

Apêndice A - RELATÓRIO TÉCNICO

RELATÓRIO TÉCNICO- Risco de adoecimento e sentido do trabalho na percepção de gestores TAE

Resumo (Síntese do problema e da proposta de intervenção)

Partiu-se do entendimento de que a função gerencial exige muito do indivíduo devido as suas imprevisibilidades, pressões, sobrecargas de trabalho, ritmo intenso. Além do dilema relacionado a função exercida pelos Técnico-administrativos em educação (TAE) ser intermediária na instituição, fazendo com que o gestor precise lidar tanto com os seus subordinados quanto com os seus superiores. Assim, esses problemas organizacionais e as exigências advindas dessas tensões, referentes aos custos humanos, poderiam interferir na percepção de sentido que estes gestores possuem do seu trabalho. Do mesmo modo, essa percepção de sentido do trabalho influenciaria nas vivências de prazer e sofrimento e dos eventuais danos que poderiam ocorrer. Com base nos resultados foi proposto um treinamento para os gestores TAE da instituição visando o desenvolvimento de competências, gestão de pessoas, de conflitos e de tempo além da conscientização dos servidores a respeito da ética no serviço público e direitos e deveres dos servidores públicos.

Instituição: Universidade Federal de Viçosa - UFV

Público-Alvo da Iniciativa:

Reitor, Diretor do Campus de Florestal, Diretor do Campus de Rio Paranaíba, Pró-reitoria de gestão de pessoas (PGP), Serviço de Gestão de Pessoas de Florestal; Serviço de Gestão de Pessoas de Rio Paranaíba

Introdução

Este produto técnico foi resultado de pesquisa de mestrado que identificou e analisou como é a relação entre os fatores referentes aos riscos de adoecimento (contexto do trabalho, custo humano do trabalho, fontes de prazer e sofrimento, danos oriundos do trabalho) e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos Universidade Federal de Viçosa - UFV.

Partiu-se do entendimento de que a função gerencial exige muito do indivíduo devido as suas imprevisibilidades, pressões, sobrecargas de trabalho, ritmo intenso. Além do dilema relacionado a função exercida pelos TAEs ser intermediária na instituição, fazendo com que o gestor precise lidar tanto com os seus subordinados quanto com os seus superiores, assumindo uma posição difícil e delicada. Com isso, esses conflitos, contradições e sobrecarga no trabalho podem levar a distúrbios como manifestações psicossomáticas e de conduta, sentimento de sofrimento e exclusão (HILL, 1993; DAVEL;

MELO, 2005; ÉSTHER; MELO, 2006; MARRA *et al.*, 2018).

Estas vivências de sofrimento, no entanto, podem ser transformadas em fontes de prazer quando os indivíduos conseguem criar soluções e/ou estratégias de defesa para lidarem com estes problemas, incorporando sua habilidade e criatividade nas atividades que desempenham, estimulando-os à mudança dessa situação de desconforto e conflito. Assim, as vivências de sofrimento deixam, então, de serem vistas como algo negativo e passam a significar criatividade (DUARTE; DEJOURS, 2019; DEJOURS; ABDOUCHELI, 2011; DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2011; JACQUES; CODO, 2011).

Nesse sentido, Dejours (2007) acrescenta que o trabalho têm importância central na saúde do sujeito, bem como na realização pessoal e no estabelecimento de relações sociais favorecendo seu desenvolvimento e conferindo-lhe sentido. E no caso dos gestores, eles constroem a sua percepção do sentido conforme as

características da organização, por meio da aquisição de saberes, das relações interpessoais e seus julgamentos, da relação com as tensões e emoções (HILL, 1993; ROULEAU, 2005).

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

Dessa maneira, entende-se que esses problemas organizacionais e as exigências advindas dessas tensões, referentes aos custos humanos, poderiam interferir na percepção de sentido que estes gestores possuem do seu trabalho. Do mesmo modo, essa percepção de sentido do trabalho

influenciaria nas vivências de prazer e sofrimento e dos eventuais danos que poderiam ocorrer. Assim, identificar quais seriam os fatores referentes ao risco de adoecimento e o sentido do trabalho no trabalho percebidos pelos gestores TAE e analisar como é esta relação entre os dois construtos tornou-se muito relevante.

Esse diagnóstico permitiu um melhor entendimento da função gerencial de técnico-administrativos dentro da UFV, apontando as principais fontes do contexto do trabalho e custo humano que interferem no sentido do trabalho, além das fontes que podem impactar no sentido que estes gestores dão ao seu trabalho e sua influência nas vivências de prazer e sofrimento e possíveis danos. Além disso, trouxe uma reflexão sobre as atuais práticas gerenciais da UFV, auxiliando no desenvolvimento e no estabelecimento de uma política de desenvolvimento de gestores públicos os possíveis pontos prováveis de adoecimento, bem como propagar as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

Objetivos

Propor uma intervenção na instituição a fim de mitigar os fatores relacionados ao risco de adoecimento dos servidores gestores TAE e ampliar as fontes percebidas do sentido de trabalho.

A Universidade Federal de Viçosa

A Universidade Federal de Viçosa (UFV) foi inaugurada como Escola Superior de Agronomia e Veterinária (ESAV) em 1926, sendo transformada em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG), em 1948, e federalizada, como UFV, em 1969. A universidade possui, desde 2006, três campi localizados em Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba/MG.

Atualmente a UFV oferece ensinoss médio e técnicos, cursos de graduação e programas de pós-graduação nos seus três campi, nos quais estão matriculados mais de 20 mil estudantes. Em 2019, com base no relatório institucional “UFV em números- Edição 2020”, a UFV contava com 2061 servidores técnico-administrativos (TAE) e 1298 docentes (UFV, 2021). Desses servidores TAE, com base nos dados fornecidos pela Pró-reitoria de gestão de

pessoas (PGP) da UFV, em outubro de 2020, cerca de 17,7% exercem algum tipo de cargo de gestão.

Nesse sentido, os servidores podem assumir dois tipos de cargos de gestão nos Institutos Federais de Ensino (funções de confiança): serem nomeados para cargos de direção (CD), nível esse que vai do 1 ao 4, ou designados para as funções gratificadas (FG), que vão no nível 1 ao 9 (BRASIL, 1991, 2007). As gratificações para o cargo CD são bem superiores que para os cargos FG. Os valores da gratificação dos cargos de comissão vão de R\$ 3.852,76 (CD4) a R\$ 8.084,47 (CD1), enquanto que os valores da FG são de R\$61,67 (FG9) a R\$975,51 (FG1) (BRASIL, 2016).

Nos Campus de Florestal e de Rio Paranaíba há apenas um gestor TAE assumindo cargo de direção (CD), os demais

gestores TAE possuem FG. Este cargo CD é ocupado pelo Diretor administrativo do campus já que os demais cargos de comissão (CD) da UFV são ocupados por docentes. O

que indica que existe uma diferença entre os cargos de gestão assumidos por docentes e TAE dentro da UFV.

Metodologia da pesquisa

Foi realizado uma pesquisa descritiva e explicativa, englobando análises quantitativas e qualitativas visando compreender melhor esta relação, caracterizando como uma triangulação metodológica. Para isso foram aplicados 146 questionários que abordavam dados sociodemográficos, a Escala de Risco de Adoecimento do Trabalho (ITRA) validada por Mendes e Ferreira (2007)), com suas quatro dimensões EACT, ECHT, EIPST e EADRT e a Escala de sentido do trabalho (ETS), e realizadas 17 entrevistas individuais. Os questionários foram analisados por meio da análise fatorial exploratória (AFE), análise descritiva e modelagem de equações estruturais (SEM). As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Foram analisadas cinco hipóteses na SEM:

- H1: o contexto do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho;
- H2: o custo humano do trabalho influencia negativamente o sentido do trabalho;
- H3: o sentido do trabalho influencia positivamente as vivências de prazer;
- H4: o sentido do trabalho influencia negativamente as vivências de sofrimento e
- H5: o sentido do trabalho influencia negativamente os danos do trabalho.

O que a pesquisa indicou

Em relação ao contexto de trabalho, os gestores percebem quatro fatores: Condições do trabalho, Relações socioprofissionais, Controle do trabalho e Ritmo de trabalho, sendo que apenas as relações socioprofissionais foram consideradas como satisfatórias pelos gestores e as demais consideradas como críticas. A maioria dos gestores relatou uma certa insatisfação em relação a sobrecarga de trabalho, ritmo intenso e falta de tempo, além da falta de autonomia para resolução de problemas e tomada de decisão (Gráfico 1).

Os custos humanos também foram considerados críticos pelos gestores que

percebem além do custo cognitivo e do custo físico, o custo afetivo ético e o custo afetivo emocional. Com destaque ao custo cognitivo que, para os gestores, é considerado como grave, sendo percebido por todos os entrevistados algum dispêndio cognitivo no exercício da função gerencial. Esse resultado é um indicativo de que a instituição precisa tomar medidas imediatas em relação aos custos advindos da resolução de problemas, de ter que lidar com imprevistos e previsões de acontecimentos, esforço mental, intelectual e concentração (Gráfico 2).

Gráfico 1 – Resultado frequência ECHT

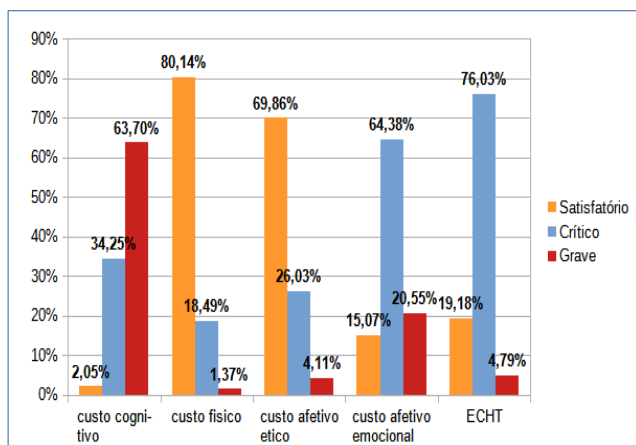
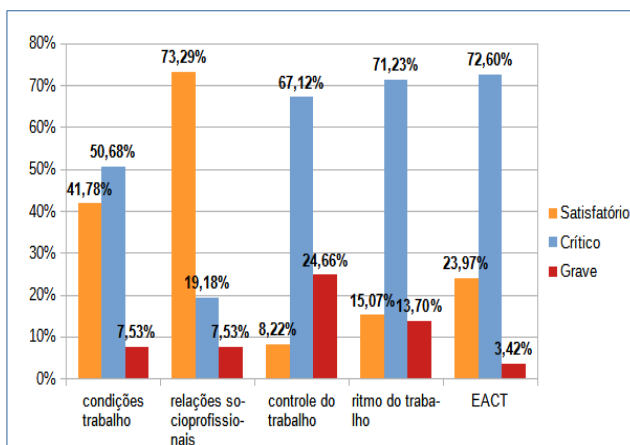


Gráfico 2 – Resultado frequência EACT



Um ponto importante observado na pesquisa está relacionado a diferença de tratamento que existe na instituição entre os docentes e os técnico-administrativos, a maioria dos gestores relatou que os servidores não são tratados com igualdade. Eles percebem uma certa diferença de tratamento dependendo da chefia, a existência de privilégios para alguns servidores e como as relações com os superiores hierárquicos interferem nessa diferença de tratamento. Eles relatam que essa diferença de tratamento é uma questão cultural da instituição. Assim, essas desigualdades dentro da universidade podem agravar os custos humanos desses gestores, acarretando em um aumento dos dispêndios cognitivos, afetivos e físicos.

Sobre as vivências de prazer e sofrimento (EIPST), os gestores percebem tanto as fontes de prazer quanto de sofrimento como satisfatórias, mostrando que há uma relação entre as vivências de prazer e sofrimento, podendo o gestor vivenciar ambas. Como fontes de prazer os gestores

relatam o relacionamento com os colegas de trabalho, o reconhecimento dos pares e dos superiores, a resolução de problemas, realização profissional e a utilidade social.

Já como fontes de sofrimento, a maioria dos gestores relatam os problemas relacionados a relação profissional, mas também relatam o esgotamento profissional, a falta de reconhecimento, o surgimento de imprevistos, a pressão e alta carga de responsabilidade. No entanto, apesar de vivenciarem sofrimento exercendo a função gerencial, a maioria dos gestores gostaria de ser gestores novamente, com algumas ressalvas, como gerir outro local diferente do atual (Gráfico 3).

Em relação aos danos oriundos do trabalho gerencial, os gestores percebem que o seu trabalho não causa danos, considerado satisfatório para todas as três dimensões: danos sociais, físicos e psicológicos. No entanto, durante as entrevistas a maioria dos gestores percebe-se cansado, tanto fisicamente quanto mentalmente (Gráfico 4).

Gráfico 3 – Resultado frequência EIPST

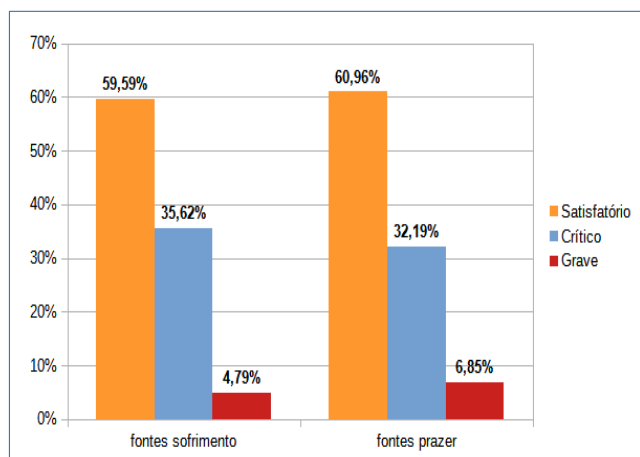
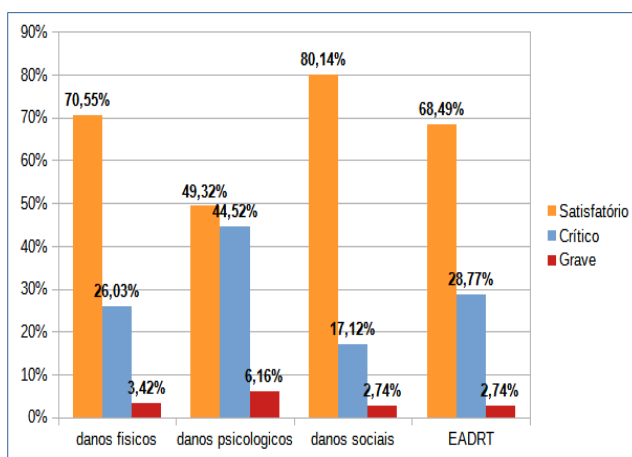


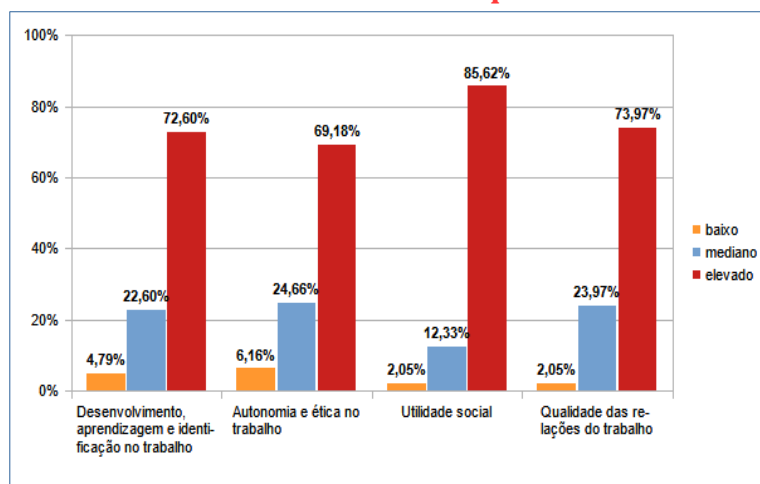
Gráfico 4 – Resultado frequência EADRT



Com relação aos fatores referentes ao sentido do trabalho, foram percebidos pelos gestores quatro dimensões: Desenvolvimento, aprendizagem e identificação no trabalho, Autonomia e ética no trabalho, Utilidade social do trabalho e Qualidade das relações no trabalho, e todas elas foram avaliadas como positivas, conferindo sentido para eles (Gráfico 5).

No entanto, a maioria dos gestores percebe que não tem autonomia para resolver problemas ou tomar decisões. Relatam sobre a questão da burocracia, das leis e da hierarquia organizacional da universidade como fatores que auxiliam na falta de liberdade.

Gráfico 5 – Resultado frequência ETS



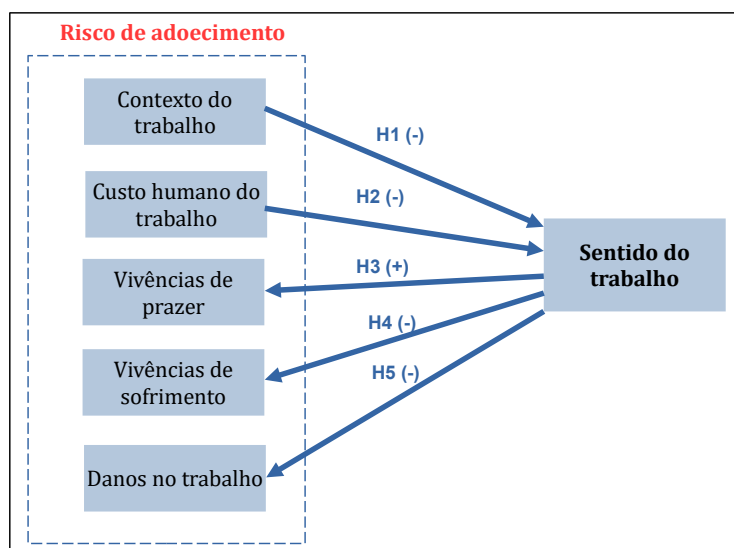
Vale destacar que a utilidade social, por meio da contribuição para outras pessoas e para a sociedade, e a boa qualidade das relações profissionais, foram percebidas pela maioria dos gestores como fatores que conferem sentido para eles.

Por fim, sobre a análise das relações entre os fatores do risco de adoecimento e o sentido do trabalho no trabalho gerencial, observou que todas as hipóteses foram confirmadas para os gestores pesquisados. Assim, pode inferir que o contexto do trabalho e os custos humanos, ambos que tratam de questões negativas, influenciam de forma negativa no sentido do trabalho, sendo que o contexto do trabalho têm uma influência e um efeito maior que o custo humano no sentido do trabalho. No entanto, o ritmo de trabalho, o controle de trabalho e o

custo físico possuem uma baixa relação nesse modelo, e portanto foram excluídos.

Do mesmo modo, o sentido do trabalho influencia de forma positiva aos fatores de prazer e de forma negativa as vivências de sofrimento e danos oriundos do trabalho. Além disso, o sentido do trabalho tem uma maior influência nas fontes de prazer e de sofrimento do que nas fontes de danos. Nota-se que o sentido do trabalho interfere quase na mesma proporção nas vivências de prazer e de sofrimento mostrando que as atuais características do trabalho de gestores levam-nos a experimentar um paradoxo em relação aos sentimentos. De um lado, às vivências de sofrimento e, de outro, às vivências de prazer. (Figura 1).

Figura 1- Modelo teórico validado pela pesquisa



Recomendações de intervenção

A presente pesquisa identificou e analisou as relações entre os fatores referentes aos riscos de adoecimento e o sentido do trabalho gerencial sob a perspectiva de gestores técnico-administrativos em uma Universidade Pública Federal. Partindo-se desse objetivo, recomenda-se medidas específicas como forma dos resultados encontrados tenham aplicações práticas e hajam retorno a sociedade.

Os resultados mostram que determinadas características do contexto do trabalho e custo humano interferem na percepção de sentido do trabalho, que consequentemente influenciam nas vivências de prazer e sofrimento, além dos danos oriundos do trabalho. Esses dados podem ser uma indicação de um provável adoecimento desses gestores, podendo levar a graves danos à saúde. Assim, refletir sobre os resultados desta pesquisa é de total importância para a instituição já que esses possíveis danos podem afetar a gestão da instituição como um todo. Além disso, observou-se que os gestores não

foram preparados para assumirem esses cargos, não houve um treinamento sobre as especificidades de cada cargo e sobre gestão.

Nesse sentido, como proposta de ação recomenda-se a capacitação e a conscientização desses gestores, além da alta administração, por meio de um treinamento voltado ao desenvolvimento de competências e gestão de pessoas, oferecido pela Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Este treinamento abordará assuntos sobre as práticas de gestão, planejamento e administração de tempo, gestão de pessoas e gerenciamento de conflitos, estrutura organizacional da UFV, noções de administração pública, principais legislações e normativas sobre a gestão universitária, ética no serviço público, além dos sistemas de gestão utilizados pela Universidade. Esses temas foram excluídos com base nos resultados apontados pelo estudo, conforme Quadro 1.

Quadro - Conteúdo do treinamento de acordo com o fator investigado

Fator investigado	Interpretação	Conteúdo associado
Controle do trabalho	Crítico	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Ritmo de trabalho	Crítico	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Custo cognitivo	Grave	Gestão do tempo e gestão de conflitos
Custo afetivo ético	Crítico	Gestão de pessoas, noções de administração pública, ética no serviço público
Custo afetivo emocional.	Crítico	Gestão de pessoas, noções de administração pública, ética no serviço público
Fontes de sofrimento	Satisfatório	Gestão de pessoas

O treinamento deverá ser ministrado durante o horário de expediente, podendo este servir para progressão do servidor. Além disso, é importante que seja presencial para que os servidores possam trocar experiências entre si e com o professor, fortalecendo o coletivo do trabalho, conforme recomenda a Psicodinâmica do trabalho. Logo, esse treinamento ocorrerá quando o retorno das atividades presenciais forem possíveis.

Assim, primeiramente o treinamento será oferecimento para os atuais gestores TAE da UFV, dos três Campi, além dos gestores docentes que ocupam cargos na alta administração, como o reitor, pró-reitores e

diretores dos campus. Após a realização do treinamento, os questionários utilizados nesta pesquisa (ITRA e ETS), serão aplicados para os gestores TAE a fim de verificar as mudanças obtidas.

Como ação de médio prazo, este treinamento deverá ser ministrado para os servidores TAE antes de assumirem cargo de gestão na UFV como forma de minimizar os fatores relacionados ao risco de adoecimento e melhorando a percepção de sentido do trabalho.

Outra ação recomendada é a conscientização de todos os servidores da instituição sobre a ética no serviço público,

sobre os direitos e deveres dos servidores, sobre o desacato, a fim de melhorar as relações socioprofissionais e os conflitos existentes entre gestores e subordinados, entre docentes e técnicos administrativos na instituição.

Desse modo, as ações propostas visam auxiliar a universidade a melhorar a sua forma de gestão, mitigando os pontos de adoecimento e de exigências dos gestores, bem como propagando as fontes de prazer e de sentido no trabalho.

Responsáveis:

Discente: Mariana Barros Teixeira

Orientador: Prof^a. Dra. Adriana Marra

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFV Universidade Federal de Viçosa

Contatos: mariana.teixeira@ufv.br; aventola@ufv.br

Data da realização do relatório: 02/06/2021