostram apenas os dados de servidores que procuram o atendimento efetivamente e ainda é necessário levar em consideração àqueles que não estão nessas estatísticas, mas que sofrem com os efeitos da SB ou encontram-se predispostos para tal devido a suas condições laborais.

Os relatórios de gestão da UFPA de 2014-2017 disponibilizados no site da PROGEP revelam que o número de afastamentos por problemas de saúde tem crescido nos últimos anos. Em 2014, por exemplo, o relatório de gestão detalhou as causas dos afastamentos, identificando que o principal aspecto estava relacionado aos transtornos mentais e comportamentais. No entanto, nos relatórios dos anos posteriores, os motivos dos afastamentos não foram explicitamente apresentados. Em 2017, o relatório mostra que entre os 46 (quarenta e seis) afastamentos, 24 (vinte e quatro) foram por problemas de saúde, porém as causas dos afastamentos não são especificadas.

A partir das proposições, é possível perceber que a DSQV oferece ações voltadas para a promoção da saúde, porém a participação dos TAEs não tem sido efetiva como esperado conforme os resultados expostos na tabela 1. No entanto, se a participação dos TAEs não está sendo efetiva e suas demandas aumentarem, bem como as solicitações de atendimento psicossocial, as consequências podem ser o absenteísmo, baixa na produtividade e até mesmo doenças psicossociais como a SB. Nesse sentido, percebe-se a importância de propostas de intervenções que atendam cada vez mais as necessidades físicas e mentais dos servidores.

4.3 A profissão de secretário na UFPA

Os Técnico-administrativos em Educação (TAEs) são servidores públicos que desenvolvem as atividades de apoio técnico especializado que são realizadas nas Instituições Federais de Ensino. A regência de suas funções é dada pela Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005 – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação (PCCTAE) – a qual prevê o conjunto de diretrizes que regulam o seu desenvolvimento profissional, bem como seus níveis de classificação, níveis de capacitação e padrões de vencimento.

Os cargos do plano de carreira são organizados em 5 (cinco) níveis de classificação: A, B, C, D e E. Os secretários são servidores que exercem função administrativa na UFPA e estão

divididos em: secretários executivos que ocupam cargo de nível superior (nível E) e os secretários de graduação e de pós-graduação que ocupam cargos de nível médio (nível D).

A profissão de secretário é regulamentada pela Lei nº 7.377/85 e exige formação superior em secretariado ou em nível técnico. Para o ingresso na carreira de TAEs não é obrigatório ter formação específica em secretariado, até porque o servidor pode exercer outras funções, mas alguns editais requerem experiência comprovada na área administrativa. Assim, os editais de concursos tratam de forma geral sobre as atribuições dos TAEs que geralmente englobam atividades de secretariado. Porém, existem regimentos internos de institutos que podem definir essas atribuições.

Os secretários de graduação realizam suas atividades principalmente através do sistema Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) em que há um perfil próprio para secretaria. Neste sistema, eles realizam a oferta de disciplinas das faculdades (presencial ou a distância) de acordo com período letivo, matriculam os discentes ingressantes e concluintes em trabalho de conclusão de curso (TCC), estágio supervisionado e atividades complementares, além de ter acesso aos dados dos discentes pelo sistema. Dependendo da demanda de cada faculdade, eles também operam em outros sistemas como o Sistema de Atendimento ao Usuário da UFPA (SAGITTA), Sistema de Planejamento das Atividades Docentes (SISPLAD), Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e sistema do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) cadastrando os discentes para a prova no período designado.

Ademais, são responsáveis pela produção e envio de documentos como: atas, ofícios, memorandos, declarações, avisos, entre outros; que fazem parte da rotina administrativa, bem como organizam e providenciam os documentos necessários para a colação de grau dos discentes. Além de realizar as atividades administrativas, os secretários estão em contato direto com discentes e docentes auxiliando, orientando e solucionando problemas, bem como atendem o público que busca informações sobre os cursos que as faculdades oferecem.

Isso posto, os eventos com os quais os secretários necessitam lidar são de vários tipos, devendo intervir em situações de problemas de discentes e docentes que geralmente exigem solução imediata. O secretário tem que decidir, muitas vezes, em situações entre o legal e o ilegal, entre o ético e o antiético. Esses profissionais vivem em constante pressão de prazos e tarefas; eles também têm que lidar com problemas interpessoais, grande quantidade de burocracia, desequilíbrio entre recursos e exigências, falta de recursos humanos e materiais, rotatividade de colaboradores e hostilidade dos cidadãos ante a má imagem do serviço público.

Outro estressor intrínseco da profissão é o desequilíbrio de carga de atividades, pois sua função não se resume apenas ao local de trabalho, implica também em estar em constante estado de alerta e levar tarefas do trabalho para casa, principalmente em períodos acadêmicos específicos, o que dificulta sua ausência quando necessita para capacitação, qualificação ou para outras questões em que o cumprimento do expediente legal não seja suficiente.

No entanto, por se tratar de uma carreira estável, muitos servidores têm receio de largar o emprego. A pessoa na busca de se livrar ou se defender das tensões pode começar a se ausentar do trabalho ou trocar de setor na organização, porém às vezes o problema continua, pois as ações tornam-se apenas medidas paliativas e a intervenção da SB deve envolver tanto estratégias individuais, quanto organizacionais. Por outro lado, quando a pessoa continua na condição de trabalho que lhe causa sofrimento, além de adoecer, sua produtividade diminui, assim como a qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, esta pesquisa irá analisar principalmente os preditores organizacionais e laborais, pois busca analisar como a organização pode intervir no desencadeamento da síndrome, visto que há raras investigações neste âmbito com servidores técnicos (BOECHAT; FERREIRA, 2014) e principalmente com secretários.

Dessa forma, os secretários de graduação são elementos vitais no âmbito das organizações, principalmente na gestão acadêmica dos Institutos executando as atividades administrativas e atuando como assistentes; produtores e receptores de informação. Suas atividades requerem concentração, responsabilidade e boa relação com a chefia e colegas de trabalho e principalmente qualidade de vida laboral para que as atividades sejam feitas de forma eficaz e seja oferecido um serviço de qualidade.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção expõe a análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos na pesquisa de campo. Inicialmente, serão apresentados a análise quantitativa através de estatística descritiva do perfil dos entrevistados, da escala de clima organizacional e da escala de *burnout*, bem como as correlações entre as dimensões do clima, variáveis individuais e as dimensões de SB. Posteriormente, serão apresentadas a análise qualitativa das duas perguntas abertas do questionário através da análise de conteúdo segundo Bardin (2011).

5.1 Estatística descritiva do perfil dos TAEs participantes

O perfil dos TAEs entrevistados foi delineado a partir das variáveis individuais: sexo, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade, renda, estado civil, número de filhos, prática de atividade física e participação nas ações da DSQV, além de informações sobre licença médica, intensidade do contato com o público e carga horária. Esses dados buscam compreender melhor os participantes para ponderar seus padrões de respostas. A tabela 2 apresenta o perfil dos TAEs participantes quanto ao sexo. A maioria é do sexo feminino com 65%, enquanto que o masculino correspondeu a 35% dos entrevistados.

Tabela 2 - Distribuição dos TAEs quanto ao sexo

Sexo	F	F.P
Feminino	39	65%
Masculino	21	35%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Em relação à faixa etária (tabela 3), a maioria dos TAEs é relativamente jovem, na faixa etária de 26 a 35 anos representando 33,3% dos entrevistados, seguido da faixa de 36 a 45 anos com 26,6%. Além daqueles com mais de 55 anos que representaram 21,6% dos participantes. Os menores percentuais estão na faixa de 46 a 55 anos (16,6%) e menos de 26 anos com apenas 1,6%.

Tabela 3 - Distribuição dos TAEs quanto à faixa etária

Faixa etária	F	F. P.
Menos de 26 anos	1	1,6%
26 a 35 anos	20	33,3%
36- 45 anos	16	26,6%
46-55 anos	10	16,6%
Acima de 55 anos	13	21,6%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Dessa forma, no geral, há pessoas em idade adulta trabalhando nas secretarias, pois 65% dos TAEs possuem idade acima de 35 anos, dos quais 21,6% tem mais de 55 anos, o que evidencia alerta para uma concentração de aposentadorias em médio prazo e a necessidade de mais servidores no futuro.

Quanto ao tempo de serviço na UFPA (tabela 4), aqueles que possuem período de até 3 anos correspondem a 16,6%; entre estes, estão aqueles com menos de 1 ano de UFPA (6,6%). Esses dados revelam que houve uma recente renovação no quadro de pessoal das secretarias. Os servidores estáveis que têm de 3 a 30 anos de trabalho no serviço público, correspondem a 56,6% dos técnicos. Ademais, o maior percentual (26,6%) de TAES está entre aqueles que estão trabalhando a mais de 30 anos, o que pressupõe que eles tenham grande conhecimento sobre o funcionamento das atividades nas secretarias.

Tabela 4 - Distribuição dos TAEs quanto ao tempo de serviço na UFPA

Período	F	F. P.
Menos de 1 ano	4	6,6%
1 a 3 anos	6	10%
3 a 5 anos	12	20%
5 a 10 anos	13	21,6%
10 a 30 anos	9	15%
Acima de 30 anos	16	26,6%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A tabela 5 expõe a escolaridade dos entrevistados. A maioria possui graduação completa: 38,5%, seguido de 30% que possuem especialização completa e 12 % ensino médio, o que significa que cada vez mais pessoas com o ensino superior realizam concursos para esse cargo. Apenas 3% possuem mestrado e nenhum possui doutorado. Entre os TAEs, ainda há aqueles que declararam cursar graduação (13,5%) ou pós-graduação (3%) os quais têm que conciliar o trabalho com os estudos. Esses dados evidenciam a falta de oportunidade e a

necessidade de mais incentivo e vagas em cursos de ensino superior na Universidade, principalmente em nível de mestrado e doutorado que possam ser, preferencialmente, compatíveis com as atividades administrativas da UFPA.

Tabela 5 - Distribuição dos TAEs quanto à escolaridade

Nível de ensino	F	F. P.
Ensino Médio Completo	7	12%
Graduação	23	38,5%
Graduação incompleta	8	13,5%
Especialização completa	18	30%
Mestrado completo	2	3%
Cursando pós-graduação	2	3%
Doutorado	0	0%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Em relação à renda dos participantes (tabela 6), a maioria dos servidores recebe de 2 a 4 salários mínimos (55%), seguido de 35% que afirmaram ter renda entre 4 e 6 salários mínimos. A minoria (10%) recebe de 6 a 8 salários e nenhum entrevistado respondeu ter acima de 8 salários mínimos como renda mensal. Essa renda poderia ser bem maior se consideramos o tempo de serviço da maioria, no entanto a falta de escolaridade em nível de pós-graduação também impacta na renda.

Tabela 6 - Distribuição dos TAEs quanto à renda mensal

Faixa salarial	F.	F. P.
2 a 4 salários mínimos	33	55%
4 a 6 salários mínimos	21	35%
6 a 8 salários mínimos	6	10%
Acima de 8 salários mínimos	0	0%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Quanto ao estado civil (tabela 7), a maioria dos TAEs é casada (48,5%), enquanto que 33,5% são solteiros. Os divorciados representam 10% dessa categoria e a opção "outros" representou 8% dos participantes em que foram citados: ser viúvo e viver em união estável. Assim, a maioria dos participantes mantém alguma relação afetiva, o que contribui de algum modo na sua saúde mental.

Neste mesmo contexto, a tabela 8 representa as respostas em relação à quantidade de filhos dos TAEs. A maioria respondeu positivamente (65%), enquanto que 35% afirmaram não ter descendentes.

Tabela 7 - Distribuição dos TAEs quanto ao estado civil

Estado Civil	F	F. P.
Solteiro	20	33,5%
Casado	29	48,5%
Divorciado	6	10%
Outros	5	8%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).**Tabela 8** - Distribuição dos TAEs quanto ao número de filhos

Respostas	F	F. P.
Sim	39	65%
Não	21	35%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A tabela 9 apresenta os dados referentes à prática de atividade física realizada pelos TAEs. A maioria (70%) não pratica nenhum exercício físico. Isso demonstra que uma das estratégias mais utilizadas na prevenção de problemas de saúde é pouco explorada por eles. Os demais (30%) citaram que praticam atividades físicas como caminhada, musculação e esportes (muay thai, boxe, futebol, natação) conforme disposto na tabela 10; o que os distingue, por já realizarem naturalmente uma estratégia para melhorar sua saúde física e mental.

Tabela 9 - Distribuição dos TAEs quanto à prática de atividade física

Atividade Física	F	F. P.
Não	42	70%
Sim	18	30%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).**Tabela 10** - Distribuição dos TAEs quanto ao tipo de atividade física

Tipo de atividade física	F	F. P.
Outro tipo de atividade física	10	55,5%
Esporte	8	44,5%
Total	18	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A tabela 11 expõe a participação dos TAEs nas ações da DSQV. Apenas 8,3% se envolvem em alguma delas. As mencionadas foram: *yoga*, *tai chi*, dia da mulher e do servidor (eventos anuais) e preparação para aposentadoria. O fato da maioria dos TAEs (92%) não participar das ações constitui-se como indicador alarmante, que pode ser ocasionado pela falta de interesse, da atratividade de ação ou por falta de maior divulgação dos eventos ou impossibilidade de participação, tanto pelo horário, quanto pela falta de autorização de suas chefias ou de compatibilidade com as suas necessidades.

Em relação à licença médica, a tabela 12 mostra que apenas 30% dos TAEs a solicitaram durante seu exercício na UFPA.

Tabela 11 - Distribuição dos TAEs quanto à participação em ações da DSQV

Taxa de participação	F	F.P
Sim	5	8%
Não	55	92%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Tabela 12 - Distribuição dos TAEs quanto à licença médica

Licença médica	F	F.P
Sim	18	30%
Não	42	70%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

A tabela 13 apresenta o perfil dos TAEs quanto à intensidade do contato com o público na função atual exercida. A maioria dos técnicos (83%) revelou que o contato é intenso, enquanto apenas 17% têm contato moderado com o público. Nenhum entrevistado afirmou ter somente contato eventual, demonstrando assim que a categoria precisa resolver problemas diversos diretamente com a comunidade acadêmica (docentes, discentes, etc.).

Tabela 13 - Distribuição dos TAEs quanto à intensidade com o público

Nível de intensidade	F	F. P
Intenso	50	83%
Moderado	10	17%
Eventual	0	0%
Total	60	100%

F.: Frequência; F. P.: Frequência Percentual

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Em relação à carga horária de trabalho, esta foi excluída da análise da pesquisa visto que o concurso para TAE designa que sejam cumpridas 40h semanais, no entanto percebe-se que devido à cultura organizacional e à demanda de trabalho, muitos preferem diminuir a hora de almoço para poder compensar o horário ou levam tarefas para casa a fim de diminuir a carga horária. Isso evidencia a necessidade de rever a flexibilização da carga horária de trabalho, questão amplamente discutida no período de greve.

Isso posto, as variáveis escolhidas para o perfil são aspectos relevantes quando são analisadas as incidências de *burnout* (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). O perfil dos técnicos participantes foi composto predominantemente por pessoas do sexo feminino, na faixa etária de 26 a 35 anos, casadas, com filhos, graduadas e trabalhando a mais de 30 anos na UFPA com faixa salarial de 2 a 4 salários mínimos por mês. A maioria declarou que não tirou licença médica no exercício da função, que não pratica atividade física e não participa das ações da

DSQV. O contato com o público foi considerado predominantemente intenso e cerca da metade declarou trabalhar em regime de revezamento de horários para lidar com as demandas.

5.2 Estatística descritiva da escala de Clima Organizacional

A tabela 14 apresenta a percepção dos TAEs quanto à **estrutura organizacional**, que representa os aspectos físicos e operacionais (dispositivos, sistemas, etc) do ambiente laboral. A maioria dos TAEs (90% no total) concorda que o espaço físico, a iluminação e a climatização das secretarias estão adequados ao trabalho, porém em relação aos equipamentos e sistemas de informática houve uma aprovação total menor: 80%. A assertiva (3) que obteve maior discordância total (35%) revelou a percepção da maioria dos TAEs sobre a inadequação da infraestrutura para as pessoas com necessidades especiais.

Tabela 14 - Dimensão (1): Estrutura Organizacional

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
1. O espaço físico, climatização, iluminação e os móveis são adequados à realização do meu trabalho.	2%	8%	0%	60%	30%
2. Os equipamentos de informática e as soluções de sistemas (softwares, sistemas, rede, internet) de informação são adequados para meu trabalho.	3%	17%	0%	48%	32%
3. A infraestrutura da minha unidade está adaptada às pessoas com necessidades especiais.	35%	17%	0%	31%	17%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Dessa forma, percebe-se a necessidade de melhoria da acessibilidade nos Institutos em que estão localizadas as secretarias visto que a maioria ainda carece de portas, rampas e banheiros adaptados, além de instalação de elevadores naqueles que possuem dois andares.

A tabela 15 apresenta a percepção referente à **autonomia** que os TAEs possuem em relação aos procedimentos e decisões de sua unidade, bem como a qualidade da comunicação e das orientações para cumprimento de suas atribuições que contribuem para a autonomia no trabalho.

Tabela 15 - Dimensão (2): Autonomia

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
8. As inovações propostas pelo TAEs são bem recebidas na minha unidade.	13,5%	20%	0%	38,5%	28%
9. Os TAEs são informados pela chefia imediata sobre as decisões e mudanças que envolvem a unidade.	10%	17%	5%	35%	33%
11. Possuo autonomia para tomar as decisões para o cumprimento de minhas atribuições no trabalho.	15%	12%	0%	46,5%	26,5%
12. Tenho clareza sobre as minhas atribuições e competências necessárias para executar meu trabalho.	2%	13%	0%	35%	50%
15. Os procedimentos da secretaria mudam de acordo com as necessidades do trabalho.	15%	13%	0%	47%	25%
16. Recebo orientações claras da minha chefia imediata para execução das tarefas.	8%	20%	2%	30%	40%
36. A minha chefia imediata me estimula a participar das tomadas de decisões e resolução de problemas da minha unidade.	15%	17%	0%	33%	35%
37. As informações (publicações/normas/legislação, eventos, treinamentos) importantes para meu trabalho estão disponíveis em locais apropriados na UFPA.	28,5%	23,5%	0%	25%	23%
38. Na UFPA, as normas e os procedimentos da secretaria são claros e definidos.	32%	11,5%	3%	25%	28,5%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Nesta dimensão, os resultados revelaram que 85% dos TAEs conhecem suas competências e atribuições laborais, visto que 80% do total dos participantes concorda que recebe orientações claras das chefias para executar as tarefas, bem como 68% são informados sobre as decisões e mudanças. A maioria (66,5%) também declarou que as inovações propostas são bem recebidas e que a chefia estimula a participação na tomada de decisões da unidade. Isso explica a maioria (73%) concordar que possui autonomia para tomar decisões no trabalho.

No entanto, 52% dos TAEs discordam que as informações importantes para o trabalho estejam em locais apropriados na universidade. Isso reflete no resultado parcial de concordância (53,5%) sobre a clareza e definição das normas e procedimentos da secretaria.

Esses resultados demonstram uma parcela de TAEs que por não ter normas e procedimentos bem delineados e delimitados podem estar fazendo além do que suas atribuições requerem, aumentando assim sua carga de trabalho e desviando de sua função principal.

A tabela 16 expõe a **percepção de justiça** que os TAEs têm sobre a distribuição das tarefas, capacitação e avaliação de desempenho na UFPA. A maior porcentagem de concordância (66,6%) dos TAEs é sobre a avaliação de seu desempenho, que é realizado pelo chefe e pelo próprio servidor. Assim, se a maioria dos técnicos tem um bom relacionamento com o seu gestor, eles pressupõem que sua avaliação será justa.

Tabela 16 - Dimensão (3): Percepção de Justiça

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
5. Considero justa a seleção para a capacitação na UFPA	21,5%	21,5%	0%	25%	32%
13. Avalio como justa a distribuição de trabalho entre os membros da equipe da minha unidade.	17%	25%	0%	28%	30%
20. Considero justa a forma como meu desempenho é avaliado pela UFPA	18,5%	15%	0%	36,5%	30%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Apenas um pouco mais da metade (57%) dos TAEs percebe a seleção para a capacitação como justa. Todavia, ter critérios para delimitar quem irá participar dos eventos de capacitação é uma ação recente na UFPA que ainda muitos desconhecem. Em relação à distribuição do trabalho entre os colegas de trabalho, um pouco mais da metade (58%) também concordou com essa afirmativa. No entanto, vale ressaltar que alguns trabalham sem o auxílio de outro servidor e, portanto, não tem como opinar sobre a divisão.

Os resultados foram positivos no geral, porém a taxa percentual de concordância das assertivas não é tão expressiva quanto comparada às outras dimensões, demonstrando que a percepção de justiça apresenta certa divisão entre as opiniões.

A tabela 17 expõe o resultado referente à percepção dos TAEs sobre a **carga de trabalho** na UFPA, a organização dos processos, quantidade e satisfação em relação às atividades realizadas.

Tabela 17 - Dimensão (4): Carga de Trabalho

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
10. Considero que os processos de trabalho da secretaria são organizados e bem definidos pela UFPA.	20%	28%	0%	35%	17%
14 - Os processos, até serem aprovados, passam por um número exagerado de etapas.	27%	23%	0%	40%	10%
27. Sinto que os meus colegas de trabalho estão frequentemente sobrecarregados com a quantidade de atividades realizadas.	13%	18,5%	0%	50%	18,5%
28. Sinto que faço mais atividades que deveria fazer.	17	20%	0%	38%	25%
32. Estou satisfeito com as atividades que exerço em minha unidade.	7%	11,5%	5%	36,5%	40%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo;

C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Embora a maioria dos TAEs (76,5%) esteja satisfeita com as atividades realizadas, 63,3% apontam que fazem mais atividades do que deveriam fazer; o que explica a maioria

(68,5%) apontar que sentem que seus colegas de trabalho estão frequentemente sobrecarregados com as tarefas.

Quanto à organização dos processos, as opiniões estão equilibradas: 52% concordam enquanto 48% discordam no geral. Em relação ao número de etapas para sua aprovação, eles também estão divididos, porém a taxa de discordância total é maior (20%). Esse resultado demonstra a percepção de certa burocracia por parte dos técnicos, que sofrem com problemas relacionados a essa questão, o que indiretamente aumenta a sua carga de trabalho.

A tabela 18 apresenta a percepção quanto ao **reconhecimento** dado à categoria dos TAEs pela UFPA e pela chefia imediata. Em relação à universidade, a maioria dos TAEs (81,5%) considera que as capacitações oferecidas contribuem para o seu desempenho laboral e que há o incentivo para qualificação técnica e gerencial (71,5%). Por essa razão, 76,5% dos participantes considera que a Instituição proporciona perspectivas positivas para o seu desenvolvimento profissional e preza pela qualidade de vida dos TAEs. Afinal, a Universidade dispõe de planos de carreira e programas da DSQV para seus servidores.

Tabela 18 - Dimensão (5): Reconhecimento

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
4. Minha chefia imediata incentiva e me libera para capacitação ou qualificação/programas da DSQV	40%	18%	7%	17%	18%
6.As capacitações oferecidas na UFPA contribuem para melhorar meu desempenho laboral.	5%	13,5%	0%	41,5%	40%
7. A UFPA incentiva a qualificação e capacitação técnica e gerencial dos secretários de graduação	13,5%	15%	0%	36,5%	35%
17. As minhas habilidades e conhecimentos são bem aproveitados na minha unidade	13,5%	10%	0%	33,5%	43%
18. Na minha unidade, os acertos geram mais reconhecimento do que os erros.	13%	20%	0%	32%	35%
19. Minha chefia reconhece e parabeniza o bom desempenho dos TAEs.	13%	15%	0%	37%	35%
21.Estou satisfeito(a) com o reconhecimento que a minha categoria recebe.	27%	35%	0 %	25%	13%
35. O trabalho na UFPA proporciona boas perspectivas para o meu desenvolvimento profissional.	5%	18,5%	0%	48,5%	28%
40. A UFPA se preocupa com a qualidade de vida no trabalho dos TAEs.	18,5%	17%	0%	31,5%	33%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Em relação à chefia imediata, há satisfação (76,5%) quanto ao bom aproveitamento das habilidades e conhecimentos dos TAES no trabalho e da forma como são parabenizados pelos acertos, apesar dos erros que possam cometer. No entanto, mais da metade (58,5%) aponta que não recebe incentivo ou liberação da sua chefia imediata para capacitação ou qualificação/ programas da DSQV e 7% dos TAES não concordam nem discordam, um indicador que nunca pediram liberação ou que preferiram não ser posicionarem de forma mais direta. Isso explica o resultado da assertiva (21) em que a maioria (62 %) está insatisfeita com o reconhecimento da categoria visto que apesar de ter programas de qualificação e capacitação, eles não poderão participar se não forem autorizados.

A tabela 19 apresenta a percepção do TAES quanto às **relações interpessoais**, entre os colegas de trabalho, chefia imediata e outras unidades; incluindo a comunicação, resolução de problemas e colaboração de forma geral. Em relação aos conflitos, a maioria (73%) percebe que são resolvidos por meio de diálogo e negociação e que a chefia auxilia na resolução de problemas da equipe (70%), contribuindo para um bom ambiente de trabalho conforme apontado pela maioria (85%) na assertiva (39).

As assertivas (25) e (26) referentes à cooperação entre colegas mostrou que na percepção dos TAES, a maioria auxilia os novos servidores (82%); até mais do que a chefia imediata o faz (66,5%). No geral, há percepção de colaboração (80% dos TAES) entre a equipe para o alcance dos objetivos.

Dessa forma, os resultados foram positivos em relação à colaboração dentro da unidade, porém um pouco mais da metade (50,5%) dos TAES se mostrou insatisfeita com a comunicação e cooperação entre as outras unidades. Os secretários dependem de outros setores no período de oferta e matrícula, o que evidencia a necessidade de uma melhoria nas trocas de informações entre estes setores.

Tabela 19 – Dimensão (6): Relações Interpessoais

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
22. Avalio positivamente a comunicação e a cooperação entre os TAEs das diversas unidades da UFPA	22%	28,5%	0%	31,5%	18%
23 - Os conflitos que ocorrem em minha unidade são resolvidos por meio do diálogo e da negociação.	5%	17%	5%	46,5%	26,5%
24. Minha chefia imediata age para solucionar problemas de relacionamento na equipe de trabalho.	13,5%	13,5%	3,0%	32%	38%
25. Em minha unidade, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades no trabalho.	8%	10%	0%	32%	50%
26. Há colaboração entre os colegas de trabalho para alcançar os objetivos.	10%	10%	0%	32%	48%
30. Minha chefia imediata auxilia os TAEs com dificuldades para realizar tarefas.	13,5%	20%	0%	38,5%	28%
31. Minha chefia imediata estimula o trabalho em equipe.	25%	12%	0%	30%	33,0%
33. Minha chefia imediata é acessível para tratar de assuntos relacionados ao trabalho.	2%	8,5%	1,5%	33%	55%
34. A minha chefia imediata demonstra sensibilidade com relação aos problemas dos TAEs.	8,5%	10%	3%	33,5%	45%
39. A minha chefia imediata contribui para um bom ambiente de trabalho.	5%	7%	3%	35%	50%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Nesse sentido, as relações com os colegas de trabalho se revelaram como importante fator de promoção de um bom clima organizacional na medida em que o suporte social contribui para amenizar o estresse diário.

Nas afirmativas sobre as ações da chefia imediata: 70% dos técnicos concorda que ela age para solucionar os problemas de relacionamento; auxilia nas tarefas difíceis (66,5%); estimula o trabalho em equipe (63,33%) e é acessível para tratar de assuntos do trabalho (88%), demonstrando sensibilidade em relação aos problemas dos TAEs (78,5%). A maioria (85%), também afirmou que esses gestores contribuem para um bom ambiente laboral.

Por outro lado, é possível perceber que a opção “não concordo e nem discordo” foi marcada mais vezes quando a assertiva tratava sobre a chefia imediata, isto pode ser um indicador sobre o receio do servidor em falar sobre as ações de seus gestores, principalmente aqueles que ainda estão em estágio probatório.

Isso posto, é notório a importância do gestor na percepção do clima organizacional que pode ser negativa ou positiva a partir de sua gestão. Além do papel das relações com os colegas de trabalho, visto que a chefia geralmente ocupa o cargo por um curto período, enquanto que o técnico geralmente permanece na função. Além das seis dimensões do clima organizacional, o questionário também abordou questões sobre a percepção dos TAEs quanto à satisfação com o

trabalho na UFPA (tabela 20). No geral, 78% dos entrevistados estão satisfeitos com o clima organizacional do seu ambiente laboral.

Tabela 20 - Satisfação com o trabalho na UFPA

Assertivas	D. T.	D. P.	NCND	C. P.	C. T.
41 Estou satisfeito com o clima organizacional no meu ambiente de trabalho.	10%	12%	0%	33%	45%
29. Os TAEs da minha unidade parecem estar motivados na maior parte do tempo.	18,5%	33,5%	0%	36,5%	11,5%

D. T.: discordo totalmente; D. P.: discordo parcialmente; NCND: não concordo nem discordo; C. P.: concordo parcialmente; C. T.: concordo totalmente.

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Por outro lado, apenas 52% têm a percepção que os servidores de suas unidades parecem motivados no trabalho na maior parte do tempo. Durante a pesquisa de campo, alguns TAEs reclamaram por trabalhar sem o auxílio de outro técnico visto que não podem contar integralmente com estagiários pois são muito rotativos.

Isso posto, entre as dimensões elencadas, aquelas que tiveram valores mais altos de insatisfação por meio da discordância das assertivas foram carga de trabalho e reconhecimento, as quais podem ser objeto de intervenções para a melhoria de qualidade de vida no trabalho dos TAEs.

5.3 Estatística descritiva do *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS)

A análise da incidência da síndrome de *burnout* foi feita através do instrumento *Maslach Burnout Inventory - General Survey* (MBI-GS), o qual é composto por 16 afirmativas distribuídas em três dimensões: exaustão emocional (EE), com seis afirmativas; cinismo (CI), com quatro afirmativas e eficácia profissional (EP), com seis afirmativas. As respostas são em escala *Likert*, com sete opções, desde zero (0) para nunca, até sete (7) para ocorre todos os dias. Essa escala mensura a intensidade de concordância ou discordância do entrevistado perante a afirmativa investigada. Esta análise utilizou os valores de referência apresentados por McLaurine (2008) como base para a interpretação dos resultados. Na tabela 21, há os valores para determinar as intensidades - baixa, moderada e alta - para a avaliação geral da SB e para suas três dimensões: EE, CI e EP.

Tabela 21 - Valores de *burnout*

	Baixo	Médio	Alto
<i>Burnout</i>	< 1,33	1,34 – 2,43	> 2,43
Exaustão Emocional	< 2,0	2,1 – 3,19	> 3,20
Cinismo	< 1,0	1,01 – 2,10	> 2,20
Eficácia Profissional	> 4,0	4,01 – 4,99	> 5,0

Fonte: MCLAURINE, 2008.

No geral, a interpretação dos resultados da escala MBI-GS indica a presença da síndrome quando existem altos níveis de exaustão emocional e cinismo, e baixos níveis de eficácia profissional. Foram utilizadas técnicas de distribuição de frequência, média e desvio padrão, para avaliação geral da síndrome. O tratamento de dados mensurou a consistência interna do instrumento de coleta de dados e de suas dimensões, através do coeficiente Alpha de Cronbach, cujos resultados revelaram índices adequados de fidedignidade segundo os critérios recomendados pela maioria dos pesquisadores (HAIR *et al*, 2009).

A consistência interna do instrumento *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS) apresentou um coeficiente de Alpha de Cronbach de 0,858. A dimensão exaustão emocional (EE), obteve $\alpha=0,865$; o cinismo (CI), $\alpha=0,864$; e a eficácia profissional (EP) obteve $\alpha=0,860$.

A tabela 22 mostra a média, desvio padrão e intensidade das assertivas do MBI-GS. No geral, verificaram-se níveis moderados de *burnout* (2,3) para os fatores Exaustão Emocional (2,7) e Cinismo (2,0) e nível alto para Eficácia Profissional (5,9).

Tabela 22 - Estatística Descritiva da MBI-GS

Alternativas / Frequência	Dimensão	Média	Desvio Padrão	Intensidade
Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.	EE1	2.82	1.56	Moderado
Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	EE2	3.10	1.71	Moderado
Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	EE3	3.17	1.95	Moderado
Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	EE4	2.45	1.73	Moderado
Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	EE5	1.80	1.38	Baixo
Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	EE6	2.85	2.08	Moderado
Tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.	CI1	1.80	1.47	Moderado
Me sinto menos entusiasmado com meu trabalho.	CI2	2.25	1.54	Alto
Tornei-me mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo.	CI3	2.23	1.57	Alto
Duvido da importância do meu trabalho.	CI4	1.80	1.61	Moderado
Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.	EP1	5.15	1.95	Alto
Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.	EP2	5.53	1.48	Alto
Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	EP3	5.97	1.26	Alto
Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	EP4	6.12	1.39	Alto
Na minha opinião, sou bom no que faço.	EP5	6.35	0.92	Alto
No meu trabalho, me sinto confiante que sou eficiente, capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	EP6	6.28	1.06	Alto

EE: exaustão; CI: cinismo; EP: eficácia profissional

Fonte: Pesquisa de Campo (2019).

As alternativas relacionadas à exaustão emocional (EE) demonstraram impacto moderado no que tange à SB. Apenas uma das alternativas de EE apresentou baixa intensidade de exaustão, representando que os TAEs não se sentem “acabados” devido ao trabalho (EE5=1,80±1,38). A alternativa que numericamente chegou mais próxima de uma intensidade alta de EE foi a que destaca o sentimento de cansaço do entrevistado quando acorda pela manhã e tem de encarar outro dia de labor (EE3=3,17±1,95), seguida pela assertiva sobre como se se sentem no final de um dia de trabalho (EE2=3,10±1,71). Com coeficientes menores, percebe-se que os TAEs se sentem emocionalmente desgastados com seu trabalho (EE1=2,82±1,56), o fato de trabalhar o dia todo é motivo de tensão para eles.

(EE4=2,45±1,73) e que os técnicos só desejam fazer seu trabalho sem serem incomodados (EE6=2,85±2,08). Essa alternativa também apresentou um maior desvio padrão, o que revela que ela teve respostas significativamente discrepantes.

Quanto à dimensão cinismo (CI), metade das alternativas apresentou alta intensidade, enquanto que a outra intensidade moderada. Isso revela que os TAEs estão sofrendo por alguns aspectos do seu trabalho. Primeiramente, já estão menos entusiasmados com suas atividades laborais (CI2=2,25±1,54) e estão descrentes sobre a sua contribuição (CI3=2,23±1,57). Além disso, parcialmente, duvidam da importância de seu trabalho (CI4=1,80±1,61) e se sentem menos interessados do que no início da carreira (CI1=1,80±1,47). Esses traços revelam indicadores que existem problemas causando o sentimento de desmotivação do participante.

Quanto à última dimensão, eficácia profissional (EP), todas as afirmativas apresentaram intensidade alta. Isso significa que, no geral, os TAEs sentem que conseguem desempenhar bem seu trabalho, mesmo com os problemas revelados nas outras dimensões e do seu sentimento de desmotivação, pois têm altos índices de autoconfiança sobre suas habilidades. Os participantes afirmaram serem capacitados para exercer suas atribuições (EP5=6,35±0,92), além de confiantes da sua eficácia para realizar o que é necessário (EP6=6,28±1,06). Os técnicos também revelaram que contribuem para a organização (EP4=6,12±1,39) e que as ações que realizam são valiosas para seu trabalho (EP2=5,53±1,48).

Ademais, os TAEs afirmaram que se sentem entusiasmados quando conseguem realizar algo no seu meio laboral (EP1=5,15±1,95), ainda que o alto desvio padrão dessa alternativa revele certa discrepância nas respostas. Por último, acreditam que são capazes de solucionar efetivamente os problemas que surgem em seu trabalho (EP3=5,97±1,26).

5.4 Correlações entre as variáveis individuais e de clima organizacional com as dimensões de SB

Para efetuar a análise das relações entre as variáveis do clima organizacional (estrutura organizacional, reconhecimento, percepção de justiça, carga de trabalho, autonomia, relações interpessoais e satisfação no trabalho) e as três dimensões de *burnout* (EE, CI e EP), utilizou-se a correlação de *Pearson*, assim como entre as variáveis individuais citadas na literatura (sexo, estado civil, faixa etária, tempo de serviço, escolaridade e renda) e as dimensões de SB. Para identificar e ordenar a magnitude das correlações, consideram-se os valores das correlações menores que 0,25 fraca, de 0,25 a 0,4 como moderada e acima de 0,4, forte. Para

fins de análise de correlação entre as variáveis foram escolhidas apenas aquelas que obtiveram significância estatística (Sig.: < 0,05).

Quanto às variáveis individuais, as correlações significativas identificadas foram apenas: estado civil, faixa etária, praticar atividade física e renda. Sendo que “estado civil” apresentou correlação negativa fraca com CI e positiva com EP e a variável “atividade física”, correlação negativa moderada com EE e fraca com CI. Isto representa que aqueles que fazem exercícios físicos apresentam menores índices de exaustão. As variáveis: sexo, tempo de serviço e escolaridade apresentaram correlações positivas com EP e negativas com EE, porém não foram significativas estatisticamente. Já a “renda” e a “faixa etária”, apresentaram apenas correlação negativa com EE, de forma moderada e fraca, respectivamente. Isso significa que, quanto menores esses fatores (mais jovens e menor renda), maior é a exaustão emocional.

Alguns autores preferem afirmar que os preditores individuais não são os principais fatores, mas podem atuar como facilitadores ou inibidores da ação dos estressores (GIL-MONTE; PEIRÓ, 1997).

Em relação à correlação das variáveis organizacionais com a dimensão EE, três dimensões apresentaram correlação moderada negativa: reconhecimento, percepção de justiça e satisfação no trabalho, o que significa que quanto maior o índice dessas dimensões, menor é o sentimento de exaustão do participante. Com correlação forte negativa aparecem a autonomia e as relações interpessoais, o que evidencia a importância desses fatores e quão elevado o nível de EE se apresenta se eles forem insatisfatórios, constituindo-se como os fatores que mais impactam essa dimensão, o que corrobora com os estudos de Benevides-Pereira (2002).

Nas correlações com a dimensão cinismo (CI), não houve variáveis organizacionais com fraca relação. Ambiente físico e percepção de justiça apresentaram relação moderada negativa, isto é, se o ambiente tiver problemas e for percebida situação de iniquidade, maior será o nível de despersonalização. Com relação forte negativa, aparecem quatro variáveis: reconhecimento, autonomia, satisfação laboral e relações interpessoais. Assim, essas variáveis exercem grande impacto nessa dimensão, sendo o incremento delas fundamental para manter um nível baixo de distanciamento nas relações. Quanto à autonomia, o resultado foi diferente daquele apresentado por Boechat e Ferreira (2014) com servidores públicos, nos quais aqueles com menos controle eram menos propensos à SB, revelando que para os TAEs participantes quanto mais autonomia, melhor a qualidade de vida.

Segundo Maslach e Jackson (1981), a fim de lidar com o esgotamento emocional, as pessoas acabam se distanciando de seus clientes, o que culmina em uma baixa realização profissional provocada pela perda de qualidade nas relações laborais.

Na dimensão eficácia profissional (EP), o único resultado estatisticamente significativo foi a correlação positiva fraca com o “estado civil” dos entrevistados. Sendo assim, concluiu-se que os TAEs participantes que mantêm algum tipo de relação afetiva apresentam um padrão maior de eficácia.

Para concluir, a análise dos resultados das dimensões de *burnout* demonstra predisposição moderada dos entrevistados à síndrome, levando em consideração a intensidade das alternativas. Quanto àquelas relacionadas à exaustão emocional (EE), os resultados moderados de 84% (5 de 6) das afirmativas demonstram que essa dimensão requer certa atenção. Já o cinismo (CI), apresentou alta intensidade em metade de suas afirmativas, o que representa um dos traços psicossociais mais específicos da síndrome: a despersonalização. Todavia, na dimensão eficácia profissional (EP), todas as alternativas apresentaram alta intensidade. Isso representa que, ainda que existam vários problemas evidenciados nas outras dimensões, os TAEs acreditam na sua capacidade para executar bem as funções; o que é positivo para organização, pois um senso maior de autoeficácia é fator preventivo da síndrome (CARLOTTO *et al.*, 2015).

Vale ressaltar que a maioria dos entrevistados possui mais de 30 anos de serviço e se sentem experientes para executar suas funções, além de terem uma cultura organizacional já estabelecida; enquanto que aqueles que estão recentes na função ou que irão ocupá-las, sofrerão mais impacto nas dimensões da SB. Isso posto, percebe-se que os TAEs participantes, ainda que confiantes da relevância do seu trabalho para a Universidade e conseguirem fazer suas tarefas, já demonstram que têm perdido interesse em sua função desde que a assumiram, fator alarmante e preditor da SB.

5.5 Análise de conteúdo do preditores de *burnout*

A primeira pergunta do questionário: “*Quais fatores lhe causam acúmulo de estresse no seu ambiente laboral?*” buscava identificar os preditores de *burnout* segundo a percepção dos TAEs. Alguns servidores responderam de forma sucinta e direta e outros descreveram ações e situações que, através da análise de conteúdo de Bardin (2011), foram agrupadas e classificadas em categorias específicas de preditores segundo Trigo, Teng e Hallak (2007) e

Benevides-Pereira (2002). O quadro 6 apresenta as treze categorias formadas a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) das respostas dos TAEs.

Quadro 6 - Análise de conteúdo dos preditores de *burnout*

Categoria	Descrição da Categoria	Uats
1.Ambiente físico	Refere-se aos problemas de infraestrutura, espaço, equipamentos, mobília e segurança.	8
2.Burocracia	Referem-se ao conjunto de procedimentos, divisões e regras redundantes e/ou excessivas para execução das tarefas.	4
3.Comunicação ineficiente	É a má qualidade da comunicação entre discentes, docentes, chefia imediata, colegas de trabalho e outras unidades administrativas.	4
4.Falta de autonomia	É a falta de controle sobre a execução das tarefas e a impossibilidade de tomar as decisões inerentes ao trabalho.	4
5.Falta de suporte organizacional	É a falta de colaboração, desrespeito dos discentes, docentes, inclusive em relação às normas da Instituição.	10
6.Percepção de justiça	É a percepção de injustiça quanto à divisão das tarefas e reconhecimento do trabalho realizado.	10
7.Pressão	É o efeito ocasionado pelo conjunto de responsabilidades e demandas recebidas em um curto prazo, bem como solicitação urgente.	7
8.Sobrecarga de trabalho	Refere-se à quantidade excessiva de tarefas e problemas com a carga horária de trabalho e tarefas simultâneas.	16
9.Relação Profissional-Cliente	Refere-se à proximidade e intensidade da relação entre o trabalhador com a pessoa que atende.	4
10. Relacionamento conflituoso entre os colegas de trabalho	Refere-se aos problemas interpessoais entre a equipe no ambiente de trabalho.	6
11.Ambiguidade e conflitos de papel	Resulta da pouca delimitação e clareza quanto às normas, direitos e objetivos na realização das tarefas.	4
12.Personalidade	São o conjunto de padrões de personalidade mais suscetíveis à SB.	3
13. Chefia	Envolve os problemas de relacionamento com os gestores.	10
Total		96

UAT: Unidade de análise temática

Fonte: Pesquisa de campo (2019).

Em relação ao ambiente físico, a causa do estresse do TAEs está relacionada a problemas com o ar-condicionado ou com os equipamentos de informática. O trabalho na secretaria é feito principalmente no sistema SIGAA e se os computadores ou a internet não funcionam, o trabalho acumula e a pressão é maior, principalmente no período de matrícula de calouros.

Neste mesmo viés, Miranda e Diaz (2016) ao analisar as dimensões do clima organizacional de trabalhadores da Rede de Serviços de Saúde em Cajamarca-Peru, identificaram que eles estavam insatisfeitos principalmente com a estrutura organizacional.

De acordo com Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2002) o ambiente físico e seus riscos; calor, frio, ruídos excessivos, iluminação insuficiente, pouca higiene, espaço,

mobiliário ou aparelhagem insatisfatória para o desenvolvimento das atividades, causa desestímulo e afeta a saúde propiciando os sintomas de SB com o tempo.

No que diz respeito à burocracia, os TAEs informaram: “Me estressa quando tento resolver um problema, mas a burocracia dificulta”; “a rotina de alguns processos que tornam mais burocráticos seus encaminhamentos” e o “exagero de procedimentos para a resolução de alguns problemas”.

Assim, a burocracia causa estresse quando os técnicos têm que tomar decisões urgentes e não têm autonomia para tentar outros caminhos para a resolução do problema. Sobre essa questão, Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2002) afirmam que a burocracia impede a autonomia, a criatividade e a participação nas decisões. As atividades demandam mais tempo e energia por parte da equipe porque a manutenção das regras é priorizada, mais do que os resultados.

Quanto à comunicação, Trigo, Teng e Hallak (2007) afirmam que sua ineficácia provoca distorções e lentificação na disseminação da informação. Sobre essa questão, um participante afirmou: “É estressante ter que repetir a mesma informação inúmeras vezes. Informamos com antecedência normas e procedimentos via sistema, *e-mail* e mural de avisos e sempre tem alguém que diz não conhecer as informações”. Outros participantes responderam diretamente: “a falta de informação” e “problemas com prazos quando os discentes e docentes não atentam para o calendário acadêmico”.

Santos, Sousa e Rueda (2013) ao analisar a interação entre a SB e algumas variáveis do clima organizacional em funcionários de um hospital em São Paulo, concluíram que um dos fatores do clima que tiveram maior associação com a exaustão foi a comunicação. Para esses autores, são menos suscetíveis à exaustão emocional aqueles que utilizam os canais de comunicação de forma efetiva para se relacionarem bem com os outros profissionais.

Em relação à autonomia, os TAEs responderam que se sentiriam mais reconhecidos se tivessem tarefas próximas da sua capacidade e não inferiores, como demonstrado no trecho: "O que me causa mais estresse é a minha chefia imediata não me repassar grandes responsabilidades para serem solucionadas e as minhas atribuições se equiparam com as dos bolsistas".

Essa questão demonstra a falta de confiança na relação chefia-secretário que causa a falta de autonomia do TAE. Benevides-Pereira (2002) defende que quando a pessoa possui mais autonomia e participação nas decisões, ela se mostra menos propensa ao *burnout*, o que é

ratificado por Trigo, Teng e Hallak (2007) que afirmam que a falta dessa autonomia impossibilita a liberdade de ação e a independência profissional.

Outra questão de falta de autonomia ocorre quando os TAEs dependem de outras unidades para cumprir suas atribuições. Nesse viés, um participante afirmou que o problema vem de "momentos em que dependo de outros setores para solucionar problemas e dificultam", o que demonstra que esse TAE não consegue realizar suas atividades por depender do trabalho de outros.

O suporte é a percepção de que os outros estão disponíveis para ajudar e orientar. A categoria "suporte organizacional" foi uma mais citadas pelos TAEs (quadro 6), os quais afirmaram: "trabalhar com colegas que não colaboram para o desenvolvimento das atividades do setor, que são preguiçosos e não são comprometidos me causa estresse no ambiente laboral"; outro, respondeu que é um problema a "falta de interesse em ajudar por parte de algumas pessoas" e a "falta de companheirismo entre os colegas de trabalho e trabalhar com "estagiários sem envolvimento com a função", afirmações que revelam falta de suporte entre os colegas de trabalho. Para Benevides-Pereira (2002) quanto menor o suporte sentido por um profissional, maior é a sua probabilidade de desenvolver *burnout*.

Neste contexto, Barbosa *et al.* (2017) ao avaliar o impacto de fatores do clima organizacional no estresse laboral em técnico-administrativos em uma Universidade Federal na Paraíba identificaram que o suporte social dos colegas foi o fator mais positivamente avaliado, enquanto que a falta de apoio da chefia e da organização, se constituiu como fonte geradora de estresse.

Quanto à percepção de justiça nas relações laborais, essa também foi uma das categorias mais citadas pelos servidores (quadro 6). Eles mencionaram que percebem injustiça em relação ao pouco reconhecimento dado aos trabalhos dos técnicos de forma geral e aos secretários, além de: "protecionismo em alguns setores" e de "serem responsabilizados pelos erros que ocorrem". Além disso, a maioria se sentiu injustiçado quanto à carga horária de trabalho e a divisão de tarefas, tanto entre a chefia quanto entre os colegas; o que corrobora com visão de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) e Benevides-Pereira (2002) de que a desigualdade pode ser vista na distribuição da carga de trabalho entre as pessoas.

Sobre a jornada de trabalho, a luta pela 6h oficialmente está geralmente em pauta nas reivindicações dos TAEs conforme demonstrado no trecho: "em alguns períodos do ano, ao meu ver, não seria necessário cumprir 8 horas por dia, em outro sim". Com a implantação dos

sistemas SIGAA e SAGITTA, muitas solicitações podem ser feitas *online* sem a necessidade de contato direto com o público.

Schuster, Dias e Battistella (2015) em sua pesquisa com colaboradores de uma Instituição Pública, verificaram que a baixa percepção de justiça pode influenciar os demais negativamente, expondo pontos de desacordo entre a equipe enquanto que a avaliação favorável de justiça pode agir como um mecanismo que protege os colaboradores contra o desenvolvimento de sintomas de tensão, como depressão e exaustão. Para os autores, uma alta percepção de justiça organizacional está associada à saúde e um baixo nível de *burnout*.

Alguns participantes também apontaram como fonte de estresse as prioridades de suas unidades. Um realçou que é problemático quando: “os gestores se preocupam mais com as eleições internas do que com o mérito profissional”, considerando injustas as escolhas do gestor. Segundo Schuster, Dias e Battistella (2015), quando as pessoas se sentem injustiçadas, elas têm menos vontade de fazer parte da organização, fator que pode causar absenteísmo e alta rotatividade.

No que diz respeito à pressão no trabalho, os TAEs afirmaram que sentem estressados quando tm que realizar várias ações simultâneas, como demonstradas nos trechos: "atendimentos simultâneos"; "várias tarefas ao mesmo tempo" e "solicitações urgentíssimas". Isso é explicitado pela afirmação do TAE que o problema gira em torno do: "excesso de trabalho ao mesmo tempo. É atendimento telefônico, presencial e *online*". Benevides-Pereira (2002) afirma que a possibilidade de não cumprimento dos prazos, o acúmulo de atividades, o excesso de trabalho e a constante pressão no que se refere ao tempo causa certa ansiedade e essa pressão repercute negativamente, propiciando a exaustão emocional.

Além disso, os entrevistados também descreveram preocupação com altas demandas e prazos curtos para suas atividades, afirmando que existem "muitas demandas ao mesmo tempo para serem feitas de imediato", "atividades a serem realizadas em tempo muito restrito" e, “às vezes, tudo fica concentrado no meu setor de atuação”. A exaustão está fortemente relacionada ao sofrimento causado pela pressão (D’ALLEO; SANTANGELO, 2011). Neste viés, Lima e Castro (2015) em uma pesquisa com pedagogas em uma organização filantrópica educacional no Paraná identificaram que existe uma relação entre o clima organizacional e a SB cujos resultados indicaram uma exaustão emocional em períodos específicos, relacionados às questões como pressão no trabalho e relacionamento interpessoal.

A categoria “sobrecarga de trabalho” foi a que mais apareceu no discurso dos TAEs (quadro 6). Para Benevides-Pereira (2002), a SB é uma resposta à sobrecarga de trabalho. Neste

contexto, os técnicos responderam que o que causa estresse é a demanda excessiva de trabalhos, principalmente em períodos específicos do ano; como descrito no trecho: “Há períodos estressantes de trabalho intenso tais como: nas ocasiões de elaboração de relatórios anuais, durante o planejamento acadêmico e, principalmente, depois da homologação de matrícula”.

No período da matrícula de calouros, por exemplo, eles não podem contar com o apoio dos bolsistas, pois o trabalho é feito via sistema cuja senha só possui o secretário ou o diretor da faculdade. Outros também se sentem sobrecarregados por trabalharem sem o auxílio de outro servidor como descrito na resposta: “Trabalhar só e ser requisitada por várias pessoas ao mesmo tempo”; ou por ter que ultrapassar sua carga de trabalho diário pelo acúmulo de tarefas.

Essas questões são explicadas por Trigo, Teng e Hallak (2007) ao afirmarem que sobrecarga de trabalho é a quantidade excessiva de demandas que ultrapassam a capacidade de desempenho, seja por insuficiência técnica, de tempo ou de suporte organizacional.

Neste sentido, D’Alleo e Santangelo (2011) pesquisaram operadores de 5 (cinco) empresas de *call center* na Itália e constataram que há uma forte correlação entre as dimensões do clima organizacional e a SB e que a exaustão emocional estava fortemente relacionada à alta exigência no trabalho, a dificuldade de suportar a carga de tarefas e a sensação de estar constantemente sob pressão.

A relação profissional-cliente é a variável mais referida na literatura (BENEVIDES-PEREIRA, 2002). Os TAEs afirmaram que um fator estressante é o grande fluxo de pessoas que lidam diariamente e outros apenas responderam: “atendimento ao público”, “pessoas ignorantes”; “falta de concentração pelo grande número de atendimentos” e “a grande quantidade de discentes e docentes para atender”.

Outros também citaram o período de matrícula. Este período envolve a inserção dos calouros no sistema, orientações sobre o processo e o pós-matrícula, em que modificações precisam ser feitas no sistema SIGAA, dependendo da demanda. O fluxo aumenta e a autonomia diminui, pois outros setores são necessários para a resolução dos problemas.

Nas secretarias é necessário atender pessoas tanto presencialmente quanto *online* (via sistema). No entanto, enquanto a maioria dos TAEs afirmou ter grande contato com os clientes, alguns deles não demonstraram preocupação com o contato com o público. Isso se deve, principalmente, ao fato de alguns conseguirem resolver/atender os alunos via sistema, evitando assim o contato. Porém, a plataforma existe, mas ainda é subaproveitada por secretários e usuários. Segundo Benevides-Pereira (2002), quanto mais próxima e intensa a relação do

trabalhador com a pessoa que deve atender profissionalmente, maior a probabilidade de se desencadear *burnout*.

Na categoria “relacionamento conflituoso”, as respostas dos TAEs estavam centradas em problemas de relacionamento com professores, discentes e colegas de trabalho, como destacado nos trechos: falta de cortesias nas relações “alguns alunos acreditam que os servidores devem fazer apenas suas vontades”; “os alunos são grosseiros e não respeitam as normas e prazos”; “falta de respeito de docentes e discentes pela atividade do TAEs”. Essas questões são apontadas por Benevides-Pereira (2002) e Trigo, Teng e Hallak (2007) que concordam que a falta de confiança, respeito e consideração entre os membros de uma equipe provocam um clima social prejudicial.

Benevides-Pereira (2002) também aponta que determinados tipos de colegas de trabalho ajudam nos momentos de ansiedade e tensão, enquanto que os mais competitivos, preguiçosos e muito críticos podem agravar o quadro. Esse problema é externado na resposta: “me estressa fofocas e preguiças no ambiente laboral” e “temos muitas vezes que mediar os problemas de terceiros tentando não tomar partido, mas acabamos absorvendo a carga emocional”. Além disso, o ambiente hostil afeta negativamente o servidor, como visto na resposta: “me sinto emocionalmente esgotado quando o ambiente fica pesado aqui no trabalho”.

Quanto à ambiguidade e conflito de papéis, Benevides-Pereira (2002, p. 62) afirma que o papel é o “conjunto de funções, expectativas e condutas que uma pessoa deve desempenhar em seu trabalho”, enquanto que a ambiguidade se refere “às normas, direitos, métodos e objetivos pouco delimitados ou claros pela organização”. Para Trigo, Teng e Hallak (2007) e Benevides-Pereira (2002) o conflito ocorre quando há discordância entre as informações e expectativas do trabalhador sobre seu desempenho em uma determinada função.

Nesse contexto, alguns TAEs apontaram que um dos fatores de estresse é o desvio de função, isto é, quando eles fazem tarefas que não fazem parte de suas atribuições, como demonstrado no trecho: “professores que solicitam atribuições fora do ambiente de trabalho (marcar férias, digitar documentos pessoais, etc.)”. Para Benevides-Pereira (2002), esse conflito de papéis pode ser fruto de insegurança ou informação insuficiente sobre a função. O servidor que é recente no cargo e possui uma personalidade passiva, para evitar problemas, faz essas tarefas “extras” e acaba acumulando trabalho ou até mesmo pode realizá-las por não ter clareza total do limite de suas atribuições. A consequência é que quanto maior for o conflito de papéis, maior a probabilidade do desencadeamento de *burnout* (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

A categoria “chefia” foi uma das mais citadas pelos TAEs (quadro 6). Eles responderam que é estressante quando a chefia imediata não dá instruções claras, transfere a sua responsabilidade, não organiza bem as tarefas, não é flexível quanto à resolução dos problemas ou exige soluções que não dependem só da unidade. As passagens que ilustram esse descontentamento incluem: "Quando meu chefe me orienta de uma forma que acaba gerando um erro e esse problema acaba sendo culpa minha"; "quando a chefia solicita solução rápida, fora dos padrões possíveis e quando não depende só do nosso setor".

Fernandes (2011), ao analisar a relação entre a percepção do clima, *burnout* e as estratégias de enfrentamento de servidores do Instituto de Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista, constatou que entre as dimensões, a liderança obteve o maior índice de insatisfação entre eles. Sendo assim, é um fator importante na incidência de *burnout*, uma vez que pode ser tanto prejudicial, quanto principal agente de manutenção de clima organizacional favorável.

Os servidores também realçaram questões relacionadas à relação interpessoal com a chefia. Um dos TAEs revelou que se estressa quando tem que lidar com "autoritarismo e abuso de poder", enquanto que outro afirmou que a chefia imediata é “ausente e indiferente quanto às problemáticas”. De forma alarmante, outro TAE reportou que sua chefia imediata "não respeita o trabalho do servidor e não organiza as atividades do setor". Nesse sentido, segundo Holloway (2012), estudos mostram que os comportamentos de liderança têm impacto significativo em algumas dimensões do clima organizacional.

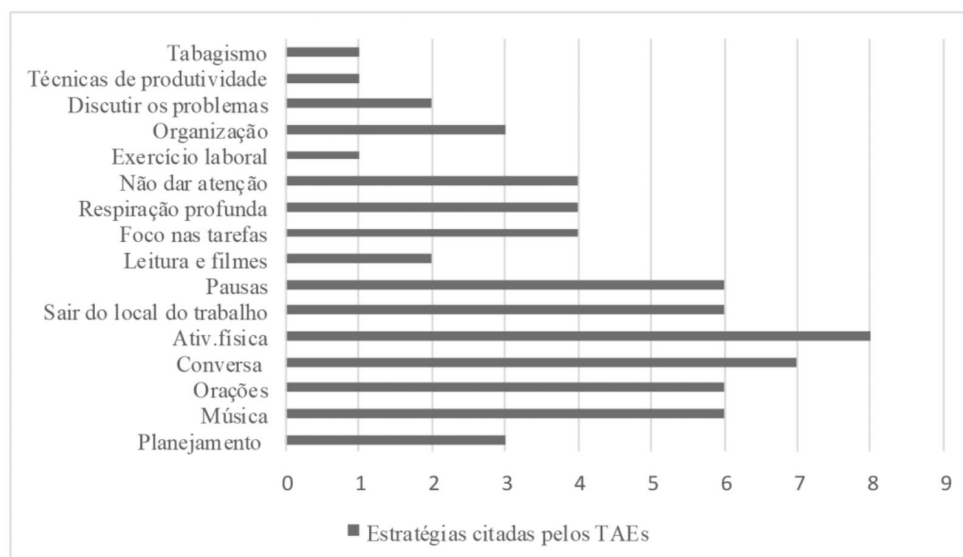
5.6 Análise de conteúdo das estratégias de enfrentamento de *burnout*

A segunda pergunta do questionário: “*O que você faz para reduzir o estresse no seu trabalho?*” buscava identificar as estratégias utilizadas pelos TAEs no enfrentamento do estresse laboral. As respostas foram agrupadas a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011) e enquadradas nas categorias de estratégias de enfrentamento de *burnout* (Seção 2, p. 51).

Pietrowski, Cardoso e Bernardi (2018) as classificam em estratégias com foco: no problema, na emoção e na evitação. Segundo esses autores, a primeira, com foco no problema (*coping* ativo) é a ação do sujeito para enfrentar a situação que desencadeou o estresse. A segunda, com foco na emoção (*coping* moderado), é uma tentativa de regulação das emoções associadas ao estresse e a terceira é compreendida como a tentativa de fugir da situação estressora. Entre os TAEs, 55 (cinquenta e cinco) contribuíram com respostas e 5(cinco)

preferiram não responder a pergunta e alguns mencionaram mais de uma ação que utilizavam frente ao estresse. As estratégias citadas estão dispostas no gráfico 1:

Gráfico 1 - Análise de conteúdo das estratégias de enfrentamento de *burnout*



Fonte: Pesquisa de campo (2019).

O gráfico 1 mostra que a estratégia que os TAEs mais utilizam é a atividade física (13%), porém esta é externa ao trabalho. Assim, a estratégia interna mais apontada foi a “conversa” (12%) com os colegas de trabalho para descontrair e compartilhar os problemas. Ademais, foram citados pelo mesmo número de TAEs: escutar música, fazer orações, ter momentos de pausas das atividades e sair da sala de trabalho na tentativa de se livrar dos agentes estressores. Todavia, as estratégias internas: exercício laboral, planejamento, organização e técnicas de produtividade, as quais são consideradas as mais efetivas no enfrentamento do estresse laboral, foram menos citadas.

Dessa forma, a maioria dos entrevistados (50%) citaram estratégias com foco na “emoção”; 23% estratégias com foco na “evitação” e apenas 15% mencionaram ações que se enquadram nas estratégias com foco no “problema”, além daqueles que citaram estratégias externas ao trabalho tais como: leitura, filmes e atividades físicas.

Em relação às estratégias com foco no problema, apenas dois participantes responderam que buscavam identificar os agentes estressores e discutir os entraves, bem como mantinham a organização nas tarefas e planejavam as ações a fim de prevenir problemas. Nesta direção, um participante respondeu: “Para reduzir o estresse laboral, é necessário identificar os agentes estressores e criar um plano de ação para resolução do problema, bem como é importante manter

a organização para evitá-lo”. Para Gil-Monte (2005) e Pietrowski, Cardoso e Bernardi (2018) as pessoas que utilizam, com maior frequência, estratégias centradas no problema possuem maior capacidade de prevenir a SB, além de serem positivas na redução das dimensões da síndrome.

Quanto às estratégias com foco na emoção, as mais citadas foram: música, práticas religiosas e conversas com os colegas (gráfico 1). Em relação à música, alguns citaram que escutam para aliviar o estresse laboral, porém dois participantes mencionaram que apesar de gostarem de fazer isso, não era permitido no seu local de trabalho. Não há muitas pesquisas sobre o uso da música, porém ela tem se mostrado efetiva no controle da ansiedade e estresse. Neste contexto, Taets et al. (2019) constataram que um programa de musicoterapia foi efetivo para diminuir o nível de estresse de mulheres profissionais de saúde de um hospital no Rio de Janeiro.

Para Foch, Silva e Enumo (2017), o *coping* religioso inclui estratégias de enfrentamento que estão associadas com melhores preditores de saúde física e mental e qualidade de vida. No entanto, destaca-se a necessidade de mais pesquisas que integrem as diversas facetas entre religião, e saúde, nos diferentes contextos, subsidiando também a capacitação de profissionais de saúde.

Quanto às atividades físicas, Oliveira *et al.* (2011, p. 128) afirmam que os “dados epidemiológicos sugerem que pessoas moderadamente ativas têm menores riscos de possuírem desordens mentais do que as sedentárias”. Eles também sugerem que há uma relação direta entre a atividade física e saúde mental. Assim, fazer exercícios otimizam tanto o bem-estar físico quanto psicológico.

No que diz respeito às estratégias com foco na “evitação”, foram citadas: evitar qualquer contato com a chefia, sair do local, tabagismo e não dar atenção para o agente estressor como se ele não existisse. Segundo Pietrowski, Cardoso e Bernardi (2018), as estratégias de evitação tendem a contribuir para o aumento das dimensões da SB, pois a pessoa tem apenas a ilusão da inexistência do problema.

A maioria dos TAEs mencionou algumas estratégias citadas por Mazon, Carlotto e Câmara (2008) tais como: a) busca de suporte social por razões instrumentais, em que a pessoa procura por conselho ou informação sobre o estressor; por razões emocionais, em que se busca apoio moral, compaixão ou entendimento da situação vivenciada; b) o desligamento mental, como alternativa para afastar o problema da mente e c) a religião, em que a pessoa se apoia na fé

para lidar com os problemas, conforme mencionado pelo participante: “Eu busco em Deus a renovação das minhas forças, paz e alegria, e procuro transmitir tal serenidade em meu trabalho”.

Esses autores fizeram correlações das estratégias com as dimensões de SB e perceberam que quanto maior a utilização de *coping* moderado, com foco na emoção e desligamento mental, maior é o sentimento de exaustão emocional. Por outro lado, utilizar *coping* ativo, buscar suporte emocional e fazer reinterpretação positiva das situações estressoras aumentam a realização profissional (MAZON; CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Isso posto, as formas de *coping* de situações estressantes podem ser um dos fatores de proteção da SB (MELO; CARLOTTO, 2016), porém precisam ser efetivas para que as reações provocadas pelo problema desapareçam e o estresse diminua. No entanto, nesta pesquisa, os TAEs declararam poucas ações para reduzir efetivamente o estresse. Esses resultados podem indicar que a maioria desconhece a existência de estratégias para prevenir ou reduzir o estresse laboral. Por essa razão, é importante propor medidas voltadas para saúde física e mental para desenvolver as estratégias de *coping* positivas nos servidores, pois as formas como eles lidam com as situações estressantes desempenham um importante papel na relação do processo de doença-saúde. Dessa forma, as políticas voltadas para saúde nas IFES deveriam ser mais expressivas no que tange à diminuição do estresse laboral, envolvendo todos os servidores, independente do cargo.

6. RECOMENDAÇÕES PARA PROMOÇÃO DE QUALIDADE DE VIDA

A partir da análise dos resultados da pesquisa foram elaboradas recomendações voltadas para a melhoria do clima organizacional das secretarias de graduação da UFPA e consequente redução de riscos de incidência da SB na Universidade, a fim de incentivar a PROGEP e os gestores dos Institutos a elaborarem planos de ação para solucionar as problemáticas no curto prazo, e que possam se tornar medidas organizacionais de longo prazo para uma solução efetiva dos problemas identificados através da pesquisa.

A criação dessas medidas de intervenção está pautada no Decreto N° 6.833/2009 e na Portaria N° 1.261/2010 que tratam sobre a saúde mental dos servidores. Na Portaria, no Cap II, seção I é descrito que faz parte da diretriz “propor medidas de intervenção no ambiente e na organização do trabalho, no intuito de valorizar o servidor e diminuir o sofrimento psíquico”.

Os seis fatores que mais representam riscos para incidência da SB segundo Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) e que foram analisados como dimensões do clima organizacional nesta pesquisa são: estrutura organizacional, reconhecimento, relações interpessoais, autonomia, carga de trabalho e percepção de justiça. Estas devem ser objeto de atenção da área de gestão de pessoas, a fim de desenvolver medidas de prevenção e intervenção de doenças ocupacionais como a síndrome de *burnout*.

Em relação à dimensão “estrutura organizacional”, as ações de melhoria carecem de orçamento para adaptação dos Institutos para deficientes físicos e aquisição de novos equipamentos de informática para as secretarias. Por essa razão, é importante que o gestor realize um levantamento semestral dos materiais que precisam de conserto ou substituição para fazer a solicitação de compras, pois o processo é geralmente burocrático; além da identificação dos discentes e servidores que necessitam das adaptações na infraestrutura das unidades.

Em relação à dimensão "reconhecimento", o problema apontado pelos TAEs está na falta de liberação da chefia para capacitação, qualificação e participação nos programas da DSQV. Ainda que o incentivo à qualificação exista por parte da Instituição, a pesquisa constatou um dado alarmante: apenas 3% dos TAEs participantes possui mestrado, enquanto nenhum dos entrevistados tem doutorado. No entanto, o afastamento de docentes e TAEs para pós-graduação, atividades de pesquisa, participação em congressos, conferências, seminários, reuniões, missões científicas e outros eventos similares correspondem a atividades regulamentadas oficialmente pelo Art. 1º da Resolução N°. 5.045/ 2018 da UFPA, informação que muitos servidores desconhecem.

Portanto, é necessária maior divulgação e implementação de resoluções que asseguram efetivamente o direito ao afastamento dos TAEs e concessão de mais vagas em cursos de pós-graduação para eles, principalmente em áreas afins ao cargo, pois atualmente na UFPA só há implementado o curso de graduação em Administração e o Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública.

Na dimensão “Relações Interpessoais”, a problemática está centrada principalmente na falta de cooperação e conflitos entre aqueles que os TAEs convivem no trabalho (servidores, estagiários, chefia) e problemas de comunicação com as outras unidades que eles necessitam em períodos específicos.

Neste sentido, é importante incentivar a criação de fóruns de discussão de problemas nas unidades para buscar soluções em conjunto, o que também impactaria positivamente no incremento da autonomia dos TAEs através da gestão participativa. Além disso, oferecer cursos voltados para a resolução de conflitos, oficinas sobre assertividade, gestão do tempo e produtividade; as quais já são oferecidas pela Universidade, mas que possam ser realizadas direcionadas para as necessidades específicas dos secretários. É importante também promover rodas de conversa sobre saúde emocional, que seriam um espaço de acolhimento, escuta, identificação dos agentes estressores e estratégias para enfrentá-los, pois os TAEs têm direito a informação sobre formas de prevenção, diagnóstico e enfrentamento de problemas psicossociais.

A respeito dos problemas apontados na análise qualitativa relacionados à chefia, recomenda-se que sejam oferecidas oficinas para os gestores sobre planejamento, liderança motivacional e elaboração de plano de trabalho de servidores, além de palestras sobre assédio moral e como identificar os problemas psicossociais dos TAEs, como determinado na Portaria Nº 1.261/2010, no Cap. II, seção I: “capacitar os gestores para identificar sofrimento psíquico no trabalho”.

Em relação à dimensão “autonomia”, os problemas estão relacionados principalmente às informações sobre o trabalho nas secretarias que estão em lugares inapropriados ou de difícil acesso na UFPA, segundo a percepção dos TAEs.

Neste contexto, recomenda-se a atualização dos sites das secretarias onde possam ser inseridos: leis, portarias, resoluções e principalmente manuais dos sistemas SIGAA e SAGITTA, entre outros. Em relação ao SAGITTA, é necessário que cada secretaria realize o mapeamento das tarefas que são mais burocráticas e comunique ao gestor responsável pela ferramenta para que possa verificar as funcionalidades que o sistema comporta e implementá-

las de acordo com as necessidades. Este sistema facilita a localização de documentos e possibilita a execução de procedimentos comuns, como requerimentos, ajustes, exposição de instruções, entre outros. Com isso, diminuiria o contato com discentes e docentes e traria mais transparência para o processo de atendimento, sendo que as respostas seriam otimizadas, podendo influenciar na melhora emocional dos TAEs, ao mesmo tempo em que pode se tornar uma resposta mais rápida e satisfatória para a comunidade acadêmica. No entanto, na pesquisa de campo foi identificado que apenas quatro Institutos o utilizam para esse fim.

Além disso, recomenda-se que os processos organizacionais das secretarias sejam mapeados e representados por meio do Procedimento Operacional Padrão (POP), um documento que descreve todas as informações necessárias para a realização de um processo organizacional, ferramenta descrita no novo manual de Gestão de Processos Organizacionais da UFPA. Isso criaria uma “memória organizacional” material que outro servidor se apropriaria com mais facilidade caso assumisse a função.

Quanto à dimensão "carga de trabalho", os problemas estão na quantidade de tarefas que cada TAE realiza, principalmente por dois motivos: eles realizam mais atividades do que deveriam, muitas vezes além de suas atribuições, o que causa sobrecarga e a má distribuição do trabalho entre eles. Existe assim, a necessidade de um plano de trabalho mais conciso e claro, além de novas alternativas para as tarefas realizadas, simplificando e organizando as etapas dos procedimentos. Esse plano teria como objetivo organizar melhor as tarefas da secretaria, diminuir a pressão causada pelos prazos (apontada na análise qualitativa) e dar transparência às tarefas executadas pelo secretário.

Além disso, existe também a necessidade de possibilitar algumas tarefas a serem realizadas remotamente, via sistemas como o SIGAA e SAGITTA, pois muitas solicitações podem ser feitas *online* sem a necessidade de contato direto com o público, problema identificado na análise qualitativa, e a complementação da carga horária poderia até ser feita através de teletrabalho⁶, o qual já é realizado em órgãos como a Controladoria Geral da União, o Tribunal de Contas da União e o Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (Pará e Amapá), cujo total de teletrabalhadores representa aproximadamente 10% do quadro de servidores (GUERRA *et al*, 2019).

Em relação à dimensão “percepção de justiça”, os TAEs apontaram insatisfação na forma como são selecionados para capacitação e com a falta de reconhecimento da sua categoria.

⁶ Forma de trabalho realizado remotamente através de tecnologias de informação e comunicação.

Além disso, também citaram injustiça na carga horária, pois alguns acreditam que a jornada de 8 (oito) horas diárias é por vezes desnecessária, bem como estão insatisfeitos com a divisão de tarefas, entre eles e a chefia ou entre os próprios colegas.

Esse resultado pode ser um indicador da necessidade de um redimensionamento da força de trabalho, com objetivo de manter pelo menos dois servidores em cada secretaria para que possam revezar nas tarefas em período mais intenso, como as férias e emergências. Isso também garantiria o funcionamento das atividades da unidade durante os períodos de capacitação e qualificação dos TAEs, facilitando a liberação e as licenças para os secretários, além de atender a uma das reclamações feitas por alguns entrevistados, que afirmaram necessitar do auxílio de pelo menos mais um técnico em suas unidades.

No entanto, uma proposta de intervenção que de forma geral poderia auxiliar na prevenção e redução de doenças psicossociais como a SB, seria a criação de um Plantão Psicossocial para atender os técnicos da UFPA com problemas relativos às questões de sofrimento emocional laboral. Tal ação objetiva cuidar do bem-estar e da saúde mental dos servidores e orientá-los sobre os sintomas e efeitos de doenças ocupacionais e estratégias a serem tomadas, além de promover um acompanhamento psicológico inicial de fácil acesso e menos burocrático; conforme orienta a Portaria N° 1.261/2010 na seção II, art.3º: “organizar serviços de acompanhamento psicossocial que disponham de atendimento a demandas espontâneas dos servidores ou por encaminhamento, com vistas a intervenções breves e encaminhamento para tratamento”.

O público alvo seria, principalmente, os técnicos que lidam diretamente com o público e que sintam que os aspectos psicossociais estão dificultando a rotina laboral e desejem encontrar formas de enfrentamento, conforme a Portaria N ° 1.261/2010, Cap I, art. 1º: “priorizar estratégias coletivas para o enfrentamento dos problemas relacionados à saúde mental dos servidores públicos”. Para participar, seria necessário apenas levar documento de identificação, com a garantia de que a identidade seria mantida em total sigilo. O funcionamento poderia ser uma vez por semana (em dias úteis) e no horário laboral, o que é reportado na Portaria no Cap. II, seção I, a qual indica a garantia da “realização das atividades de promoção à saúde no horário de trabalho”.

Além da equipe da DSQV, poderiam ocorrer parcerias com profissionais da faculdade de Psicologia, do Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento da UFPA e discentes das suas respectivas pós-graduações. A UFPA recentemente implantou um Plantão Psicológico para discentes em vulnerabilidade emocional (UFPA, 2020) e o Plantão Psicológico voltado

para os técnicos poderia ter um funcionamento similar, porém com as especificidades das atividades laborais do serviço público.

A instalação de plantões psicológicos vem ocorrendo nas universidades, como é o caso da Universidade Federal de Alfenas em Minas Gerais, que possui um plantão que acolhe discentes com demandas psicológicas de forma imediata (UNIFAL, 2019). Assim como a Universidade de Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, no Ceará, também possui um plantão para docentes, TAEs e terceirizados (UNILAB, 2019).

Além das propostas apresentadas, recomenda-se também como medida de intervenção a aplicação de pesquisas de clima organizacional nas secretarias periodicamente, visto que é um instrumento diagnóstico com o objetivo de proporcionar melhorias nas condições de trabalho dos TAEs através da coleta de informações sobre a atual percepção dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho, o que corrobora com a Portaria Nº 1.261/ 2010, Cap.II, seção III que afirma ser necessário “avaliar periodicamente e incentivar pesquisas e estudos epidemiológicos sobre o impacto das ações de prevenção dos agravos, de promoção da saúde, das intervenções terapêuticas e da reabilitação”.

Os resultados encontrados na análise qualitativa que os TAEs utilizam poucas estratégias efetivas de enfrentamento do estresse pode indicar que a maioria dos técnicos desconhece formas para prevenir ou reduzir o estresse laboral. Por essa razão, é importante realizar ciclo de palestras nos Institutos sobre saúde mental no trabalho, principalmente quando há grande índice de rotatividade e conflitos nas unidades. Essa ação é apontada na Portaria Nº 1.261/2010, no Cap. II, seção III: “dar ampla divulgação das iniciativas voltadas para a atenção à saúde mental do servidor”. Tal ação objetiva orientar os servidores sobre as doenças ocupacionais, como a SB, e quais as medidas a serem tomadas para seu enfrentamento.

Recomenda-se que seja criada uma resolução para os técnicos da UFPA sobre saúde mental no trabalho, cujas ações envolvem tanto aprendizagem de formas de enfrentamento individual por meio dos programas da DSQV, quanto ferramentas gerenciais das unidades. Essa resolução poderia incorporar as ações descritas nesta dissertação que tratam desde capacitação de gestores, inclusão de sistema digitais de atendimento, até ações mais pontuais nas unidades, considerando as especificidades do trabalho do servidor.

Além das propostas apresentadas neste estudo, recomenda-se como medida de intervenção geral a realização de pesquisas anuais de qualidade de vida e clima organizacional na Universidade para criação de indicadores de saúde dos servidores, conforme enfatiza a Portaria Nº 1.261/2010 no Cap.II, seção I, no trecho: “identificar situações de trabalho penosas

do ponto de vista da saúde mental, propondo as intervenções necessárias”. Tal ação objetiva identificar os agentes estressores para combatê-los, o que também possibilitará que a UFPA reúna dados sobre a incidência dos casos de problemas psicossociais relacionados ao trabalho, norteando as IFES sobre as futuras ações para sua intervenção e prevenção.

As propostas de intervenção aqui descritas envolvem estratégias organizacionais de acordo com a Nova Gestão Pública que buscam valorizar o profissional e o ser humano corroborando com o alvo da Portaria N° 1.261/2010 no Cap. I, seção II: “intervir, em qualquer nível hierárquico, nas situações de conflito vivenciadas por pessoas em sofrimento psíquico no seu local de trabalho, buscando junto aos gestores uma resolução pelo diálogo e por ações assertivas para o servidor e para a Administração Pública Federal”.

Todavia, a análise do clima organizacional promove mudanças nas IFES quando gera informações para seus gestores e estes procuram implementar as ações e construir políticas públicas que impulsionem o processo de mudança de práticas no contexto organizacional. A implementação das recomendações apresentadas pode depender de recursos financeiros, materiais, humanos e até mesmo de tempo, capacidade dos gestores em executar as soluções e do esforço da organização e de seus servidores para solucionar os problemas conjuntamente.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A saúde mental é um tema de grande destaque na atualidade tendo em vista que a sociedade passa por um período de instabilidade econômica, social e política, principalmente no contexto educacional. No Brasil, os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais representaram a terceira causa de incapacidade para o trabalho no período de 2012-2016 segundo dados do 1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade publicado pela Secretaria de Previdência (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2017). Questões como essa, revelam a necessidade de reflexão e discussão sobre a relação entre o trabalho e a saúde na contemporaneidade.

Há evidências científicas dos efeitos da SB na saúde física, mental e profissional repercutindo no sucesso organizacional. Dessa forma, a motivação que deu origem a este estudo partiu da intenção de promover a qualidade de vida dos TAEs da UFPA, com ênfase na análise do clima organizacional e na incidência da síndrome de *burnout*. Pois, ainda que existam estudos na área, poucos são voltados para o setor público e para os secretários das IFES. Sendo assim, a escolha desta categoria, como objeto de estudo, contribuiu para a identificação dos aspectos laborais que afetam esses servidores e podem subsidiar políticas de gestão para proporcionar melhor qualidade de vida e maior desempenho profissional na Universidade.

O problema de pesquisa: “considerando as dimensões de clima organizacional: estrutura organizacional, autonomia, reconhecimento, carga de trabalho, relações interpessoais e percepção de justiça; quais delas podem contribuir para a incidência da SB segundo a percepção dos TAEs que atuam nas secretarias de graduação da UFPA?” foi respondido através do alcance dos objetivos, cujo objetivo principal era analisar essas dimensões que contribuem para a incidência da SB. Dessa forma, a partir do referencial teórico e da metodologia quanti-qualitativa utilizada, que permitiu que os técnicos descrevessem os fatores que lhe causavam estresse, foi identificado que as seis dimensões são preditores da SB sendo que as dimensões: “relações interpessoais”, “reconhecimento” e “carga de trabalho” são os principais fatores na configuração da síndrome e as dimensões: “autonomia”, “estrutura organizacional” e “percepções de justiça” exercem impacto moderado no contexto analisado.

Em relação ao primeiro objetivo específico, analisar o clima organizacional nas secretarias de graduação da UFPA, constatou-se que, no geral, este foi percebido como favorável pelos TAEs através dos resultados da estatística descritiva da escala de clima, apesar

de resultados negativos nas dimensões: estrutura organizacional; relações interpessoais, autonomia e principalmente em carga de trabalho e reconhecimento.

Em relação ao segundo objetivo específico, identificar as condições organizacionais que favorecem o surgimento e desenvolvimento da SB nos TAEs, foi constatado através da análise quantitativa da escala de clima organizacional e qualitativa das respostas dos técnicos para a primeira questão discursiva do questionário, que a falta de suporte organizacional, percepção de injustiça laboral, sobrecarga de trabalho e problemas com a chefia, foram os fatores com impacto mais significativo.

Em relação ao terceiro objetivo específico, analisar a participação dos TAEs nas ações de qualidade de vida promovidas pela DSQV, foi identificado através da resposta dos participantes sobre seu ambiente laboral no questionário que apenas 8,3 % dos técnicos participam das ações promovidas pela Diretoria. Quanto ao quarto objetivo específico, identificar as estratégias que os TAEs utilizam para lidar com o estresse laboral, identificou-se através da análise qualitativa das respostas dos técnicos para a segunda questão discursiva do questionário, que eles utilizam *coping* ativo (foco no problema), *coping* moderado (foco na emoção) e também fazem ações que buscam fugir do problema (estratégias de “evitação”), sendo as principais a prática de atividades físicas e a busca do suporte dos colegas de trabalho em meio a momentos de estresse.

Em relação ao quinto objetivo específico, propor intervenções a partir dos resultados a fim de minimizar os aspectos favoráveis para a SB, a partir da análise das problemáticas apontadas pelas respostas dos TAEs e com base na Portaria Nº 1.261/2010 e no decreto Nº 6.833/2009 foram propostas medidas para maior aplicabilidade de ferramentas já existentes, como os sistemas SAGITTA e SIGAA, o POP e das ações da DSQV, bem como a implantação de um novo programa de saúde denominado Plantão Psicossocial.

A partir da análise das respostas, as hipóteses elencadas foram confirmadas. Neste sentido, a primeira hipótese – o clima organizacional incide negativamente na SB – foi constatado a partir da análise de conteúdo (BARDIN, 2011) das respostas dos TAEs e das técnicas estatísticas de correlação que indicaram que, quanto mais as dimensões do clima eram percebidas como desfavoráveis, maiores eram os índices das dimensões críticas da SB.

Quanto à segunda hipótese – entre as dimensões do clima organizacional, aquelas que mais favorecem a incidência da SB segundo a percepção dos TAEs participantes, são as relações interpessoais e o reconhecimento - a partir das análises qualitativa e quantitativa foi confirmado que "relações interpessoais" e "reconhecimento" mais favorecem a incidência da

SB. No entanto, a investigação também apontou para uma terceira dimensão, a "carga de trabalho", como sendo fator que favorece a configuração da síndrome. Analisar o clima organizacional e relacioná-lo com a SB permitiu reconhecer os fatores de risco que tornam os participantes da pesquisa mais vulneráveis ao desenvolvimento da SB. Embora os TAEs participantes tenham apresentado apenas índices moderados de exaustão e cinismo, medidas devem ser tomadas a longo prazo para que esses índices não aumentem e que o seu alto índice de eficácia profissional seja mantido, reduzindo os riscos de incidência da síndrome.

Em relação, à terceira hipótese – há uma baixa participação dos secretários nas ações de qualidade de vida – 91,6% dos participantes afirmaram que não participam das ações da DSQV. Em relação à quarta hipótese – há uma baixa utilização de estratégias de enfrentamento por parte dos TAEs em relação ao estresse laboral – Apenas 15% dos participantes afirmaram que utilizam estratégias de *coping* ativo, isto é, que realmente buscam combater o problema.

A maioria das estratégias de enfrentamento da SB apontadas pelos TAEs é realizada em nível individual. No entanto, é necessário compreender que as medidas a serem tomadas devem englobar mais do que ações isoladas, mas também estratégias organizacionais que melhorem o clima organizacional, além de estratégias coletivas que envolvam todos os servidores expostos a situações estressantes. As ações voltadas para prevenção e redução da incidência de SB são relevantes tanto para a promoção da qualidade de vida dos servidores afetados ou com riscos potenciais, quanto para evitar problemas provenientes do absentismo, rotatividade e má-qualidade nos serviços oferecidos.

O gestor também tem papel fundamental na prevenção do surgimento e desenvolvimento da SB em sua equipe. É necessário que ele seja consciente da importância de compreender as peculiaridades de seu ambiente e principalmente do estado dos servidores para direcionar melhor sua gestão.

As intervenções propostas neste trabalho para promoção de um clima organizacional favorável nas secretarias da UFPA estão relacionadas com o fortalecimento da gestão por meio de investimento em ferramentas gerenciais, planejamento, políticas de recursos humanos e de saúde do trabalhador, além de gestão participativa nas unidades.

A análise do clima organizacional e de suas questões críticas e posterior implementação de políticas resolutivas de mudanças do contexto organizacional deve ser fomentada nas IFES, pois essas ações diminuem os riscos de ocorrência da SB, visto que a melhoria do clima atua como elemento protetor do adoecimento por *burnout*.

Esta pesquisa, no entanto, também apresentou limitações como a impossibilidade de entregar os questionários para todos os TAEs secretários por estarem ausentes (6 técnicos) ou não aceitarem participar (quatro técnicos), bem como a dificuldade pela falta de tempo disponível dos técnicos devido à carga de trabalho e pela falta de um banco de dados de informações cadastrais sobre os secretários o que impossibilitou o contato prévio via *e-mail* e este teve que ser feito pessoalmente. Além da quantidade reduzida de publicações na área de gestão sobre a SB na categoria dos técnicos das IFES.

Desta forma, estas considerações indicam a necessidade de ampliação dos estudos sobre a SB no âmbito da IFES, sobretudo com outras categorias, considerando as suas particularidades de acordo com o ambiente laboral. Além disso, também é necessário desenvolver estudos sobre o impacto na qualidade de vida após a implementação das recomendações propostas frente à SB, bem como pesquisas sobre a influência da “chefia” na incidência da síndrome, visto que durante a pesquisa essa dimensão impactou significativamente nos resultados.

Os servidores são o maior patrimônio das organizações públicas e é de suma importância que os gestores estejam preparados para atuar de maneira a reduzir o impacto negativo das relações de trabalho na saúde. Almeja-se que essa pesquisa contribua para a gestão da UFPA através do cumprimento de seu objetivo de valorizar os servidores ampliando as ações de atenção à saúde e qualidade de vida laboral e de sua missão institucional de produzir, aplicar e disseminar conhecimento. É necessário que a Universidade também fomente a discussão sobre saúde mental do trabalhador, dado seu papel de formadora de cidadãos críticos e reflexivos que buscam resoluções para problemas fundamentais da sociedade.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. de A. *et al.* A ocorrência da Síndrome de Burnout entre aeroportuários: uma investigação multivariada no aeroporto internacional de Val-de-Cans, Belém do Pará, Brasil. **Revista Expectativa**, Paraná, v. 17, p. 1-27, 2018.
- ALVAREZ G. E.; FERNÁNDEZ R. L. El síndrome de “Burnout” o el desgaste profesional. Revisión de Estudios. **Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría**, v. 11, n. 39, p. 257-265, 1991.
- ANTONIAZZI, A. S.; DELL’AGLIO, D. D.; BANDEIRA, D. R. O conceito de coping: uma revisão teórica. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 2, n. 3, p. 273-294, 1998.
- ANTONIOU, A. S.; POLYCHRONI, F.; VLACHAKIS, A. N. Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 7, p. 682-690, 2006.
- BAKKER, A. B.; LE BLANC, P. M.; SCHAUFELI, W. B. Burnout contagion among intensive care nurses. **Journal of Advanced Nursing**, Utrecht, v. 51, n. 3, p. 267-287, jan. 2005.
- BARBOSA, S. C. *et al.* Clima organizacional y estrés laboral en funcionarios técnico-administrativos universitarios. **Alternativas En Psicología**, [s.l.], v. 38, n. 1, p. 61-79, jan. 2017.
- BARDIN. L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. M. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.
- BERGUE, S. T. **Modelos de Gestão em Organizações Públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v.16 n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOECHAT, M. Á. M.; FERREIRA, M. C. Preditores individuais e organizacionais do burnout em servidores públicos federais. **Psic., Saúde & Doenças**, Lisboa, v. 15, n. 3, p. 738-750, dez. 2014. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-00862014000300014&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 fev. 2019.
- BOSQUED, M. **Quemados, el síndrome del burnout**: Qué es y cómo superarlo. Barcelona: Ediciones Paidós, 2008.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. 2009. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998, da Casa Civil. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 5 fev. 2019.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005, da Casa Civil. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. 2005. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm. Acesso em: 5 fev. 2019.

BRASIL. Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957. Cria a Universidade do Pará e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1957.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 1985.

BRASIL. Portaria nº 1.261, de 05 de maio de 2010, do ministério do planejamento, orçamento e gestão. Institui os Princípios, Diretrizes e Ações em Saúde Mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil - SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF, 2010.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: Affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, v. 53, p. 279-307, 2002.

BURIGO, C. C. D.; JACOBSEN, A. L.; WIGGERS, L. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 68-78, abr. 2016.

BURNOUT. *In*: Dicionário online English Oxford Living Dictionaries. 2019a. Disponível em <https://en.oxforddictionaries.com>. Acesso em: 5 fev. 2019.

BURNOUT. *In*: Dicionário online Merriam Webster. 2019b. Disponível em <https://www.merriam-webster.com>. Acesso em: 5 fev. 2019.

CAMARGO, I. Burnout: entenda a síndrome que afetou ex-apresentadora da Globo. *In*: EXAME. 17 dez. 2018. Entrevista concedida a Luísa Granato. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/carreira/entenda-a-sindrome-que-afetou-ex-apresentadora-da-globo/>. Acesso em: 5 fev. 2019.

CARLOTTO, M. S. *et al.* O papel mediador da autoeficácia na relação entre a sobrecarga de trabalho e as dimensões de Burnout em professores. **Psico-USF**, Itatiba, v. 20, n. 1, p. 13-23, abr. 2015. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712015000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2019.

- CARLOTTO, M. S.; CAMARA, S. G. Preditores da Síndrome de Burnout em professores. **Psicologia Escolar e Educacional (Impr.)**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 101-110, jun. 2007.
- CARLOTTO, M. S.; CAMARA, S. G. Análise fatorial do Maslach Burnout Inventory (MBI) em uma amostra de professores de instituições particulares. **Psicol. estud.**, Maringá, v. 9, n. 3, p. 499-505, dez. 2004.
- CIESLAK, R. *et al.* Burnout predictors among prison officers: The moderating effect of temperamental endurance. **Personality and Individual Differences**, v. 45, p. 666-672, 2008.
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Revista de Administração**, São Paulo, n. 75, dez. 1993.
- CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. O que é burnout? *In*: CODO, W. (org.). **Educação: Carinho e Trabalho**. Rio de Janeiro: Vozes, 1999. p.237-254.
- COELHO, J. A. P. de M. *et al.* Estresse como preditor da Síndrome de Burnout em bancários. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Brasília, v. 18, n. 1, p. 306-315, mar. 2018.
Disponível em:
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572018000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 27 fev. 2019.
- COLOSSI, N. **Clima Organizacional**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.
- D'ALLEO, G.; SANTANGELO, A. Organizational climate and burnout in call-center operators. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 30, p. 1608-1615, 2011.
- FERNANDES, G. **Clima organizacional, a síndrome de Burnout e as estratégias de enfrentamento no trabalho em funcionários do instituto de pesquisas do Vale do Paraíba paulista**. 2011. 169 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.
- FOCH G. F. L.; SILVA A. M. B.; ENUMO S. R. F. Coping religioso/espiritual: uma revisão sistemática de literatura (2003–2013). **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 69, p. 53-71, abr. 2017.
- FREUDENBERGER, H. J. The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: theory, research and practice*, Washington, DC, v. 12, n. 1, p. 73-82, 1975.
- GARCIA, L. P.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. Investigando o burnout em professores universitários. **Revista Eletrônica InterAção Psy**, Maringá, v. 1, n. 1, p. 76-89, ago. 2003.
- GARROSA, E. *et al.* The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. **International Journal of Nursing Studies**, [s.l.], v. 45, n. 3, p. 418-427, mar. 2008.
- GATTO, M. E. Desgaste psíquico en el equipo de salud - Síndrome de Burnout. **Prensa Médica Argentina [La]**, v. 87, n. 4, p. 357-361, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

- GIL-MONTE, P. R. **El síndrome de quemarse por el trabajo (“burnout”)**. Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Madrid: Ediciones Pirámide, 2005.
- GIL-MONTE, P. R.; GARCIA-JUESAS, J. A.; HERNÁNDEZ, M.C. Influencia de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería. **Interamerican Journal of Psychology**, v. 42, p. 113-118. 2008.
- GIL-MONTE, P. R.; PEIRÓ, J. M. **Desgaste psíquico en el trabajo**: El síndrome de quemarse. Madrid: Síntesis Psicología, 1997.
- GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multi-level research. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 601-616, 1985.
- GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J. M. Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. **Revista de Psicología General y Aplicada**, v. 52, n. 2-3, p. 269-285, 1999. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498348>. Acesso em: 5 fev. 2019.
- GREGORY, S. T.; MENSER, T. Burnout among Primary Care Physicians: A Test of the Areas of Worklife Model. **Journal of Healthcare Management**, v. 60, n. 2, p. 133, 2015.
- GUEDES, D. P.; SOUZA, R. O. de. **Burnout em atletas jovens**. Londrina: MidioGraf, 2015.
- GUERRA, M. H. T. da S. *et al.* Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A Experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 22, 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2019.
- GUIDELINES for the primary prevention of mental, neurological and psychosocial disorders: 5 Staff Burnout. Geneva: Division of Mental Health; World Health Organization, 1998. p. 91-110, 1998.
- GUIDO, L. A. *et al.* Estresse e Burnout entre residentes multiprofissionais. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 20, n. 6, p. 1064-1071, dez. 2012.
- HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.
- HOLLOWAY, J. B. Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. **Emerging Leadership Journeys**, Virginia Beach, v. 5, n. 1, p. 9-35, 2012.
- HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, [s.l.], v. 11, n. 2, p. 85-103, jun. 2010.
- KANTER, Emanuel. **Bem-Estar Cansaço - Síndrome de Burnout**. 2017. (02m30s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p-zgomWmuzo>>. Acesso em: 5 fev. 2019.

KOBIYAMA, A. R. C. E.; SILVA, E. C.R.; PERARDT, S. O mestrado profissional em administração universitária da Universidade Federal de Santa Catarina: um estudo de caso sobre o processo de criação e implantação. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL IGLU, 2.; COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9., 2011, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: IGLU, 2011.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KUBO, E. K. M. *et al.* Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigación em Ciências Sociais**, v. 11, n. 1, p. 35-54, jul. 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, J. A. S.; CASTRO, A. L. Relação entre clima organizacional e síndrome de burnout: estudo em uma organização filantrópica educacional. *In*: SEMANA DE ESTUDOS CONTÁBEIS E DE ADMINISTRAÇÃO, 2015. Paranavaí. **Anais [...]**. Paranavaí: UNESPAR, 2015.

LIPP, M. E. N.; MALAGRIS, L. E. N. O stress emocional e seu tratamento. *In*: RANGÉ, Bernard. **Psicoterapias cognitivo-comportamentais: um diálogo com a psiquiatria**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2001. p. 475-490.

LIPP, M. E. N. O modelo quadrifásico do stress. *In*: LIPP, M. E. N. **Mecanismos neuropsicofisiológicos do stress: história e aplicações clínicas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003. p. 17-21.

LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia**. 2003. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALLAR, S. C.; CAPITÃO, C. Garcia. Burnout e hardiness: um estudo de evidência de validade. **Psico-USF (Impr.)**, Itatiba, v. 9, n. 1, p. 19-29, jun. 2004.

MARTINS, A. M. D. C. *et al.* Síndrome de Burnout em profissionais da Enfermagem do atendimento pré-hospitalar. **Cadernos de Graduação**, Aracajú, v. 4, n. 2, p. 101-114, out. 2017.

- MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed, 2008. cap. 2, p. 29-40.
- MASLACH, C. Burned-out. **Human Behavior**, New Jersey, v. 5, n. 9, p. 16-22, 1976.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 103-111, jun. 2016.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. Burnout in organizational settings. **Applied Social Psychology Annual**, Beverly Hills, v. 5, n. 1, p. 133-153, jan. 1984.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, Sussex, England, v. 2, n. 2, p. 99-113, 1981.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E.; LEITER, M. The Maslach Burnout Inventory Manual. *In*: ZALAQUETT, C. P.; WOOD, R. J. **Evaluating Stress: A Book of Resources**. Lanham: The Scarecrow Press, 1997, p. 191-218.
- MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job Burnout. **Annual Review Psychology**, v. 52, p. 397-422, 2001.
- MATTOS, C. A. C. *et al.* Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação entre servidores do ensino superior. **Revista Cereus**, v. 9, n. 1, p. 57-75, jan./abr. 2017.
- MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto - Enfermagem**, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 508-514, set. 2006.
- MAZON, V.; CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. Síndrome de Burnout e estratégias de enfrentamento em professores. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 60, n. 1, 2008.
- MCLAURINE, W. D. A Correlational study of job burnout and organizational commitment among correctional officers. **School of Psychology**: Capella University, 2008.
- MELO, L. P.; CARLOTTO, M. S. Prevalência e preditores de burnout em bombeiros. **Psicologia: Ciência e Profissão**, [s.l.], v. 36, n. 3, p. 668-681, set. 2016.
- MENEZES, A. C. P.; GOMES, I. G. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.
- MIRANDA, J. O. M.; DÍAZ, N. C. G. Clima organizacional y síndrome de burnout en trabajadores de una red de servicios de salud en Cajamarca-Perú. **Rev. Tzhoeco**, Lima, v. 8, n. 2, dez. 2016.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Adoecimento Mental e Trabalho: A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016**. 1º Boletim quadrimestral sobre benefícios por incapacidade. Brasília, DF. 2017.

Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Doenças relacionadas ao trabalho**: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde. Brasília, DF: MS, 2001.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional de Saúde. Sobre pesquisas científicas envolvendo seres humanos. 2012. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html. Acesso em: 4 fev. 2019.

MÓL, A. L. R. *et al.* **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MORENO, F. N. *et al.* Estratégias e intervenções no enfrentamento da síndrome de burnout. **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 19, p. 140-145, jan. 2011.

MUROFUSE, N. T.; ABRANCHES, S. S.; NAPOLEÃO, A. A. Reflexões sobre estresse e burnout e a relação com a enfermagem. **Rev Latino-americana de Enfer**, v. 13, n. 2, p. 255-261, abr. 2005.

OCHOA, P. Impact of burnout on organizational outcomes, the influence of legal demands: the case of Ecuadorian physicians. **Frontiers In Psychology**, [s.l.], v. 9, p. 1-2, 4 mai. 2018.

OLIVEIRA, E. N. *et al.* Benefícios da atividade física para saúde mental. **Saúde Coletiva**, São Paulo, v. 8, n. 50, p. 126-130, 2011.

PALAZZO, L. dos S.; CARLOTTO, M. S.; AERTS, D. R. G. de C. Síndrome de Burnout: estudo de base populacional com servidores do setor público. **Rev. Saúde Pública**, São Paulo, v. 46, n. 6, p. 1066-1073, dez. 2012.

PATTERSON, M. G. *et al.* Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PAULA, P. *et al.* Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, [s.l.], v. 27, n. 81, p. 59-73, set. 2011.

PÊGO, F. P. L.; PÊGO, D. R. Síndrome de Burnout. **Rev Bras Med Trab**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 171-176, 2016.

PEREIRA, R. R. **Estresse, características resilientes e sociodemográficas de alunos com deficiência e com transtornos funcionais específicos da UFPA (Campus do Guamá)**. 2017. 196 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

PIETROWSKI, D. L.; CARDOSO, N. O.; BERNARDI, C. C. N. Estratégias de coping frente à síndrome de burnout entre os professores: uma revisão integrativa da literatura nacional. **Contextos Clínicos**, [s.l.], v. 11, n. 3, p. 397-409, 23 nov. 2018.

- PINTO, A. M.; CHAMBEL, M. J. **Burnout e engagement em contexto organizacional**: estudos com amostras portuguesas. Lisboa: Horizonte, 2008. 246 p.
- PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organ. Soc**, Salvador, v. 13, n. 38, p. 45-57, set. 2006.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis. 1995. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 1995.
- ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013.
- ROSSETTI, M. O. *et al.* Lipp's inventory of symptoms of stress for adults (ISSL) in federal civil servants of São Paulo. **Revista Brasileira de Terapias Cognitivas**, [s.l.], v. 4, n. 2, p. 108-119, 2008.
- RUVIARO, M. de F. S.; BARDAGI, M. P. Síndrome de Burnout e Satisfação no Trabalho em Profissionais da Área de Enfermagem do Interior do Rs. **Barbarói**. Santa Cruz do Sul, n. 33, ago./dez. 2010.
- SÁ, F. Burnout: Mais próximo do setor da saúde do que se imagina. **Rev Fehoesp** 360, São Paulo, v. 1, n. 9, p. 17-23, maio 2017.
- SANTINI, J. Síndrome do esgotamento profissional - Revisão Bibliográfica. **Movimento**, Porto Alegre, v. 10, n. 1, p. 183-209, 2004.
- SANTOS, A. C. D. O.; HONÓRIO, L. C. As dimensões da Síndrome de Burnout no trabalho de pastores da igreja presbiteriana do Brasil em Minas Gerais. **In: ENCONTRO DA ANPAD**, 38, 2014. Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- SANTOS, E. L. A Era do Burnout. **Gvexecutivo**, [s.l.], v. 17, n. 2, p. 17-19, mar. 2018.
- SANTOS, S. M. P; SOUSA, V, RUEDA, F. J. M. Burnout e sua relação com o clima organizacional em funcionários de um hospital. **Abcs Health Sciences**, [s.l.], v. 40, n. 1, p. 11-15, 2013.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 7-17, abr./jun. 1983.
- SCHAUFELI, W.; ENZMANN, D. **The burnout companion to study & practice**: A critical analysis. Philadelphia: Taylor & Francis, 1998.

SCHAUFELI, W. B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. **Journal of Applied Psychology**, Washington, n. 56, p. 211-217, 1972.

SCHUSTER, M. S.; DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS): Aplicação em Universidade Público Federal. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.182-195, 30 jun. 2015.

SHELLEY, M. **Frankenstein, or the modern Prometheus**. New York: Sterling Publishing, 2012.

SILVA, J. M. R. **A Síndrome de Burnout e a Gestão de Conflitos na Classe Profissional dos Enfermeiros**. 2012. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Unidades de Saúde, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2012.

SILVA, J. N. S.; TEIXEIRA, E. M. S. F. Clima organizacional e a síndrome de *burnout* em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *In*: MERCÊS, S. S. S.; MATTOS, C. A. C. de (org.). **Gestão pública e desenvolvimento na Amazônia paraense**. Pará: NAEA, 2018. p. 159-175.

SILVA, L. F. *et al.* A síndrome de burnout no ambiente de trabalho: um reflexo do afastamento de profissionais de suas atividades laborais em Anápolis. **Revista de Magistro de Filosofia**, [s.l.], v. 23, n. 11, p. 126-147, jan. 2018.

SILVA, V. F.; SAINT'CLAIR, E. da M.; NETO, E. P. Fatores que influenciam no estresse ocupacional dos enfermeiros que atuam no programa saúde da família. **Revista Científica Interdisciplinar**, v. 2, n. 8, abril/jun. 2015.

SILVEIRA, S. L. M.; CAMARA, S. G.; AMAZARRAY, M. R. Preditores da Síndrome de Burnout em profissionais da saúde na atenção básica de Porto Alegre/RS. **Cad. saúde colet.**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 386-392, dez. 2014.

SIMIONE, A. A. A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 3, p. 551-570, jun. 2014.

SINOTT, E. C. *et al.* Síndrome de Burnout: um estudo com professores de Educação Física. **Movimento**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 519-539, abr./jun. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Clima organizacional**: medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacional**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SUNDIN, L. *et al.* The relationship between different work-related sources of social support and burnout among registered and assistant nurses in Sweden: A questionnaire survey. **International Journal of Nursing Studies**, v. 44, p. 758-769, 2007.

TAETS, G. G. C. *et al.* Effect of music therapy on stress in chemically dependent people: a quasi-experimental study. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 27, p. 1-7, 2019.

TAMAYO, A. *et al.* **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1996.

TELLES, H. ; PIMENTA, A. M. C. Síndrome de Burnout em Agentes comunitários de saúde e estratégias de enfrentamento. **Saude soc.**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 467-478, 2009.

TORO, F. A. **El clima organizacional: Perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cicol Ltda, 2001.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 223-233, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 614**, de 28 de junho de 2006. Aprova o novo Estatuto da Universidade Federal do Pará. 2006. Disponível em: https://portal.ufpa.br/images/docs/Trasnparencia_publica/legislacao/resolucao_614.pdf. Acesso em: 5 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. Belém: EDUFPA, 2016. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/images/conteudo/documentos/PDI-2016-2025.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário Estatístico 2019**- ano base 2018. Belém, 2019b. Disponível em: http://www.anuario.ufpa.br/images/anuarios/Anuario2019_AB2018.pdf. Acesso em 5 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal. **Qualidade de vida no trabalho**. Belém, 2019c. Disponível em <http://progep.ufpa.br/progep/qualidade-de-vida-no-trabalho>. Acesso em: 4 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal. **Relatório de Gestão-2014-2017**. Belém, 2017. Disponível em: <http://progep.ufpa.br/progep/relatorio-de-gestao> Acesso em: 13 dez. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 3.524**, de 03 de maio de 2007. Estabelece normas para o afastamento de servidores, do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE). 2007. Disponível em: http://www.propesp.ufpa.br/arquivos/arq_download/documentos/Resolucao_3524.pdf Acesso em: 5 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **UFPA cria Plantão Psicológico para atender estudantes em vulnerabilidade emocional**. Belém: UFPA, 2020. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/11198-ufpa-cria-plantao-psicologico-para-atender-estudantes-em-vulnerabilidade-emocional>. Acesso em: 8 jan. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoal. **Estrutura Organizacional**. Belém, 2019a. Disponível em <http://progep.ufpa.br/progep/estrutura-organizacional>. Acesso em: 4 fev. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS. **Plantão Psicológico na UNIFAL-MG**. Alfenas: UNIFAL, 2019. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/prace/node/309> . Acesso em: 8 jan. 2020.

UNIVERSIDADE DE INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA. **Plantão Psicológico da Unilab atende aos servidores do Ceará na Unidade Acadêmica dos Palmares**. Redenção: UNILAB, 2019. Disponível em: <http://www.unilab.edu.br/noticias/2019/06/04/plantao-psicologico-da-unilab-atende-aos-servidores-do-ceara-na-unidade-academica-dos-palmares/>. Acesso em: 8 jan. 2020.

VASCONCELOS, E. M.; MARTINO, M. M. F.; FRANÇA, S. P. S. Burnout and depressive symptoms in intensive care nurses: relationship analysis. **Revista Brasileira de Enfermagem**, [s.l.], v. 71, n. 1, p. 135-141, fev. 2018.

VIEIRA, I. Conceito (s) de burnout: questões atuais da pesquisa e a contribuição da clínica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [s.l.], v. 35, n. 122, p. 269-276, dez. 2010.

VOLPATO, D. C *et al.* Burnout: O desgaste dos professores de Maringá. **Revista Eletrônica InterAção Psy**, v. 1, p. 90-10, 2003.

WEISS, H. M. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. **Human Resource Management Review**, v. 12, n. 2, p. 173-194. 2002.

YENER, D.; OSKAYBAS, K.; DURSUN, T. The Effects of Burnout on Organizational Commitment in Logistics Sector. **Journal of Business Research**, Turk, [s.l.], v. 6, n. 2, p. 15-15, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZOMER, F. B.; GOMES, K. M. Síndrome de burnout e estratégias de enfrentamento em profissionais de saúde: uma revisão não sistemática. **Revista de Iniciação Científica**, Criciúma, v. 15, n. 1, p. 56-68, 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
NÚCLEO DOS ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS (NAEA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA (PPGGP)
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Convidamos o (a) Sr. (a) para a participar da pesquisa: “**Burnout e Clima Organizacional: Intervenções para redução dos riscos de incidência nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES)**”, sob a responsabilidade da **pesquisadora Josemare de Nazaré Sousa da Silva**, discente do Mestrado Profissional em Gestão Pública (PPGGP-NAEA) da UFPA e de sua **orientadora Profa. Dra. Eliana Maria de Souza Franco Teixeira**. A pesquisa busca analisar as dimensões do clima organizacional que contribuem para a incidência da síndrome de *burnout* (conhecida no Brasil como “esgotamento profissional”) segundo a percepção dos Técnico Administrativos em Educação (TAEs) que trabalham nas secretarias de graduação da UFPA. Sua participação é voluntária e ocorrerá através do preenchimento de questionários sobre seu contexto laboral que possuem duas escalas, questões sobre dados sócio - demográficos e duas perguntas de cunho pessoal.

Sobre os riscos quanto a sua participação, estão apenas o tempo despendido para as respostas e o possível receio antes de responder e ser identificado. No entanto, **não há riscos de privacidade**, pois esta pesquisa segue os preceitos éticos da resolução 466/12 e suas informações são confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas com os dados apresentados de forma agrupada, de forma que sua identidade será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no documento final da dissertação ou em qualquer publicação posterior a mesma.

Você não terá benefícios diretos por sua participação, mas será beneficiado indiretamente com a ampliação do conhecimento sobre o fenômeno investigado e contribuirá para a maior compreensão das condições de trabalho nas IFES auxiliando na elaboração de intervenções, isto é, propostas de ação que objetivem melhorar a qualidade de vida no trabalho daqueles que realizam atividades administrativas no setor público.

O (a) Sr (a) tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase do estudo, independente do motivo e sem nenhum prejuízo. Não existirá nenhuma despesa, bem como nenhuma remuneração para participar. Caso, seja necessário, é possível obter mais informações sobre essa pesquisa através dos contatos da pesquisadora: (91) xxxxxx; xxxxxxxx@hotmail.com e de sua **orientadora**: xxxxxxxx@hotmail.com, (91) xxxxxx. Segundo os preceitos éticos, para sua realização, ela será submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da UFPA (CEP-CCS/UFPA) localizado no Complexo de Sala de Aula/CCS- Sala 13- Campus Universitário, nº 1, Guamá, CEP: 66.075-110- Belém, fone: (91) 3201-7735, e-mail: cepccs@ufpa.br. Desde já agradecemos sua participação.

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO


Eu, _____,
fui informado (a) sobre o objetivo da pesquisa e da necessidade da minha colaboração, ficando claro que minha participação é voluntária. Por essa razão, **concordo em participar da pesquisa**, sabendo que ela não trará nenhum prejuízo a minha pessoa; que não há despesas envolvidas; que a minha privacidade/anonimato será preservada e que tenho liberdade para deixá-la a qualquer momento. Este documento é emitido em duas vias que serão assinadas por mim e pela pesquisadora, ficando uma via com cada um de nós.

Data: / /

Assinatura do participante

Assinatura da pesquisadora responsável

APÊNDICE B - Seção 1 e 2- Questionários de Clima Organizacional e Perfil do Participante

	Este é o instrumento de coleta de dados da pesquisa: “Burnout e Clima Organizacional: Intervenções para redução de riscos de incidência nas IFES” da mestranda Josemare de Nazaré Sousa da Silva , do PPGGP/NAEA-UFPA. Ele possui três partes, sendo que a última são duas perguntas para expor sua opinião. A finalidade é exclusivamente acadêmica. As respostas serão mantidas sob sigilo e os resultados apresentados de forma agrupada, não sendo possível a identificação do participante.
---	--

I – Leia os itens abaixo e marque o número que melhor responde à avaliação que você faz do seu local de trabalho:				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

1- O espaço físico, climatização, iluminação e os móveis são adequados à realização do meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2 - Os equipamentos de informática e as soluções de sistemas (softwares, sistemas, rede, internet) de informação são adequados para meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3 - A infraestrutura está adaptada às pessoas com necessidades especiais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4 - Minha chefia imediata incentiva e me libera para capacitação ou qualificação/programas da DSQV.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5 - Considero justa a seleção para a capacitação na UFPA.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6 - As capacitações oferecidas na UFPA contribuem para melhorar meu desempenho laboral.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7 - A UFPA incentiva a qualificação e capacitação técnica e gerencial dos secretários de graduação.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8 - As inovações propostas pelo TAEs são bem recebidas na minha unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9 - Os TAEs são informados pela chefia imediata sobre as decisões e mudanças que envolvem a unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10 - Considero que os processos de trabalho da secretaria são organizados e bem definidos pela UFPA.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11 - Possuo autonomia para tomar as decisões para o cumprimento de minhas atribuições no trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12 - Tenho clareza sobre as minhas atribuições e competências necessárias para executar meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13 - Avalio como justa a distribuição de trabalho entre os membros da equipe da minha unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14 - Os processos, até serem aprovados, passam por um número exagerado de etapas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15 - Os procedimentos da secretaria mudam de acordo com as necessidades do trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16 - Recebo orientações claras da minha chefia imediata para execução das tarefas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17 - As minhas habilidades e conhecimentos são bem aproveitados na minha unidade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18 - Na minha unidade, os acertos geram mais reconhecimento do que os erros.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19 - Minha chefia reconhece e parabeniza o bom desempenho dos TAEs.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20 – Considero justa a forma como meu desempenho é avaliado pela UFPA	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

APÊNDICE C - Seção 4 - Fatores e Estratégias de Enfrentamento

IV –As perguntas são de cunho pessoal.

A – Quais fatores lhe causam acúmulo de estresse no seu ambiente laboral?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

B- O que você faz para reduzir o estresse no seu trabalho?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Obrigada pela participação!



ANEXOS

ANEXO 1 - Seção 3-Maslach Burnout Inventory -General Survey

III – Leia os itens abaixo e marque o número que melhor responde a FREQUÊNCIA que você percebe as afirmações abaixo:						
1 Nunca	2 Algumas vezes ao ano	3 Uma vez ao mês, ou menos	4 Algumas vezes no mês	5 Uma vez por semana	6 Algumas vezes na semana	7 Todos os dias

1 - Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2- Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3 - Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4- Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5- Sinto-me acabado por causa do meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6 - Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7 - Tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8 – Me sinto menos entusiasmado com meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9 - Tornei-me mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10 - Duvido da importância do meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11 - Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12 - Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13 - Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14 - Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15 - Na minha opinião, sou bom no que faço.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16 - No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente capaz de fazer com que as coisas aconteçam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

ANEXO 2 - Termo de Autorização da Instituição



**SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
REITORIA**

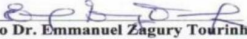
Belém, 13 de 05 de 2019.

Ao
Comitê de Ética em Pesquisa ICS/UFP
Wallace Raimundo Araújo dos Santos
Coordenador


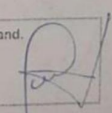
Assunto: Autorização para realização de pesquisa

Pelo presente termo e na qualidade de Magnífico Reitor da Universidade Federal do Pará (UFP), venho por meio desta declarar que autorizo a realização da pesquisa intitulada: **“Burnout e Clima Organizacional: Intervenções para Redução de Riscos de Incidência nas IFES.”** realizada pela discente **Josemare de Nazaré Sousa da Silva**, do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA) da UFP, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Eliana Maria de Souza Franco Teixeira.

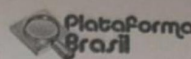
Declaro que tenho conhecimento dos requisitos da Resolução CNS 466/2012 e suas complementares e autorizo o desenvolvimento da pesquisa pois esta seguirá o que rege a lei e tem condições de ser executada nesta Instituição.


Magnífico Dr. Emmanuel Zagury Tourinho
Reitor da Universidade Federal do Pará-UFP
(Assinatura e carimbo)
Emmanuel Zagury Tourinho
Reitor da UFP

ANEXO 3 - Apreciação e aprovação do projeto pelo Comitê de Ética

UFGA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ		
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP		
DADOS DO PROJETO DE PESQUISA		
Título da Pesquisa: BURNOUT E CLIMA ORGANIZACIONAL: INTERVENÇÕES PARA REDUÇÃO DE RISCOS DE INCIDÊNCIA NAS IFES		
Pesquisador: Josemare de Nazaré Sousa da Silva		
Área Temática:		
Versão: 1		
CAAE: 14895119.9.0000.0018		
Instituição Proponente: Universidade Federal do Pará		
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio		
DADOS DO PARECER		
Número do Parecer: 3.579.901		
Apresentação do Projeto:		
<p>As relações de trabalho no mundo globalizado tem mudado e as organizações tem exigido cada vez mais dos trabalhadores. Assim, destaca-se a importância de se manter um bom clima organizacional para que eles consigam lidar com as pressões externas e internas da organização. Neste contexto, o clima organizacional é um construto importante para <i>dirigir</i> ações de gestão de pessoas, pois auxilia na identificação da percepção dos trabalhadores sobre aspectos da organização que impactam em seu comportamento e qualidade de vida pois condições organizacionais negativas podem desencadear doenças laborais como a síndrome de burnout definida como uma condição psicossocial em resposta a estressores crônicos laborais caracterizada pela exaustão física e mental, despersonalização e baixa realização profissional. Portanto, ela pode afetar os trabalhadores tanto a nível individual quanto profissional, causando desde problemas físicos e mentais, até conflitos interpessoais, rotatividade, absenteísmo, baixa produtividade e má qualidade nos serviços, gerando custos para a pessoa e para a organização; sendo necessárias estratégias organizacionais e individuais que promovam qualidade de vida física e mental. Nesta direção, esta pesquisa busca analisar as dimensões do clima organizacional que contribuem para a incidência de burnout segundo a percepção dos técnicos administrativos da Universidade Federal do Pará (UFGA) a fim de propor intervenções para sua redução de incidência e prevenção. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem quali quantitativa, de caráter</p>		
Endereço: Rua Augusto Corrêa nº 01- Campus do Guamá, UFGA- Faculdade de Enfermagem do ICS - sala 13 - 2º and. Bairro: Guamá CEP: 96.075-110 UF: PA Município: BELEM Telefone: (91)3201-7735 Fax: (91)3201-8028 E-mail: cepccs@ufpa.br		 Página 01 de 04

UFPA - INSTITUTO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARÁ



Continuação do Parecer: 3.579.901

exploratório e descritivo cujos dados serão coletados por meio de questionários referentes ao clima organizacional; burnout e perfil sócio profissional, aplicado aos técnicos administrativos na função de secretários de graduação da universidade. Esta pesquisa está em consonância com as diretrizes para saúde mental vigentes na legislação usadas para orientar os órgãos da Administração Pública e os seus resultados contribuirão para a elaboração de ações estratégicas a fim de minimizar os aspectos favoráveis para a síndrome de burnout e potencializar aqueles que contribuem para um bom clima organizacional, promovendo a qualidade de vida de servidores de Instituições Federais de Ensino Superior como a UFPA.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário: Analisar as dimensões do clima organizacional que contribuem para a incidência da síndrome de burnout segundo a percepção dos TAEs que trabalham nas secretarias de graduação da UFPA no Campus de Belém. **Objetivo Secundário:** 1) Analisar o clima organizacional nas secretarias de graduação da UFPA e identificar as condições organizacionais que favorecem o surgimento e desenvolvimento da síndrome de burnout nos Técnicos Administrativos (TAEs) que atuam nesse contexto; 2) analisar a participação dos TAEs secretários nas ações de qualidade de vida promovidas pela Diretoria de Saúde e Qualidade de Vida (DSQV) da UFPA; 3) identificar as estratégias que os TAEs secretários utilizam para lidar com o estresse laboral; 4) Propor intervenções a fim de minimizar os aspectos favoráveis para a síndrome de burnout neste contexto.

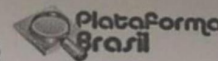
Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos: A participação na pesquisa implica a possibilidade de exposição a riscos como a fadiga pelo tempo despendido com os questionários e o possível receio que os participantes possam ter de serem identificados. Dessa forma, para prevenir e minimizar riscos, esta pesquisa segue os preceitos éticos das resoluções 466/12 e 510/2016; as informações são confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas com os dados apresentados de forma agrupada, ou seja, a identidade dos participantes é mantida sob total sigilo, os quais estão cientes que a participação é voluntária, podendo se retirar da pesquisa a qualquer momento.

Benefícios: Essa pesquisa contribuirá para ampliação do conhecimento sobre o fenômeno da relação entre clima organizacional e a síndrome de burnout no âmbito do serviço público e para uma maior compreensão das condições de trabalho dos secretários em Instituições Federais de Ensino (IFES), bem como auxiliará na elaboração de intervenções em forma de ações estratégicas a

Endereço: Rua Augusto Corrêa nº 01- Campus do Guamá, UFPA- Faculdade de Enfermagem do ICS - sala 13 - 2º and.
Bairro: Guamá CEP: 66.075-110
UF: PA Município: BELEM
Telefone: (91)3201-7735 Fax: (91)3201-8028 E-mail: cepccs@ufpa.br

UFPA - INSTITUTO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARÁ



Continuação do Parecer: 3.579.901

fim de minimizar os aspectos favoráveis para a síndrome de burnout e potencializar aqueles que contribuem para um bom clima organizacional, promovendo assim a qualidade de vida de servidores por valorizar sua saúde física e mental.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O protocolo encaminhado dispõe de metodologia e critérios definidos conforme resolução 466/12 do CNS/MS.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os termos apresentados contemplam os sugeridos pelo sistema CEP/CONEP.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Diante do exposto somos pela aprovação do protocolo. Este é nosso parecer, SMJ.

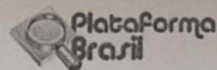
Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1260408.pdf	30/05/2019 20:07:39		Aceito
Outros	Instrumento_de_pesquisa_questionarios.pdf	30/05/2019 19:47:18	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	30/05/2019 19:45:17	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Outros	Carta_de_encaminhamento.pdf	30/05/2019 19:44:52	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	30/05/2019 18:52:47	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Outros	Declaracao_isencao_de_onus.pdf	30/05/2019 16:30:35	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_termo.pdf	29/05/2019 13:51:34	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Outros	Termo_aceite_orientadora.pdf	29/05/2019 13:46:28	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_compromisso.pdf	29/05/2019 13:45:56	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	Autorizacao_instituicao.pdf	29/05/2019 13:44:38	Josemare de Nazaré Sousa da Silva	Aceito

Endereço: Rua Augusto Corrêa nº 01- Campus do Guamá, UFPA- Faculdade de Enfermagem do ICS - sala 13 - 2º and.
Bairro: Guamá CEP: 66.075-110
UF: PA Município: BELEM
Telefone: (91)3201-7735 Fax: (91)3201-8028 E-mail: cepccs@ufpa.br

UFPA - INSTITUTO DE
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARÁ



Continuação do Parecer: 3.579.901

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BELEM, 17 de Setembro de 2019

Assinado por:

Wallace Raimundo Araujo dos Santos
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Augusto Corrêa nº 01- Campus do Guamá, UFPA- Faculdade de Enfermagem do ICS - sala 13 - 2º and.
Bairro: Guamá CEP: 66.075-110
UF: PA Município: BELEM
Telefone: (91)3201-7735 Fax: (91)3201-8028 E-mail: cepccs@ufpa.br