UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
CAMPUS FLORESTAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

PAULO ROBERTO PEIXÔTO LIMA DE SANTANA

ESTRESSE OCUPACIONAL E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

FLORESTAL – MINAS GERAIS
2025

PAULO ROBERTO PEIXÔTO LIMA DE SANTANA

ESTRESSE OCUPACIONAL E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

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

Orientador: Dr. Alexandre Santos Pinheiro

Florestal – Minas Gerais
2025

PAULO ROBERTO PEIXÔTO LIMA DE SANTANA

ESTRESSE OCUPACIONAL E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

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

_____

Prof. Dr. Alexandre Santos Pinheiro
Orientador – PROFIAP – Universidade Federal de Viçosa

_____

Prof. Dra. Luciana Brandão Leal
Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade Federal de Viçosa
Avaliadora

_____

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
PROFIAP – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Avaliador

Florestal
11 de agosto de 2025

A todos os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) que trabalham pela promoção da educação pública, gratuita e de excelente qualidade para o cidadão nas instituições federais de ensino.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização desta dissertação.

Deus, a Ti toda a honra e toda a glória.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Santos Pinheiro, por sua orientação exemplar, paciência e incentivo inestimáveis. Seus conhecimentos e sabedoria foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, e sou imensamente grato por todo o apoio e confiança depositados em mim.

À minha amada esposa, Samara Peixôto, por ser meu pilar de apoio incondicional. Sua compreensão, paciência e amor foram essenciais para que eu pudesse superar os desafios e dedicar-me integralmente a este projeto. Muito obrigado por estar sempre ao meu lado, celebrando cada conquista e me encorajando em cada etapa.

Aos meus pais, Paulo César e Martha Janete, por todo o amor, suporte e pelos valores que me transmitiram. Sua dedicação e sacrifícios foram a base para minha formação e para que eu pudesse alcançar este patamar. Esta conquista é, em grande parte, resultado do apoio e do incentivo que sempre recebi de vocês.

RESUMO

SANTANA, Paulo Roberto Peixôto Lima de, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, agosto de 2025. **Estresse Ocupacional e Estratégias de Enfrentamento dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da Universidade Federal de Viçosa.** Orientador: Alexandre Santos Pinheiro.

Os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) exercem papel administrativo essencial nas instituições federais de ensino, mas permanecem à margem das pesquisas em saúde ocupacional. Dessa forma, este estudo objetivou investigar os estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento (*coping*) utilizadas por TAEs da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Foi utilizada uma metodologia aplicado e descritiva, de abordagem quantitativa. A dimensão quantitativa envolveu a aplicação de instrumentos validados a 332 servidores dos três *campi* da UFV, com análise dos dados por meio de estatística descritiva e inferencial (*Kruskal-Wallis*, *Mann-Whitney*, regressões ordinal e linear simples), utilizando *Python* (*Pandas*, *SciPy*, *Statsmodels*) e o *software Biostat* 5.3. Os resultados indicaram que os servidores percebem de forma moderada e diferenciada os aspectos estressores relacionados à natureza das atividades laborais. Os principais estressores foram desenvolvimento de carreira, clima organizacional e interface trabalho-família. Os grupos mais afetados incluíram mulheres, servidores das classes C e D, de menor renda e lotados em *campi* do interior. A estratégia de *coping* mais utilizada foi o foco no problema, enquanto o *coping* emocional surgiu pontualmente em contextos institucionalmente rígidos. As análises revelaram correlação positiva entre o estresse organizacional e ambas as formas de *coping*, sugerindo a ineficácia relativa das estratégias individuais diante de ambientes hostis. Já nas dimensões de carreira e relações interpessoais, o *coping* mostrou efeito moderador, ainda que com baixa variância explicada. Conclui-se que as estratégias individuais de enfrentamento são relevantes, mas insuficientes frente às falhas institucionais. Recomenda-se a implementação de políticas de valorização simbólica e funcional dos TAEs, com foco em equidade, escuta ativa e bem-estar coletivo.

PALAVRAS-CHAVE: Bem-Estar no Trabalho. Clima Organizacional. Fatores Estressores. Gestão Pública. Saúde Mental.

ABSTRACT

ROBERTO PEIXÔTO LIMA DE SANTANA, Paulo, M.Sc., Federal University of Viçosa, August 2025. **Occupational Stress and *Coping* Strategies of Technical-Administrative Staff in Education at the Federal University of Viçosa**. Advisor: Alexandre Santos Pinheiro.

Technical-administrative staff in education (TAEs) play an essential administrative role in federal educational institutions but remain on the sidelines of occupational health research. Therefore, this study aimed to investigate the occupational stressors and coping strategies used by TAEs at the Federal University of Viçosa (UFV). An applied and descriptive methodology with a quantitative approach was utilized. The quantitative dimension involved applying validated instruments to 332 staff members from UFV's three campuses, with data analysis performed using descriptive and inferential statistics (Kruskal-Wallis, Mann-Whitney, simple ordinal and linear regressions), employing Python (Pandas, SciPy, Statsmodels) and Biostat 5.3 software. The results indicated that the staff members perceive stressors related to the nature of their work activities moderately and differentially. The main stressors identified were career development, organizational climate, and work-family interface. The most affected groups included women, staff in classes C and D, those with lower incomes, and those allocated to campuses in the interior. The most frequently used coping strategy was problem-focused coping, while emotional coping emerged sporadically in institutionally rigid contexts. Analyses revealed a positive correlation between organizational stress and both forms of coping, suggesting the relative ineffectiveness of individual strategies in hostile environments. However, in the dimensions of career and interpersonal relationships, coping showed a moderating effect, albeit with low explained variance. It is concluded that individual coping strategies are relevant but insufficient in the face of institutional failures. The implementation of policies for the symbolic and functional valorization of TAEs is recommended, focusing on equity, active listening, and collective well-being.

KEYWORDS: Well-being at Work. Organizational Climate. Stressors. Public Management. Mental Health.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo básico de origem de estresse de Couto (1987)

Figura 2 – Modelo Demanda-Controle de Robert Karasek (1998)

Figura 3 – Modelo Dinâmico do Estresse de Cooper, Sloan e Williams (1988)

Figura 4 – Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG) de Zille (2005)

Figura 5 – Modelo Quadrifásico do *Stress* de Marilda Lipp

Figura 6 – Coeficientes estimados e intervalos de confiança (95%) dos efeitos dos fatores sociodemográficos sobre a dimensão Interface Trabalho-Família, conforme regressão ordinal.

Figura 7 – Correlação positiva entre o enfrentamento ativo e a percepção de rigidez institucional

Figura 8 – Correlação levemente negativa entre as estratégias de enfrentamento e a dimensão Desenvolvimento de Carreira

Figura 9 – Correlação negativa entre as estratégias de enfrentamento e a dimensão Relações Interpessoais

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação entre as abordagens biológica, psicológica e sociológica do estresse ocupacional

Quadro 2 – Detalhamento dos trabalhos utilizados na Revisão de Literatura

Quadro 3 – Cargos por nível de classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)

Quadro 4 – Relação entre os fatores estressores e os grupos de servidores mais vulneráveis identificados

Quadro 5 – Estratégias de Enfrentamento por Grupos Sociodemográficos e Recomendações

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de trabalhos encontrados a partir *string* de pesquisa usada no buscador da Biblioteca de Dissertações e Teses da Capes

Tabela 2 – Avaliação dos Estressores Ocupacionais entre Servidores Públicos com Base na Escala de Tamayo

Tabela 3 – Média e frequência relativa dos estressores relacionados aos Fatores Intrínsecos ao Trabalho

Tabela 4 – Média e frequência relativa dos estressores relacionados ao Papel do Indivíduo na Organização

Tabela 5 – Média e frequência relativa dos estressores relacionados ao Desenvolvimento de carreira

Tabela 6 – Média e frequência relativa dos estressores relacionados às Relações Interpessoais no Trabalho

Tabela 7 – Média e frequência relativa dos estressores relacionados ao Clima e Estrutura Organizacional

Tabela 8 – Média e frequência relativa dos estressores relacionados à Interface Trabalho-Família

Tabela 9 – Comparação entre grupos sociodemográficos quanto às dimensões de estresse

Tabela 10 – Análise estatística inferencial

Tabela 11 – Estratégias Focadas no Problema

Tabela 12 – Estratégias Focadas na Emoção

Tabela 13 – Comparação entre grupos sociodemográficos quanto às dimensões de estresse

Tabela 14 – Análise estatística inferencial

Tabela 15 – Combinações entre as dimensões de estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACTH – Hormônio adrenocorticotrófico

BPM – Batalhão de Polícia Militar

CESQT – *Cuestionário para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo*

CLAD – Centro Latino-Americano para o Desenvolvimento

CRH – Corticotropina

DEGTS – Departamento de Gestão do Trabalho em Saúde

EA – Escala de Afetos

EaD – Educação a Distância

ECO – Escala de *Coping* Ocupacional

EET – Escala de Estresse no Trabalho

FTIPG – Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial

FTT – Fontes de tensão no trabalho

HHA – Eixo hipotálamo-hipófise-adrenal

IES – Instituições de Ensino Superior

IF Sudeste MG – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

IFRN – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

ISSL – Inventário de Sintomas de Estresse de Lipp

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MBI-GS – *Maslach Burnout Inventory – General Survey*

MECREGUL – Mecanismos de regulação

MTEG – Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes

NR-1 – Norma Regulamentadora nº 1

OSI – *Occupational Stress Indicator*

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PEC – Programa Estratégias de *Coping*

RAS – Escala de Assertividade de *Rathus*

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras

SGA – Síndrome Geral de Adaptação

SGTES – Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde

SINTOMAS – Sintomas de Estresse

SNS – Sistema Nervoso Simpático

SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*

TAEs – Técnicos-Administrativos em Educação

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFSJ – Universidade Federal de São João del-Rei

UFV – Universidade Federal de Viçosa

UPA – Unidade de Pronto Atendimento

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO** **15**

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 17

1.2 OBJETIVOS 18

1.2.1 OBJETIVO GERAL 18

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA 18

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 20

2 REFERENCIAL TEÓRICO **21**

2.1 REVISÃO DE LITERATURA 21

2.2 ESTRESSE OCUPACIONAL 33

2.3 AS ABORDAGENS CONCEITUAIS DO ESTRESSE 35

2.4 MODELOS EXPLICATIVOS DO ESTRESSE OCUPACIONAL 44

2.5 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E ESTRESSE OCUPACIONAL 54

2.6 GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR 57

3 MÉTODO DE PESQUISA **61**

3.1 VINCULAÇÃO TEÓRICO-METODOLÓGICA 62

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM 63

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 73

4 ANÁLISE SITUACIONAL **77**

5 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO **111**

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÕES **112**

REFERÊNCIAS **114**

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO **124**

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE ESTRESSE OCUPACIONAL **128**

APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO…..131

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o local de trabalho vem sendo um dos ambientes mais significativos que afetam a saúde física e mental dos trabalhadores. Com o desenvolvimento da globalização, das tecnologias emergentes e das demandas do mercado, a cobrança sobre os trabalhadores se intensificou, levando a um aumento notável nos casos de estresse relacionado ao trabalho (Santos *et al*., 2022). Esse fenômeno influencia tanto a eficácia no trabalho quanto o bem-estar dos trabalhadores, podendo resultar em efeitos como fadiga emocional, diminuição do ânimo e elevação das faltas ao trabalho (Ferreira; Silva; Souza, 2022).

Considerado pela Organização das Nações Unidas (ONU) a maior epidemia global, o estresse é uma resposta natural do corpo que busca preservar seu equilíbrio diante de uma "ameaça" física, emocional ou mental. Essa condição representa uma adaptação do corpo a várias situações de tensão, que afetam o bem-estar interno do ser humano, com sintomas como perda de apetite e aumento da pressão arterial (Selye, 1959).

Segundo Lipp (2000, *apud* MINARA, 2007, p.29), o estresse não é a causa direta de doenças, mas facilita a manifestação de enfermidades para as quais a pessoa já possui uma tendência. Em outras palavras, ao enfraquecer o sistema imunológico, o estresse cria condições que permitem a aparição de doenças oportunistas. É importante destacar que em situações de estresse ocorre um desencadeamento das atividades metabólicas, afetando o funcionamento geral do corpo e, por conseguinte, resultando em uma queda da memória, da capacidade emocional, da concentração e do raciocínio, além de prejudicar a aptidão para resolver problemas (Silva; Yamada, 2008).

A partir de 26 de maio de 2025, as organizações no Brasil serão obrigadas a incorporar a análise de riscos psicossociais na administração de Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Essa nova exigência surgiu a partir da revisão da Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), realizada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) em agosto de 2024. A atualização enfatiza que aspectos psicossociais, como estresse, assédio e sobrecarga mental, devem ser detectados e geridos pelos empregadores como parte das estratégias de proteção à saúde dos funcionários.

Entre os diferentes contextos laborais, o ambiente universitário se destaca como um dos mais sujeitos a conflitos e exigências elevadas. Isso se deve à presença de reuniões, tarefas extras,

prazos apertados e a sobrecarga de atividades administrativas, além das responsabilidades geradas por outras ocupações profissionais (David & Quintao, 2012; Reis *et al*., 2005).

Dentre as categorias profissionais que lidam com essa realidade de trabalho estão os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) das instituições federais de ensino. Esses colaboradores exercem atividades que requerem um elevado grau de responsabilidade, cumprimento de prazos apertados e enfrentam obstáculos como uma grande burocracia, falta de recursos e uma carga de trabalho excessiva (Azevedo, Rezende & Rezende, 2019). Na Universidade Federal de Viçosa (UFV), considerando os três *campi* – Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba – os servidores técnico-administrativos em educação – das classes (níveis) A, B, C, D, E; considerando-se todos os cargos – enfrentam rotineiramente solicitações institucionais (como, por exemplo: cumprimento de prazos apertados para entrega de relatórios e documentos; gestão de demandas de alunos, professores e outros *stakeholders*; participação em distintas comissões e grupos de trabalho; atendimento a demandas de órgãos de controle; gestão de situações de crise) que podem provocar altos níveis de estresse, impactando tanto seu rendimento no trabalho quanto seu bem-estar físico e mental.

Conforme apontado por Zanelli (2010), o estresse é identificado por meio do desenvolvimento e características de cada pessoa, sendo que as condições do ambiente externo também atuam como fontes de estresse. Portanto, cada pessoa cria sua própria percepção subjetiva em relação à situação estressora. Os elementos que os trabalhadores entendem como estressores surgem das reações adversas ao usar suas habilidades de enfrentamento. Essas significam às ações, pensamentos ou comportamentos que os trabalhadores empregam para enfrentar os desafios e as pressões que consideram estressantes (Pascoal e Tamayo, 2004).

Dentro desse panorama, é fundamental entender os fatores estressores que afetam esse grupo e reconhecer as estratégias de enfrentamento empregadas para atenuar as causas e impactos negativos do estresse (Murta & Tróccoli, 2004). O termo "*coping*", criado por pesquisadores como Lazarus e Folkman (1984) e aprimorado por Quick e Henderson (2016), diz respeito às estratégias mentais e comportamentais que as pessoas empregam para enfrentar contextos de estresse no local de trabalho. Estudar essas táticas pode oferecer contribuições valiosas para a formulação de políticas institucionais que favoreçam o bem-estar dos servidores e a qualidade do ambiente organizacional.

Contudo, os estudos sobre a gestão do estresse no ambiente universitário costumam concentrar-se em professores e alunos (Nascimento *et al*., 2022), evidenciando a urgência de investigar essa temática em relação aos servidores técnico-administrativos em educação, que desempenham um papel essencial nas operações diárias da instituição. A partir dessa análise, pretende-se sugerir melhorias nas condições de trabalho desses profissionais. Nesse contexto, a pesquisa visa responder à seguinte pergunta: Quais são os principais fatores estressores ocupacionais enfrentados pelos servidores técnico-administrativos em educação – das classes (níveis) A, B, C, D, E; considerando-se todos os cargos – da UFV e quais estratégias de enfrentamento são utilizadas para lidar com tais fatores estressores ocupacionais (causas do estresse)?

Desse modo, esta pesquisa procura identificar e analisar os fatores estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores técnico-administrativos em educação – das classes (níveis) A, B, C, D, E; considerando-se todos os cargos – da UFV. O estudo parte da suposição de que a exposição constante a fatores estressores no local de trabalho pode resultar em doenças relacionadas ao trabalho e afetar a qualidade de vida desses colaboradores. Portanto, entender as estratégias de enfrentamento adotadas pode ajudar na criação de medidas preventivas e intervenções institucionais mais eficazes.

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O Capítulo 1 apresenta a introdução, contextualizando a pesquisa, o problema, os objetivos e a justificativa e relevância da pesquisa. O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, trazendo conceitos essenciais sobre estresse ocupacional, fatores estressores e estratégias de enfrentamento. O Capítulo 3 descreve o método de pesquisa, detalhando o tipo de estudo, os procedimentos de coleta e análise de dados. O Capítulo 4 diz respeito aos delineamentos do Produto Técnico-Tenológico (PTT) em conformidade com os objetivos específicos 4, 5 e 6.

PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa visa responder à seguinte pergunta: Quais são os principais fatores estressores ocupacionais enfrentados pelos servidores técnico-administrativos em educação – das classes (níveis) A, B, C, D, E; considerando-se todos os cargos – da UFV e quais estratégias de

enfrentamento são utilizadas para lidar com tais fatores estressores ocupacionais (causas do estresse)?

1.1 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa procura identificar e analisar os fatores estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores técnico-administrativos em educação – das classes (níveis) A, B, C, D, E; considerando-se todos os cargos – da UFV.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar um diagnóstico de fatores estressores ocupacionais para servidores técnico-administrativos em educação da UFV;
2. Elaborar um diagnóstico de estratégias de enfrentamento de estresse ocupacional de técnico-administrativos em educação da UFV;
3. Avaliar estratégias de enfrentamento de fatores estressores ocupacionais dos servidores técnico-administrativos em educação da UFV;
4. Elaborar um painel de possíveis causas para os fatores estressores ocupacionais percebidos por servidores técnico-administrativos em educação da UFV;
5. Propor, para a Organização, medidas de mitigação de causas de fatores estressores ocupacionais percebidos por servidores técnico-administrativos em educação da UFV;
6. Propor, para a Organização, sugestões de implementação de ações institucionais eficientes para enfrentamento de estresse ocupacional de técnico-administrativos em educação da UFV.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O ambiente de trabalho consolidou-se como um espaço central de desenvolvimento humano, determinante na saúde física e mental dos trabalhadores. Mudanças estruturais nas organizações, a incorporação de tecnologias emergentes, o aumento das demandas, pressão por produtividade e

escassez de recursos impactam diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores, gerando altos níveis de estresse ocupacional (Silva, Gomes & Costa, 2014).

Considerado pela Organização das Nações Unidas (ONU) como uma das principais epidemias modernas em todo o mundo, o estresse ocupacional no contexto universitário, especialmente dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), é marcado por prazos rígidos, sobrecarga de funções e baixa valorização, o que contribui para quadros de sofrimento psíquico e adoecimento (Moura & Mendes, 2012). Esse tipo de estresse gera impactos individuais como à fadiga, dificuldades de concentração, irritabilidade, insônia, hipertensão e queda de imunidade (Tamayo & Paschoal, 2004), assim como coletivos, como a redução da mão de obra e consequente sobrecarga de trabalho.

Nesse sentido, conhecer as estratégias de enfrentamento (*coping*) adotadas por esses profissionais é fundamental para a formulação de ações institucionais que promovam a saúde mental, a equidade e dignidade do ambiente de trabalho (Murta & Tróccoli, 2004). Compreender essas estratégias permite mapear os fatores que causam estresse, identificar os caminhos para melhorar a qualidade de vida no trabalho dos TAEs e orientar políticas de saúde ocupacional (David & Quintao, 2012).

Para além dos efeitos físicos e psicossomáticos causado pelo estresse ocupacional, existem consequências diretas no setor administrativo das universidades. Altos níveis de estresse estão diretamente associados a faltas ao trabalho, licenças médicas e queda de produtividade. A partir de 2025, com a entrada em vigor das diretrizes da nova NR-1 revisada, que exige a análise e mitigação de riscos psicossociais nas instituições, torna-se ainda mais urgente conhecer e gerenciar os fatores que afetam a saúde mental dos trabalhadores. O diagnóstico gerado por esta pesquisa poderá subsidiar investimentos mais eficazes em saúde ocupacional, prevenindo perdas financeiras com custos indiretos, aumentando a eficiência institucional (Silva, Gomes & Costa, 2014).

Sob o ponto de vista científico, a necessidade de abordar o estresse entre servidores técnico-administrativos em educação é reforçada pela invisibilização dessa categoria nos estudos sobre saúde mental em universidades. A maior parte das pesquisas concentra-se em docentes e estudantes (David & Quintao, 2012), enquanto os trabalhadores administrativos permanecem marginalizados nas análises, mesmo sendo responsáveis por atividades essenciais para o funcionamento das instituições. Este estudo preenche uma lacuna evidente na literatura sobre estresse ocupacional ao direcionar seu foco para um grupo ainda pouco investigado: os TAEs das instituições federais de

ensino superior. Ao adotar abordagens teóricas consolidadas como os modelos de *coping* de Lazarus e Folkman (1984) e metodologias aplicadas à gestão do estresse, a pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento interdisciplinar entre psicologia organizacional, saúde coletiva e administração pública, possibilitando a produção de dados empíricos úteis para outras instituições de ensino superior do Brasil.

Dessa maneira, a presente pesquisa busca promover um ambiente universitário mais saudável e produtivo, especialmente no contexto dos servidores técnico-administrativos em educação. Ao investigar os fatores estressores e as estratégias de enfrentamento adotadas por esses profissionais, o estudo contribui para o avanço científico na área da administração pública ao abordar conceitos relacionados a saúde ocupacional e a psicologia do trabalho. Espera-se favorecer práticas de gestão mais humanizadas e valorizar a atuação de um segmento fundamental para o funcionamento das instituições federais de ensino superior.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de atingir o objetivo proposto, este trabalho está estruturado em seis capítulos. O capítulo 1 apresenta a introdução, contextualizando a pesquisa, o problema, os objetivos e a justificativa e relevância do estudo. O capítulo 2 aborda o referencial teórico, trazendo conceitos essenciais sobre estresse ocupacional, fatores estressores e estratégias de enfrentamento. O capítulo 3 descreve o método de pesquisa, detalhando o tipo de estudo, os procedimentos de coleta e análise de dados. O capítulo 4 diz respeito aos resultados e discussões da pesquisa, onde os dados coletados são apresentados e seu significado é interpretado, conectando-os à literatura existente e aos objetivos do estudo. O capítulo 5 aborda o Relatório Técnico e o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) oriundos da dissertação. Tanto o Relatório Técnico, quanto o “Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV” (PTT) estão detalhados no Apêndice C deste trabalho. Já o capítulo 6 apresenta as considerações finais, onde se resume o estudo, destacando os principais resultados e reflexões, e onde se avalia se os objetivos foram alcançados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O ambiente de trabalho é um espaço dinâmico, repleto de desafios e circunstâncias que podem impactar a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Dentro das instituições federais de ensino, os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) constituem o cerne do funcionamento da instituição, executando atividades administrativas, respeitando prazos e frequentemente enfrentando uma carga excessiva de trabalho e o estresse inerente ao setor. Essas condições podem resultar em elevados níveis de estresse ocupacional, afetando tanto a eficiência dos colaboradores quanto sua qualidade de vida (Zanelli, 2022).

Diante desse contexto, torna-se crucial entender os fatores que levam ao estresse ocupacional em servidores técnico-administrativos em educação, assim como as estratégias de enfrentamento (*coping*) que os mesmos utilizam para lidar com tais adversidades e intervenções capazes de minimizar os efeitos negativos do trabalho na saúde desses profissionais. Esta contextualização visa expor as principais abordagens teóricas sobre o estresse no ambiente de trabalho, bem como analisar os fatores estressores que afetam os servidores técnico-administrativos em educação e examinar as estratégias de enfrentamento empregadas para atenuar as causas desse fenômeno.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Para identificar o estado da arte da temática da presente pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica utilizando como banco de dados a base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), em função da proximidade com o tema da pesquisa e com a área administrativa, no banco de dissertações e teses da CAPES a fim de verificar como a temática vem sendo desenvolvida nos programas *Stricto Sensu* no Brasil. Para tal, foram selecionados os seguintes descritores e empregados uma equação de busca, utilizando os operadores booleanos AND e OR como descrito a seguir: (“estresse ocupacional” OR “estresse no trabalho” OR “fadiga ocupacional” OR “exaustão profissional”) AND (“estratégias de enfrentamento” OR “*coping*” OR “mecanismos de enfrentamento” OR “gestão do estresse”) AND (“servidores públicos” OR “servidores técnico-administrativos” OR “trabalhadores do setor público”) AND (“administração pública” OR “setor público” OR “gestão pública”) AND (“fatores estressores” OR “riscos psicossociais” OR “condições de trabalho”).

Para selecionar os trabalhos, foi utilizado o critério de ter ao menos dois descritores encontrados no título e/ou no resumo. Após a busca, foi observado que a base SPELL, no entanto, não foi encontrado nenhum arquivo e o buscador saiu do ar de modo permanente (pesquisa realizada em 07/03/2025 às 17h23min). Foi aplicado como critério de inclusão trabalhos acadêmicos e artigos dos últimos 5 anos, em língua portuguesa e inglesa. Não foram incluídos no estudo monografias de graduação ou Lato Sensu, nem trabalhos com mais de 5 anos.

No banco de dissertações e teses da CAPES, foram utilizadas diversas combinações de descritores para identificação dos trabalhos conforme a Tabela 1 e após a triagem dos arquivos encontrados, foram excluídos os duplicados e sem acesso autorizado (n=14). Feita a busca inicial foram aplicados os critérios de exclusão e nos trabalhos triados foi realizada a leitura do título e do resumo (n=34). Foram incluídos no estudo os trabalhos que atendiam a pergunta de pesquisa com a população de servidores públicos administrativos (n=10). Após a realização de todos os procedimentos mencionados, não foram encontrados trabalhos publicados em 2024 no banco de dissertações e teses da CAPES que respondessem à pergunta de pesquisa.

Tabela 1. Número de trabalhos encontrados a partir *string* de pesquisa usada no buscador da Biblioteca de Dissertações e Teses da Capes.

Descritores utilizados	**Número de trabalhos encontrados**	**Número de trabalhos duplicados**	**Número de trabalhos após a triagem**	**Trabalhos incluídos no estudo**
Estresse Ocupacional + fatores estressores + *coping* + servidores públicos	01	01	0	0
Estresse Ocupacional + Fatores Estressores + técnico administrativo	01	01	01	01
Estresse Ocupacional + fatores estressores + mecanismos de enfrentamento + servidores públicos	0	0	0	0
Estresse Ocupacional + mecanismos de enfrentamento + servidores públicos	0	0	0	0
Estresse Ocupacional + Fatores Estressores	64	07	28	6
Estresse Ocupacional + Fatores Estressores + servidores públicos	05	04	01	01
Estresse Ocupacional + estratégia de enfrentamento + servidores públicos	02	01	01	01
Estresse Ocupacional + *coping* + servidores públicos	02	01	01	0

Fonte: Autor (2025)

A partir dos trabalhos encontrados, foi elaborada uma tabela de análise contendo o nome do autor, o tipo de trabalho (dissertação/tese), título, ano, objetivo, população, principais resultados e considerações finais. O detalhamento dos trabalhos está apresentado abaixo (Quadro 2):

Quadro 2. Detalhamento dos trabalhos utilizados na Revisão de Literatura

Autor	Ano	Tipo de trabalho	Título	Objetivo	População	Principais resultados	Considerações finais
Flávia Angélica Magalhães Brito	2023	Dissertação de Mestrado	Estresse Ocupacional de Servidores em Ambiente de Trabalho: Aplicação do Modelo Demanda-Controle em Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN)	Analisar como se evidencia o estresse ocupacional de servidores no ambiente de trabalho, em relação à demanda, ao controle e ao apoio social, no Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), utilizando o modelo demanda-controle de Karasek.	Servidores técnico-administrativos de todos os campi do IFRN, totalizando 232 participantes.	49,14% dos servidores estavam em baixa exigência/baixo desgaste; 39,22% estavam em trabalho ativo; 7,33% foram classificados como trabalho passivo; 4,31% em alta exigência/alto desgaste. As experiências de baixa exigência e trabalho ativo apresentaram menor risco de adoecimento, enquanto alta exigência e trabalho passivo tiveram associação mais forte com adoecimento físico e/ou psíquico.	A pesquisa evidencia a necessidade de estratégias institucionais para mitigar os impactos do estresse ocupacional. Destaca a importância de programas de apoio psicológico, melhorias na gestão de pessoas e na qualidade de vida no trabalho dos servidores do IFRN.
Bruno Bertolin Pereira	2022	Dissertação de Mestrado	Relação entre Assertividade e Estresse Ocupacional em Técnico-Administrativos em Educação no Contexto da COVID-19	Investigar a relação entre assertividade, afetos e estresse ocupacional de técnico-administrativos em educação, no contexto da COVID-19, buscando compreender como esses fatores influenciam a saúde mental e a qualidade de vida no trabalho.	109 servidores técnico-administrativos em educação, atuantes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais e na Universidade Federal de São João del-Rei, com idades entre 25 e 60	Correlação negativa entre assertividade e estresse ocupacional, indicando que indivíduos mais assertivos tendem a apresentar menores níveis de estresse; Relação diretamente proporcional entre estresse ocupacional e afetos negativos, sugerindo que o aumento do estresse está associado ao declínio do bem-estar emocional; Identificação de 25,7% dos participantes como casos de estresse ocupacional e 76,1% como não assertivos, demonstrando a necessidade de capacitação em habilidades sociais e programas de manejo do estresse.	O estudo aponta para a relevância de programas institucionais voltados à capacitação em assertividade e suporte psicológico como estratégias de mitigação do estresse ocupacional; Sugere-se a ampliação de estudos longitudinais e comparativos em outras instituições de ensino para aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam a saúde mental dos técnico-administrativos.

					anos.		
Gabrielly Batista Gomes	2022	Dissertação de Mestrado	Síndrome de *Burnout* e *Coping* Ocupacional: Um Estudo com Policiais Militares	Avaliar a presença da Síndrome de *Burnout* e sua relação com estratégias de *Coping* Ocupacional em policiais militares do 3º Batalhão de Polícia Militar na cidade de Patos, Paraíba.	200 policiais militares do 3º BPM, correspondendo a 50% da população efetiva do batalhão.	21,5% da amostra apresentou sintomas da Síndrome de *Burnout*, sendo 18% na forma moderada e 3,5% na forma grave; O *Coping* Controle foi a estratégia mais utilizada e se mostrou eficaz na mitigação da Ilusão pelo Trabalho; A estratégia de Esquiva teve associação com maior Desgaste Psíquico e Indolência.	O estudo evidencia que os policiais militares experimentam altos níveis de estresse ocupacional; Sugere-se a implementação de políticas de gestão para reduzir o impacto do *Burnout* e fortalecer estratégias de enfrentamento saudáveis.
Greycy Kelly Santos Oliveira	2022	Dissertação de Mestrado	Estudo sobre as Concepções Acerca do Estresse Ocupacional no Serviço Público	Analisar as concepções dos servidores do Departamento de Gestão do Trabalho em Saúde (DEGTS) da Secretaria de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde (SGTES) do Ministério da Saúde, acerca do estresse ocupacional no serviço público.	15 profissionais do DEGTS, sendo sete mulheres e oito homens, entre 30 e 64 anos, escolhidos por sorteio para representar os variados vínculos de trabalho (servidor celetista, bolsista e servidor efetivo).	Os entrevistados demonstraram uma compreensão diversa sobre o estresse ocupacional, associando-o a fatores como mudanças constantes no ambiente de trabalho, falta de reconhecimento, pressão para entrega de resultados e carga de trabalho excessiva. Foi evidenciada a carência de ações voltadas à saúde dos servidores no ambiente laboral.	O estudo reforça a importância de estratégias para mitigar o estresse ocupacional no serviço público. Sugere-se a implementação de políticas institucionais voltadas à saúde mental e qualidade de vida dos servidores, a fim de criar um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo.
Isabella Cristina Moraes Campos	2022	Tese de Doutorado	Táticas de enfrentamento a fatores estressores no cotidiano de trabalho de profissionais de saúde de	Analisar as táticas de enfrentamento a fatores estressores no cotidiano de trabalho de profissionais de saúde de uma	31 profissionais de saúde da UPA, incluindo diversas categorias profissionais, com ao menos	Identificação de diversos fatores estressores, incluindo dificuldades na transferência de pacientes, sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e relações interpessoais conflituosas. Estratégias individuais e coletivas de enfrentamento foram analisadas, demonstrando impacto no bem-estar dos profissionais.	A pesquisa revelou que não havia estratégias institucionais para a prevenção do estresse ocupacional, levando os profissionais a desenvolverem suas próprias táticas. O estudo destaca a necessidade de políticas institucionais para melhorar as condições de trabalho e minimizar os impactos do estresse ocupacional.

			uma Unidade de Pronto Atendimento	UPA de um município do interior de Minas Gerais, Brasil.	seis meses de atuação na unidade.		
Marli Aparecida Reis Coimbra	2022	Tese de Doutorado	Eficácia de uma intervenção sobre o manejo de estresse ocupacional em bombeiros militares: ensaio clínico randomizado	Avaliar a eficácia de uma intervenção no manejo do estresse ocupacional em bombeiros militares, por meio de um ensaio clínico randomizado, analisando as estratégias de *coping* e seus impactos na qualidade de vida profissional.	100 bombeiros militares randomizados em dois grupos: grupo controle (49 bombeiros, que seguiram a rotina padrão) e grupo experimental (51 bombeiros, que participaram de uma intervenção estruturada por seis semanas).	A intervenção demonstrou um impacto positivo significativo nas estratégias de *coping* dos bombeiros. Fatores como suporte social (p = 0,009), aceitação da responsabilidade (p = 0,03), resolução de problemas (p = 0,05) e reavaliação positiva (p = 0,05) tiveram um aumento significativo no grupo experimental, indicando maior adaptação ao estresse ocupacional.	A pesquisa conclui que intervenções voltadas ao manejo do estresse ocupacional são eficazes para bombeiros militares, especialmente aquelas que trabalham o suporte social e o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento. Sugere-se a ampliação dessas iniciativas para outras instituições de segurança pública, além de estudos de longo prazo para avaliar os efeitos duradouros.
Mônika Camila Pereira Camêlo Braga	2022	Dissertação de Mestrado	Estresse e Síndrome de *Burnout* em Policiais Penais	Analisar a prevalência do estresse e a predisposição da Síndrome de *Burnout* em policiais penais da Região Metropolitana de Belém/Pará.	292 policiais penais da Região Metropolitana de Belém.	Foi identificada alta prevalência de estresse ocupacional entre os policiais penais. Os principais fatores de risco foram esgotamento emocional, despersonalização e redução do sentimento de realização pessoal. Os policiais penais apresentaram sinais iniciais de *Burnout* (50%) e sintomas mais avançados em 7,14% da amostra.	O estudo aponta a necessidade de implementação de ações preventivas para reduzir o estresse ocupacional. Propõe políticas públicas mais eficazes para promoção da saúde mental dos policiais penais, além de programas de capacitação e suporte psicológico.
Tatiana Naiana Rodrigues dos Santos	2022	Dissertação de Mestrado	Estresse, *Burnout* e Estratégias de *Coping* Relacionadas ao Trabalho de Professores em Tempos	Avaliar o estresse, *Burnout* e estratégias de *coping* relacionadas ao trabalho em professores em tempos de COVID-19.	114 professores de diferentes níveis de ensino, atuantes em Teresina, Piauí.	43,0% dos professores apresentaram estresse, com 33,3% na fase de quase-exaustão e 9,6% em exaustão. 71,1% apresentaram níveis altos de *Burnout*. Foi identificada uma associação entre dificuldades no uso de tecnologias e altos níveis de estresse e *Burnout*.	O estudo evidencia a necessidade de estratégias de enfrentamento para mitigar os impactos do estresse e *Burnout* nos professores. Sugere-se maior suporte institucional e capacitação no uso de tecnologias para o ensino remoto, visando reduzir a sobrecarga mental.

			de COVID-19				
Wanderley José Miranda	2021	Dissertação de Mestrado	Entre o Bem-Estar e a Segurança Pública: O Estresse Ocupacional com Policiais Civis no Contexto da Pandemia Covid-19	Descrever e analisar as manifestações de estresse ocupacional em policiais civis no contexto da pandemia do Covid-19 que atuam na 1ª Delegacia Regional de Polícia Civil de Minas Gerais.	123 policiais civis, com amostra de 102 respondentes.	Os fatores estressores foram acentuados para os policiais civis devido à pandemia, principalmente por atuarem na linha de frente. Foi identificada uma forte relação entre o aumento das tensões no ambiente de trabalho e os impactos negativos na saúde mental. As variáveis mais impactantes foram: risco inerente ao trabalho, interferências externas e aumento da carga de trabalho devido à pandemia.	A pesquisa reforça a necessidade de políticas públicas e institucionais para mitigar os efeitos do estresse ocupacional na segurança pública. Sugere-se a implementação de estratégias para a melhoria da qualidade de vida dos policiais, incluindo suporte psicológico e ajustes na carga de trabalho.

Braga (2022) em sua dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública da Universidade Federal do Pará, investigou os efeitos do estresse profissional e da Síndrome de *Burnout* entre policiais penais da Região Metropolitana de Belém. A pesquisa foi composta por três artigos e dois vídeos informativos com foco na prevenção de doenças laborais e teve como objetivo compreender a vulnerabilidade desses profissionais às doenças mentais, analisando como fatores organizacionais e estruturais influenciam esse cenário. Utilizando uma abordagem metodológica mista, foram avaliados dados de 292 agentes prisionais, revelando que a maioria apresentava níveis médios a altos de estresse, com 50% dos participantes na fase inicial de *Burnout* e 7.14% em estágios mais avançados. Os principais fatores estressores identificados foram a precariedade da infraestrutura, o ambiente adverso e a pressão constante no trabalho. A autora propôs políticas públicas e estratégias institucionais que priorizem a saúde mental dos policiais penais enquanto contribuição social da pesquisa. As limitações encontradas no estudo foram o recorte geográfico, à ausência de acompanhamento longitudinal e a ausência de um plano prático para a implementação das medidas sugeridas e de uma análise mais aprofundada sobre o impacto da pandemia da COVID-19 na saúde desses profissionais.

Em sua dissertação, Porto (2022) analisou os impactos da pandemia de COVID-19 sobre a saúde mental de professores, com foco nos níveis de estresse ocupacional, Síndrome de *Burnout* e nas estratégias de *coping* adotadas pelos docentes durante o ensino remoto. A pesquisa de abordagem quantitativa contou com a participação de 114 educadores, utilizando instrumentos como o Inventário de Sintomas de Estresse de Lipp (ISSL) e o *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS). Os resultados revelaram que 43% dos professores apresentaram sinais de estresse, sendo 33.3% na fase de quase-exaustão e 9.6% em exaustão. Além disso, 71.1% demonstraram níveis elevados de *Burnout*, especialmente entre docentes da educação infantil e da rede privada. A ausência de apoio institucional e as dificuldades com o uso de tecnologias foram fatores associados ao agravamento dos sintomas. Estratégias de enfrentamento centradas no controle emocional foram ligadas a menor incidência de *Burnout*, enquanto táticas evitativas contribuíram para o agravamento do quadro. A pesquisa contribui para criação de subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas institucionais voltadas à saúde mental docente, sobretudo em contextos de crise. No entanto, o recorte geográfico restrito à cidade de Teresina, a ausência de abordagem longitudinal e a pouca profundidade na análise das políticas institucionais de suporte apresentam limitações para aplicação prática. Outro ponto é que o estudo não abordou o

impacto da transição para o ensino híbrido, o que poderia ter enriquecido as reflexões sobre os desafios futuros da carreira docente.

Na dissertação defendida no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da UFRN, Brito (2023) investigou o estresse ocupacional entre servidores do Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), utilizando como base teórica o Modelo Demanda-Controle de Karasek. A pesquisa analisou como os níveis de exigência laboral, autonomia nas tarefas e suporte social influenciam o bem-estar dos trabalhadores. Aplicando uma metodologia quantitativa com 232 servidores de 22 campi do IFRN, o estudo revelou que 43.5% enfrentavam alta demanda, 88,4% percebiam elevado controle sobre suas atividades e 77.6% relataram bom suporte social. Os resultados indicaram que 49.14% dos servidores estavam em situação de baixa exigência e 4.31% em condição de alta exigência, essa última associada a maior risco de adoecimento. A pesquisa contribui com dados relevantes para a gestão pública ao evidenciar a importância do suporte social como fator de proteção e reforça a necessidade de políticas institucionais que monitorem e previnam o estresse laboral. No entanto, sua aplicação foi restrita a uma única instituição, seu formato transversal impede o acompanhamento da evolução do estresse ao longo do tempo e não há detalhamento sobre a influência de fatores externos como a pandemia da COVID-19. Também não foram observadas propostas práticas para intervenção institucional, o que reduz o potencial aplicável das conclusões.

Miranda (2021) analisou as manifestações de estresse ocupacional entre policiais civis durante a pandemia de COVID-19, com base no Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional (MTEG), proposto por Zille (2005). O estudo, de abordagem quantitativa, contou com a participação de 102 policiais civis e teve como foco compreender os efeitos da intensificação das demandas laborais, do risco de contaminação e da pressão emocional no contexto pandêmico. Os resultados apontaram um aumento expressivo nos sintomas de estresse, como cansaço, insônia, ansiedade e irritabilidade, especialmente entre os profissionais que atuavam na linha de frente. Conflitos organizacionais, falta de apoio institucional e medo de contágio foram fatores centrais identificados como agravantes do quadro. O estudo também observou impactos diretos no desempenho profissional, como aumento nas licenças médicas por questões psicológicas e dificuldades nas tarefas administrativas e operacionais. A pesquisa contribui para o campo da segurança pública ao evidenciar a necessidade de políticas públicas voltadas ao suporte psicológico dos policiais, treinamentos voltados a situações de crise e melhoria das condições de trabalho. Entretanto, a restrição a uma única delegacia regional em Minas Gerais dificulta a generalização dos resultados.

Coimbra (2022) investigou a eficácia de uma intervenção psicoeducativa para o manejo do estresse ocupacional entre bombeiros militares. Utilizando um ensaio clínico randomizado com 100 participantes divididos em grupo controle e grupo experimental, foi aplicado o Programa Estratégias de *Coping* (PEC), composto por seis encontros semanais com foco em temas como prevenção do *burnout*, resiliência emocional e suporte social. Os resultados indicaram melhora significativa na saúde mental dos participantes do grupo experimental, com redução do estresse e da fadiga emocional, além do aumento na adoção de estratégias adaptativas como aceitação de responsabilidades, reavaliação positiva e busca por apoio social. A pesquisa contribui ao propor um modelo validado de intervenção com potencial de replicação em outras instituições militares ou contextos de alta exigência emocional.

Na dissertação defendida no Mestrado Profissional em Administração Pública da FGV, Oliveira (2022) investigou as concepções de servidores públicos sobre o estresse ocupacional no serviço público, com foco nos funcionários do Departamento de Gestão do Trabalho em Saúde (DEGTS), vinculado ao Ministério da Saúde. A pesquisa, de natureza qualitativa e exploratória, baseou-se em entrevistas semiestruturadas com 15 servidores e revelou diferentes compreensões sobre o estresse, variando entre descrições de fatores ambientais, sintomas e definições teóricas. A maioria dos participantes associou o estresse à pressão por resultados, excesso de responsabilidades, desorganização no ambiente de trabalho e falta de reconhecimento. Outros fatores mencionados incluíram mudanças administrativas frequentes e episódios de assédio moral. Os servidores relataram sintomas físicos e emocionais como cansaço, dores musculares, insônia, ansiedade e irritabilidade, além de reconhecerem que o estresse compromete a motivação, o desempenho e a qualidade dos serviços prestados. A pesquisa destaca a ausência de políticas institucionais eficazes para gerenciar o estresse no setor público, propondo ações como programas de apoio psicológico, treinamentos para gestores e campanhas de conscientização. Como o estudo foi realizado em um único departamento, dificulta a generalização dos dados e também não foram desenvolvidas estratégias concretas de intervenção institucional. Dificuldades logísticas limitaram a profundidade das entrevistas, comprometendo a abrangência da coleta de dados.

Gomes (2022) analisou a relação entre a Síndrome de *Burnout* e as estratégias de *coping* entre policiais militares do 3º BPM, em Patos–PB. A pesquisa quantitativa contou com 200 participantes e utilizou escalas validadas (CESQT e ECO) que apontaram 21.5% dos policiais apresentavam *Burnout*, com maior gravidade associada ao uso de estratégias de evasão. Em contrapartida, abordagens ativas de enfrentamento (*Coping* Controle) mostraram correlação com maior resiliência

e envolvimento profissional. Os principais fatores estressores foram sobrecarga, hierarquia rígida e falta de reconhecimento. O estudo recomenda ações institucionais, como programas de apoio psicológico e valorização da carreira, como forma de mitigar o adoecimento emocional. No entanto, a amostra restrita a um batalhão, ausência de dados qualitativos e falta de análise longitudinal impedem a exploração dos impactos da pandemia sobre o estresse policial.

Ao examinar as estratégias de enfrentamento adotadas por profissionais de saúde de uma UPA frente aos estressores cotidianos, Campos (2022) realizou 31 entrevistas com profissionais, revelando que a sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e conflitos interpessoais são os principais desencadeadores de estresse. A pandemia agravou esse cenário, intensificando o medo de contaminação e aumentando o desgaste emocional. Como formas de *coping*, destacaram-se o uso de humor, apoio entre colegas e criação de soluções informais para driblar as falhas institucionais. O estudo destaca a importância de reconhecer essas estratégias no planejamento institucional e reforça a necessidade de suporte psicológico e melhores condições de trabalho.

Por fim, o estudo que mais se aproxima da presente pesquisa foi o de Pereira (2022), que analisou a relação entre assertividade e estresse ocupacional entre técnico-administrativos em educação de instituições federais, com ênfase no contexto da pandemia de COVID-19. Utilizando uma abordagem quantitativa, transversal e descritiva, a pesquisa contou com uma amostra de 109 servidores do IF Sudeste MG e da própria UFSJ. Foram utilizados instrumentos validados como a Escala de Assertividade de *Rathus* (RAS), a Escala de Afetos (EA) e a Escala de Estresse no Trabalho (EET), além de um questionário sociodemográfico e ocupacional. Os principais resultados apontaram que 75,6% dos participantes apresentaram baixos níveis de assertividade, demonstrando uma vulnerabilidade emocional significativa no ambiente de trabalho. A análise estatística evidenciou uma correlação inversa entre assertividade e estresse. Por outro lado, indivíduos mais assertivos relataram maior capacidade de enfrentar conflitos interpessoais, expressar suas necessidades e manter um estado emocional mais estável. O teletrabalho foi associado a menor estresse, enquanto a ausência de perspectiva de aposentadoria gerou impacto negativo no bem-estar. A pesquisa defende a inclusão de treinamentos em assertividade e apoio emocional institucional como forma de prevenção ao estresse. Como limitações, destaca-se o foco em apenas duas instituições, a ausência de abordagem longitudinal e qualitativa, e a superficialidade na análise dos efeitos da pandemia na rotina dos servidores.

As dissertações e teses analisadas apresentaram um panorama sobre o impacto do estresse ocupacional em diferentes categorias profissionais do setor público, evidenciando a complexidade e

a multicausalidade do fenômeno. As dissertações de Braga (2022), Porto (2022), Brito (2023) e Miranda (2021), por exemplo, compartilham a constatação de que fatores organizacionais (sobrecarga de trabalho, infraestrutura precária, pressão institucional e ausência de suporte organizacional) como os principais desencadeadores do estresse e da Síndrome de *Burnout*, afetando diretamente a saúde mental, a qualidade de vida e o desempenho dos trabalhadores. Esses estudos indicam que a vivência prolongada em ambientes adversos pode gerar consequências sérias, como afastamentos, queda de produtividade e desenvolvimento de transtornos psicológicos.

Entre os pontos de convergência, destacou-se a ênfase no apoio institucional como fator protetivo contra o estresse. Brito (2023) e Pereira (2022) evidenciam que a presença de suporte social, a autonomia no exercício das funções e o fortalecimento de habilidades interpessoais, como a assertividade, estão diretamente associados à redução dos níveis de estresse ocupacional. Da mesma forma, pesquisas realizadas por Campos (2022) e Coimbra (2022) apresentaram que estratégias de enfrentamento colaborativas contribuem para a resiliência dos profissionais, atuando como barreiras ao adoecimento emocional, sobretudo em contextos de elevada exigência ou crise.

As limitações recorrentes das pesquisas foram recorte geográfico restrito (Braga, 2022; Porto, 2022; Oliveira, 2022; Miranda, 2021), o que dificulta a generalização dos achados para outros contextos institucionais. Além disso, a adoção de abordagens predominantemente transversais, como nas dissertações de Brito (2023) e Gomes (2022), impede o acompanhamento longitudinal da evolução dos sintomas de estresse e dos impactos das estratégias de enfrentamento ao longo do tempo. Em muitos casos, como em Oliveira (2022) e Brito (2023), há uma lacuna entre o diagnóstico e a proposição de medidas concretas de intervenção, o que reduz o potencial prático das contribuições.

Frente a essas lacunas, a presente pesquisa incorporará múltiplos segmentos institucionais da Universidade Federal de Viçosa, ampliando a aplicabilidade dos resultados e oferecendo uma compreensão mais abrangente da realidade enfrentada por esses trabalhadores. Ao adotar uma perspectiva integrada, crítica e propositiva, esta investigação busca identificar os níveis de estresse ocupacional no contexto universitário, bem como subsidiar a formulação de práticas organizacionais voltadas à valorização dos trabalhadores, à prevenção do adoecimento e à construção de ambientes laborais mais saudáveis, participativos e sustentáveis.

2.2 ESTRESSE OCUPACIONAL

A relação entre o ser humano e o trabalho apresenta, historicamente, uma dualidade: por um lado, o trabalho é fonte de dignidade e realização pessoal; por outro, pode representar um fardo gerador de sofrimento e adoecimento. A etimologia do termo revela essa ambiguidade: a palavra "trabalho" origina-se do latim *tripalium*, um instrumento agrícola que também era utilizado como método de tortura. Daí deriva o verbo *tripaliare*, que significa "torturar com o *tripalium*", estabelecendo, desde sua origem, uma conexão entre o labor e a dor (Albornoz, 1992; Santos & Fialho, 1995; Silva, 2000).

Na Grécia Antiga, o trabalho era compreendido a partir de dois termos distintos: *ponos* e *ergon*. O primeiro remete ao esforço físico árduo e penoso, enquanto *ergon* referia-se a um trabalho criativo, dotado de propósito e significado social. Essa diferenciação mostra que, para os gregos, o trabalho não se reduzia ao sofrimento, podendo também ser fonte de valor e realização (Santos & Fialho, 1995). Ao longo da história, essas concepções evoluíram. Albornoz (1992) destaca que, a partir do século XV, o sofrimento atrelado ao trabalho foi sendo substituído pela ideia de esforço produtivo. Já na Revolução Industrial, o trabalho assume novo significado, condicionado por modelos mecanicistas e pela intensificação da produção (Merces *et al*., 2017).

Com o avanço tecnológico e a modernização das relações organizacionais, surgiram novas configurações laborais marcadas por múltiplas demandas, ritmo acelerado e alta competitividade. Essa conjuntura impõe desafios à saúde física e mental dos trabalhadores, impactando diretamente suas relações com o ambiente de trabalho. Moraes (1992), Fernandes *et al*. (2018) e Santos *et al*. (2022) alertam para a fragmentação de tarefas, a especialização excessiva e a burocracia institucional como fatores que afetam negativamente o bem-estar e a qualidade de vida laboral. Krawulski (1991) reforça que o conceito de trabalho ultrapassa as fronteiras produtivas, abrangendo a resolução de problemas, a criatividade, o cuidado e o esforço humano em diversas esferas.

Nesse cenário que emerge o estresse ocupacional, como um dos principais efeitos colaterais da sobrecarga emocional e estrutural. Araújo *et al*. (2020) e Barboza *et al*. (2018) apontam que jornadas prolongadas, relações hierárquicas inflexíveis e conflitos interpessoais são elementos que favorecem o adoecimento psíquico. No setor público, especialmente, a rigidez burocrática, o *déficit* de reconhecimento profissional e a limitação de recursos intensificam esse quadro, criando ambientes de trabalho altamente estressores (Fernandes *et al*., 2018).

O conceito moderno de estresse foi introduzido na medicina por Hans Selye (1936, 1959, 1974), que o definiu como uma resposta fisiológica e psicológica do organismo frente a estímulos

externos ou internos percebidos como ameaçadores. A origem da palavra — do latim *stringere* (“apertar” ou “restringir”) — remete à noção de pressão e desconforto. Selye identificou que essa resposta, apesar de adaptativa, pode tornar-se disfuncional quando prolongada, afetando negativamente o corpo e a mente.

Ao propor a Síndrome Geral de Adaptação (SGA), Selye (1974) sistematizou o estresse em três estágios: alarme, resistência e exaustão. O organismo, ao se deparar com um estressor, ativa o sistema nervoso simpático, libera hormônios como adrenalina e cortisol e tenta manter o equilíbrio. Quando essa situação persiste, ocorre o esgotamento fisiológico e psicológico, marcando o início do adoecimento. Essa contribuição foi fundamental para diferenciar o estresse funcional (eustresse) — que motiva e mobiliza — do disfuncional (distresse), causador de desgaste e prejuízos à saúde.

Pesquisas posteriores consolidaram a noção de que o estresse crônico compromete a integridade física e emocional dos indivíduos. Lipp (1999), Silva & Yamada (2008) e Zanelli (2010) evidenciam os riscos associados à liberação prolongada de cortisol, incluindo hipertensão, distúrbios metabólicos, obesidade, ansiedade, depressão e comprometimento cognitivo. Essas manifestações reforçam a natureza multifatorial do estresse, que exige uma compreensão integrada das dimensões biológica, psicológica e social.

No contexto ocupacional, o estresse é descrito como uma resposta negativa gerada pelo desequilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos individuais para lidar com elas (Cooper *et al*., 1988). Entretanto, abordagens contemporâneas propõem uma compreensão mais dinâmica. A Teoria Transacional do Estresse, de Lazarus e Folkman (1984), define o estresse como resultado da avaliação cognitiva feita pelo indivíduo diante de um evento potencialmente ameaçador, com base na percepção dos recursos disponíveis para enfrentá-lo.

Complementando essa visão, a Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 1989; 2001) postula que o estresse se origina da ameaça, perda ou falta de recursos — sejam eles materiais, emocionais ou sociais. Em ambientes organizacionais, a sobrecarga de tarefas e a ausência de reconhecimento contribuem diretamente para o esgotamento emocional. A articulação entre essas duas teorias permite ampliar o entendimento sobre o estresse no trabalho, evidenciando a necessidade de medidas institucionais e individuais de enfrentamento.

No setor público, essas questões ganham complexidade adicional. Ferreira (2018) aponta que a burocracia, a sobrecarga de trabalho e a ausência de valorização constituem fontes permanentes de estresse entre os servidores. Silva (2017) acrescenta que a comunicação ineficiente e a exclusão dos trabalhadores nos processos decisórios agravam o cenário de tensão. Servidores técnico-

administrativos, em particular, vivenciam elevados níveis de pressão, pouca autonomia e um *déficit* constante de recursos institucionais (Ferreira & Assmar, 2008; Almeida, Silva & Lopes, 2018).

Tais condições aumentam o absenteísmo, fragilizam a saúde mental e prejudicam as relações interpessoais, comprometendo a produtividade e o clima organizacional. Nesse contexto, é fundamental que as instituições adotem estratégias integradas que aliem melhorias nas condições objetivas de trabalho à promoção de estratégias de enfrentamento psicossocial, como programas de escuta ativa, suporte emocional, gestão participativa e desenvolvimento de competências.

Portanto, o estresse ocupacional deve ser compreendido não apenas como um fenômeno individual, mas como um indicativo das relações institucionais e organizacionais. Compreender o estresse no contexto do trabalho, portanto, exige não apenas a análise de suas manifestações clínicas e sociais, mas também a apropriação dos modelos teóricos que buscam explicar suas causas e dinâmicas. As teorias psicológicas do estresse permitem aprofundar essa compreensão, articulando fatores individuais e organizacionais, e oferecendo subsídios para intervenções mais eficazes.

2.3 AS ABORDAGENS CONCEITUAIS DO ESTRESSE

A análise do estresse ocupacional na literatura permite identificar três abordagens conceituais amplamente reconhecidas e interligadas entre si: a biológica, a psicológica e a sociológica (Zille, 2005). A perspectiva biológica, fundamentada nos estudos clássicos de Hans Selye (1936, 1959, 1974), concebe o estresse como uma resposta adaptativa do organismo a estímulos externos, marcada por alterações fisiológicas que indicam o grau de desgaste corporal frente às exigências do ambiente (Selye, 1965). A abordagem psicológica, por sua vez, desdobra-se em distintas vertentes — psicossomática, interacionista, behaviorista, psicopatologia do trabalho e psicologia social, cada uma oferecendo compreensões específicas sobre a maneira como fatores internos e externos influenciam a percepção, o enfrentamento e os efeitos do estresse. Já a abordagem sociológica enfatiza os determinantes sociais do estresse, destacando o papel das condições estruturais, das normas culturais e das dinâmicas organizacionais na produção do sofrimento psíquico no trabalho. Ao integrar essas três perspectivas, torna-se possível uma compreensão mais abrangente e contextualizada do estresse ocupacional, reconhecendo sua complexidade e a necessidade de intervenções múltiplas, tanto no nível individual quanto institucional.

Abordagem Biológica

A abordagem biológica do estresse constitui a base clássica da compreensão científica do fenômeno, ancorada principalmente nas contribuições de Hans Selye, pioneiro no estudo das respostas fisiológicas do organismo frente a estímulos adversos. Em seus experimentos com animais a partir da década de 1930, Selye (1936) observou que diferentes agentes nocivos (físicos, químicos ou emocionais) produziam reações corporais padronizadas, como aumento da adrenalina, hipertrofia das glândulas suprarrenais, atrofia do timo e úlceras gástricas. A partir dessa constatação, desenvolveu o conceito de Síndrome Geral de Adaptação (SGA), composta por três fases: alarme, resistência e exaustão (Selye, 1965).

A fase de alarme marca o início da exposição ao agente estressor. Nessa etapa, o sistema nervoso simpático é ativado de forma imediata por meio do eixo hipotálamo-hipófise-adrenal (HHA), desencadeando a liberação de catecolaminas, principalmente adrenalina e noradrenalina, produzidas pelas glândulas suprarrenais. O hipotálamo secreta o hormônio liberador de corticotropina (CRH), que estimula a hipófise anterior a produzir o hormônio adrenocorticotrófico (ACTH), o qual, por sua vez, estimula o córtex adrenal a liberar cortisol, um dos principais moduladores da resposta ao estresse (Goldberg, 1986; Zille, 2005). Esse processo é crucial para gerar uma resposta rápida de "luta ou fuga", aumentando o fluxo sanguíneo para os músculos, liberando glicose para o consumo energético imediato e inibindo funções não essenciais para o momento como digestão, imunidade e reprodução.

Do ponto de vista subjetivo, essa fase é acompanhada por hipervigilância, tensão muscular, ansiedade e inquietação (Couto, 1987; Lipp, 1996). A adrenalina estimula o córtex cerebral e o sistema límbico, acentuando a percepção do risco. Essa é uma resposta adaptativa de sobrevivência em situações de risco. Entretanto, em ambientes laborais marcados por demandas persistentes, sobrecarga emocional, ambiguidade de papéis e ausência de controle, essa ativação tende a se manter de forma crônica, tornando-se disfuncional (Fernandes *et al*., 2018).

Persistindo a exposição ao estressor, o organismo entra na fase de resistência, onde os níveis de cortisol se mantêm elevados por um período prolongado. Diferente da fase anterior, nesta há uma tentativa de adaptação funcional à nova realidade, onde o organismo tenta equilibrar as funções internas ao mesmo tempo em que continua mobilizado contra o estressor. Essa condição de "alerta contido" consome intensamente os estoques energéticos e os sistemas neuroimunológicos, afetando o sono, a memória e o humor (Lipp, 1996; Greenberg, 2002). A atividade prolongada do cortisol inibe a neurogênese no hipocampo, prejudica a plasticidade neuronal e reduz a capacidade de

julgamento e de aprendizagem. O córtex pré-frontal, área ligada à tomada de decisões, apresenta diminuição da conectividade sináptica, enquanto a amígdala, região de processamento emocional, torna-se hiperativa.

Segundo McEwen (2006) e Slavich & Irwin (2014), o estresse crônico compromete as funções mitocondriais, intensifica a produção de espécies reativas de oxigênio (radicais livres) e promove neuroinflamação sistêmica, facilitando o desenvolvimento de distúrbios degenerativos e autoimunes. Nesse contexto, a resistência deixa de ser protetora e passa a ser prejudicial, levando ao esgotamento progressivo dos sistemas adaptativos.

A manutenção prolongada nesse estado culmina na fase de exaustão, levando ao colapso orgânico sistêmico. O organismo perde sua capacidade de resposta e os sintomas da fase de alarme reaparecem com maior intensidade, agora acompanhados de quadro clínico consolidado de adoecimento. Essa fase está associada a distúrbios psicossomáticos severos: doenças cardiovasculares (como arritmias, infarto e hipertensão resistente), desregulação glicêmica (diabetes tipo 2), distúrbios gastrointestinais (gastrite, úlceras), além de transtornos psiquiátricos como depressão maior, transtornos de ansiedade generalizada e síndrome do pânico (Silva & Yamada, 2008; Zanelli, 2010). Lipp (2005) propõe uma subdivisão adicional entre a fase de resistência e a exaustão, chamada de fase de quase-exaustão, quando os primeiros sinais clínicos se tornam visíveis e os órgãos mais vulneráveis começam a sofrer deterioração funcional.

Quando o estresse é crônico e está diretamente vinculado às relações de trabalho — em especial à sobrecarga de tarefas, à desvalorização institucional e à falta de sentido nas atividades —, ele pode evoluir para um quadro de *burnout*. Maslach (2005) descreve essa síndrome como a etapa mais profunda da exaustão emocional, caracterizada por sentimentos de ineficácia, despersonalização e distanciamento afetivo do trabalho. Do ponto de vista fisiológico, o *burnout* representa um estado de falência completa da homeostase, com risco elevado de doenças inflamatórias, neurodegenerativas e transtornos do eixo HHA.

A abordagem biológica compreende o estresse como um processo fisiológico complexo, de base neuroendócrina e neuroimune, que pode evoluir para estágios irreversíveis de colapso funcional. Essa perspectiva é indispensável na análise do estresse ocupacional, pois permite vincular as condições ambientais e institucionais às respostas somáticas dos indivíduos, e, sobretudo, alerta para a necessidade de políticas preventivas voltadas à saúde mental no trabalho — reconhecendo que, em muitas situações, os limites biológicos da adaptação são ultrapassados silenciosamente até que o adoecimento se instale de forma sistêmica e duradoura.

Abordagem Psicológica

A abordagem psicológica do estresse ocupacional parte da premissa de que o sofrimento laboral é inseparável das construções cognitivas, emocionais e simbólicas realizadas pelos sujeitos diante das exigências e contradições do trabalho. Diferente das abordagens biológicas, o enfoque psicológico assume que o estresse não reside nos eventos em si, mas na maneira como os indivíduos percebem, interpretam e internalizam esses eventos, mediando-os com suas histórias de vida, padrões de enfrentamento, cultura, valores e experiências anteriores (Lazarus & Folkman, 1984; Zille, 2005).

Essa abordagem é plural e interdisciplinar, composta por diversas vertentes que juntas, constroem uma visão robusta e humanizada do estresse no contexto do trabalho. Cada vertente carrega seus próprios referenciais, mas todas compartilham a convicção de que o sofrimento laboral é um fenômeno psicossocial, e que sua compreensão requer atenção tanto à subjetividade quanto ao contexto organizacional.

A vertente psicossomática considera o corpo como território de inscrição simbólica dos conflitos psíquicos não elaborados. Influenciada por tradições da psicanálise e da medicina psicossomática europeia, ela sustenta que tensões emocionais crônicas podem ultrapassar as defesas psíquicas e somatizar-se em doenças físicas (Pierre Marty, 1993; 2006; Dejours, 2007). No ambiente de trabalho, a ausência de espaços de escuta, a repressão afetiva e o medo da exposição são fatores que favorecem o recuo do sofrimento à esfera corporal, manifestando-se em sintomas como distúrbios cardiovasculares, enxaquecas, úlceras, disfunções menstruais ou crises dermatológicas recorrentes (Dejours, 2007).

A teoria interacionista de Lazarus e Folkman (1984) trouxe uma ruptura epistemológica importante ao propor o modelo transacional do estresse, no qual o sujeito é visto como um agente ativo no processo de enfrentamento. Para esses autores, a experiência do estresse depende de dois processos simultâneos e contínuos: a avaliação primária (julgamento da situação como ameaça, desafio ou perda) e a avaliação secundária (análise dos recursos disponíveis para enfrentá-la). O estresse, nesse modelo, emerge quando o sujeito percebe uma incoerência entre as demandas do ambiente e suas capacidades percebidas de enfrentamento.

Esse modelo apresenta o campo das estratégias de *coping*, divididas em duas grandes categorias: *coping* focado no problema (modificação da situação estressora) e *coping* focado na

emoção (regulação das respostas emocionais), que serão aprofundadas na próxima subseção do referencial teórico. Estratégias como confronto direto, busca por apoio social, resignação, reinterpretação positiva ou negação passam a ser entendidas como formas específicas de adaptação, cuja eficácia depende do contexto e da flexibilidade do indivíduo em alterná-las (Folkman, 2008).

A partir desse paradigma, o estresse ocupacional deixa de ser uma reação universal aos estressores do ambiente, passando a ser compreendido como um processo psicodinâmico, onde o significado atribuído à situação, as crenças pessoais e os estilos de enfrentamento são tão determinantes quanto os estímulos externos.

A abordagem behaviorista, embora menos explorada nas ciências do trabalho, traz contribuições significativas ao considerar o papel das contingências de reforço e dos padrões de comportamento aprendidos no desenvolvimento de estados de estresse. Friedman e Rosenman (1974), ao descreverem os comportamentos Tipo A e Tipo B, revelaram que certas disposições comportamentais, como pressa, competitividade e hostilidade, são reforçadas pelo meio corporativo, criando um ciclo de hiperativação difícil de interromper.

As contribuições de Skinner (1953) oferecem um arcabouço conceitual para compreender como padrões de comportamento são mantidos e reforçados dentro de contextos organizacionais. Um dos princípios centrais desse referencial é o do reforço intermitente, um tipo de condicionamento em que o comportamento é recompensado de forma imprevisível ou não sistemática, criando respostas altamente resistentes à extinção. Em ambientes de trabalho, essa lógica se manifesta em sistemas de gestão nos quais o reconhecimento, os bônus e os elogios só são oferecidos esporadicamente, muitas vezes condicionados à superação extrema de metas, à disponibilidade incondicional e à dedicação além do horário ou das atribuições formais. Nesses contextos, os trabalhadores são condicionados a manter um alto desempenho mesmo em detrimento da própria saúde física e emocional, desenvolvendo padrões de autossacrifício funcional mantidos por estímulos reforçadores que operam segundo uma lógica de reforço intermitente institucionalizado.

Esse fenômeno foi investigado por Stajkovic e Luthans (2003), que demonstraram em sua meta-análise que o uso inconsistente ou imprevisível de reforços no ambiente organizacional pode levar a picos de desempenho seguidos de colapsos emocionais e cognitivos, configurando um ciclo disfuncional de performance e exaustão. O reforço, nesses casos, deixa de ser um instrumento motivacional saudável e passa a ser um instrumento de controle psicológico e organizacional, no

qual os trabalhadores internalizam a crença de que o esforço só é valioso se for heroico, sacrificante ou excepcional.

O estudo de Kuvaas (2006) complementa esse entendimento ao indicar que sistemas de recompensa inconsistentes, especialmente em contextos hierarquicamente rígidos e meritocráticos, reduzem o comprometimento afetivo e aumentam a rotatividade, o estresse e o absenteísmo, além de impactarem negativamente a motivação genuína. Assim, a aplicação inadequada de reforçadores operantes nas relações de trabalho, mesmo sob o pretexto de incentivo ao mérito, pode resultar na normalização do sofrimento, criando culturas organizacionais onde a sobrecarga é vista como virtude e o descanso como fraqueza.

Portanto, do ponto de vista da psicologia comportamental, o estresse ocupacional se desassocia das práticas de gestão e dos sistemas de reforço empregados pelas organizações. O uso do reforço intermitente como estratégia de controle sutil promove um ambiente de hiperprodutividade forçada, reforçando um ciclo de autossacrifício contínuo, resistente à interrupção e extremamente prejudicial à saúde mental dos trabalhadores, especialmente em instituições públicas e educacionais, nas quais a cultura do desempenho pode camuflar relações de trabalho abusivas e geradoras de sofrimento psíquico crônico.

Na tradição francesa, a psicodinâmica do trabalho, desenvolvida por Dejours (1991, 2007), rompe com a visão patologizante do sofrimento, propondo uma abordagem clínica que vê o trabalho como espaço simultâneo de sofrimento e possibilidade de sublimação. Segundo o autor, o sofrimento no trabalho é inevitável, pois o confronto com a realidade exige investimento subjetivo, gestão de frustrações e mediação entre o prescrito e o real. Entretanto, quando o trabalhador não encontra meios simbólicos e sociais para transformar esse sofrimento em prazer e reconhecimento, o adoecimento se torna provável.

A chave da abordagem psicodinâmica está na noção de que o sofrimento pode ser socialmente negociado e coletivamente elaborado. Quando isso não acontece por ausência de diálogo, negação institucional ou individualismo excessivo, o sofrimento se fecha sobre si mesmo e se transforma em patologia psíquica, como *burnout*, depressão, fobias e transtornos de ansiedade.

Abordagem social

A abordagem sociológica do estresse ocupacional oferece uma perspectiva ampliada e crítica, ao deslocar o foco da interioridade do sujeito para os processos sociais, culturais e institucionais que

moldam sua experiência de sofrimento no trabalho. Diferente das explicações estritamente biológicas ou psicológicas, essa abordagem parte da premissa de que o estresse não é uma resposta meramente individual, mas sim um fenômeno socialmente construído, intimamente relacionado às formas como o indivíduo é inserido e reconhecido em seu meio social e institucional (Cassirer, 1994; Leontiev, 1978). A cultura, neste contexto, não é apenas um pano de fundo, mas um sistema ativo de significação que estrutura o modo como o sujeito interpreta as exigências do mundo, lida com as adversidades e constrói sua identidade. Conforme enfatiza Leontiev (1978), o desenvolvimento psíquico individual está intrinsecamente condicionado as transformações culturais e da organização social do trabalho, sendo o próprio psiquismo uma forma internalizada das estruturas culturais predominantes.

Mudanças sociais recentes, como a aceleração do tempo produtivo, a intensificação da competitividade e a fragmentação das relações interpessoais, alteraram profundamente a maneira como os sujeitos vivem e representam seu trabalho. Essas transformações criam novas formas de pressão simbólica, que intensificam o estresse, modificam a forma como ele é experimentado e legitimado. O sofrimento deixa de ser visto como consequência de condições materiais precárias e passa a ser interpretado como falha individual, incompetência emocional ou baixa produtividade. Essa inversão simbólica reforça a individualização do sofrimento e impede a crítica às estruturas que o produzem. O estresse, nessa perspectiva, é tanto resultado das condições objetivas quanto da forma como as instituições moldam o significado subjetivo dessas condições. Trata-se, portanto, de um sofrimento estrutural, invisível e frequentemente naturalizado.

A psicologia social, ao se debruçar sobre os vínculos interpessoais e as dinâmicas institucionais, contribui para tornar visíveis os mecanismos mais sutis e persistentes de produção do estresse no ambiente organizacional. Inspirada por autores como Leontiev (1978) e Davidoff (1983), essa vertente compreende o ambiente de trabalho como um sistema regulado por normas, valores e expectativas compartilhadas, em que o sofrimento não é apenas um sintoma do excesso de demandas, mas expressão das relações de poder, da cultura organizacional e da qualidade dos vínculos humanos. Em contextos marcados por instabilidade, insegurança institucional, hierarquias rígidas e ausência de espaços de escuta, o estresse deixa de ser episódico e assume um caráter crônico, alimentado pela carência de reconhecimento, pela precariedade simbólica e pelo silenciamento das subjetividades.

Nesse cenário, destacam-se fenômenos como o preconceito institucional, o assédio moral velado, a exclusão simbólica e a fragilização da identidade profissional. O preconceito institucional

opera por meio de classificações tácitas e generalizações depreciativas dirigidas a categorias profissionais específicas, frequentemente vistas como acessórias ou de menor prestígio. No caso das universidades públicas, por exemplo, servidores técnico-administrativos em educação são muitas vezes excluídos dos circuitos decisórios e reconhecidos apenas por suas funções operacionais, em contraste com a centralidade simbólica atribuída à figura do docente-pesquisador. Essa desvalorização constante instala uma lógica de violência simbólica, conceito formulado por Pierre Bourdieu (1998) para descrever formas sutis de dominação que se perpetuam através da internalização de hierarquias e da aceitação de classificações sociais como naturais ou legítimas.

A exclusão simbólica, por sua vez, manifesta-se na ausência de representatividade, na invalidação dos saberes não acadêmicos e na omissão da voz de determinados grupos em processos institucionais. A segregação não se apresenta de forma aberta, mas através da omissão sistemática, da invisibilidade deliberada e da ausência de reconhecimento. Tais práticas corroem o senso de pertencimento, isolam os trabalhadores e minam a construção de uma identidade profissional sólida. Segundo Dubar (2005), a identidade profissional é resultado de um processo contínuo de negociação entre o reconhecimento externo e a autoimagem que o sujeito constrói a partir de sua prática. Quando essa negociação é sistematicamente frustrada, o sujeito passa a vivenciar o trabalho não como espaço de realização, mas como campo de despersonalização, vazio simbólico e sofrimento ético.

O assédio moral institucional contribui ainda mais para esse quadro, ao se manifestar não apenas em ações explícitas de hostilidade, mas também em formas difusas e impessoais de desqualificação. A ausência deliberada de *feedback*, a atribuição de tarefas irrelevantes, a exposição ao ridículo velado ou a cobrança desproporcional e descontextualizada são estratégias de dominação emocional que produzem efeitos devastadores sobre o núcleo identitário do trabalhador (Dejours, 2007). O sofrimento gerado por essas dinâmicas tende a se internalizar silenciosamente, dando origem a quadros de ansiedade crônica, esgotamento emocional, desmotivação profunda e, em casos mais graves, depressão e transtornos de ansiedade.

Sem o reconhecimento institucional, seja ele material, simbólico ou afetivo, o trabalho perde sua função socialmente estruturante, tornando-se uma experiência puramente instrumental e esvaziada de sentido. Dejours (2007) nomeia essa condição de sofrimento ético, ou seja, a dor de não poder realizar o trabalho com base nos próprios valores e critérios de excelência, por conta de entraves estruturais impostos pela organização. O sujeito vê-se reduzido à execução mecânica de tarefas, privado da dimensão ética, criativa e relacional de sua atividade.

Assim, o estresse ocupacional, sob o olhar sociológico e psicossocial, não é meramente uma resposta desregulada ao excesso de demandas externas, mas o efeito prolongado de estruturas de exclusão, silenciamento e invisibilidade. A naturalização dessas práticas, somada à cultura da produtividade a qualquer custo, transforma o sofrimento em condição crônica, e muitas vezes não nomeada. Ao integrar essas dimensões, a abordagem social, articulada à psicologia social, oferece um instrumento crítico poderoso para compreender e intervir sobre o estresse ocupacional, destacando que o cuidado com a saúde mental no trabalho exige não apenas ações individuais, mas a transformação das culturas organizacionais que reproduzem o adoecimento institucionalizado.

Para compreender a complexidade do estresse ocupacional de forma abrangente, é fundamental integrar distintas perspectivas teóricas que, embora partam de pressupostos diferentes, se complementam na explicação do fenômeno. As abordagens biológica, psicológica e sociológica oferecem lentes analíticas que se articulam em níveis distintos, possibilitando uma visão mais holística dos mecanismos que geram e mantêm o estresse no ambiente de trabalho. A abordagem biológica concentra-se nos efeitos fisiológicos e neuroendócrinos das situações estressoras, revelando os limites adaptativos do organismo. A psicológica, por sua vez, destaca os processos subjetivos de avaliação, percepção e enfrentamento, valorizando a experiência individual e os estilos de *coping*. Já a abordagem sociológica amplia o olhar para os determinantes sociais, institucionais e culturais que estruturam o sofrimento, evidenciando como o estresse é moldado por desigualdades simbólicas, exclusões organizacionais e transformações culturais. A seguir, apresenta-se um quadro comparativo entre essas três abordagens, com o objetivo de sintetizar suas contribuições específicas e possibilitar uma compreensão integrada do estresse no contexto ocupacional.

Quadro 1. Comparação entre as abordagens biológica, psicológica e sociológica do estresse ocupacional.

Aspecto	Abordagem Biológica	Abordagem Psicológica	Abordagem Sociológica
Conceito central	Estresse como resposta fisiológica e neuroendócrina a estímulos adversos.	Estresse como resultado da avaliação subjetiva e da capacidade de enfrentamento do indivíduo.	Estresse como fenômeno socialmente construído e institucionalmente reproduzido.
Objeto de análise	Alterações hormonais e reações do sistema nervoso.	Percepção individual, emoções, padrões de comportamento e estratégias de *coping*.	Relações de poder, exclusão simbólica, cultura organizacional e identidade profissional.
Causas do estresse	Desequilíbrio homeostático causado por estímulos externos persistentes.	Avaliação de ameaça, percepção de controle, falta de recursos psicológicos e sociais.	Violência simbólica, precarização do trabalho, ausência de reconhecimento institucional.
Foco explicativo	Funcionamento do organismo frente ao estressor (SGA: alarme, resistência, exaustão).	Processos cognitivos e emocionais na interação sujeito-meio.	Estrutura social, valores culturais e dinâmicas institucionais.
Principais autores	Hans Selye, Cannon, McEwen.	Lazarus & Folkman, Dejours, Friedman & Rosenman, Dubar.	Bourdieu, Leontiev, Cassirer, Dejours, Lhuilier.
Tipo de intervenção sugerida	Ações preventivas focadas no equilíbrio fisiológico: pausas, descanso, controle da carga de trabalho.	Intervenções focadas na saúde mental: psicoterapia, apoio emocional, fortalecimento de *coping* adaptativo.	Transformações organizacionais e políticas institucionais que promovam inclusão, reconhecimento e justiça simbólica.

Fonte: Autor (2025)

2.4 MODELOS EXPLICATIVOS DO ESTRESSE OCUPACIONAL

A complexidade do estresse ocupacional demanda modelos teóricos que vão além da descrição de sintomas e busquem compreender as interações entre sujeito, trabalho e contexto social. Diferentes modelos explicativos que tentam sistematizar os determinantes do estresse e suas implicações na saúde mental dos trabalhadores, bem como suas relações com o desempenho, a motivação e o sentido do trabalho. Esses modelos oferecem referenciais analíticos que possibilitam o desenho de estratégias de intervenção, promoção de saúde organizacional e reconfiguração das práticas de gestão do trabalho.

Um dos primeiros modelos a propor uma compreensão sistêmica do estresse no trabalho é o modelo básico de origem do estresse, elaborado por Couto (1987). Fundamentado em uma abordagem interacionista e psicossocial, esse modelo considera que o estresse resulta da interdependência entre três fatores principais: o contexto individual, os agentes estressores no

ambiente de trabalho e a vulnerabilidade psíquica do sujeito. O contexto individual engloba os elementos constitutivos da singularidade do trabalhador, como sua história de vida, traços de personalidade, valores, crenças, vínculos afetivos e rede de suporte social. Já os agentes estressores dizem respeito às condições objetivas do trabalho, tais como sobrecarga de tarefas, ambiguidade de papéis, pressão por resultados, precariedade organizacional, ausência de reconhecimento e conflitos interpessoais.

A vulnerabilidade psíquica corresponde à capacidade subjetiva de enfrentamento do indivíduo, sua resiliência emocional e habilidade de adaptação frente as exigências ambientais. Trata-se de uma dimensão crítica, pois indivíduos expostos aos mesmos agentes estressores podem apresentar níveis muito diferentes de sofrimento e adoecimento, dependendo de seus recursos internos e de sua história psicossocial.

A originalidade do modelo de Couto reside em sua ênfase na conjuntura relacional dos fatores internos e externos, reconhecendo que o estresse não é gerado apenas pelas condições de trabalho, nem tampouco apenas por características individuais, mas pela sobreposição de ambos. Ele antecipa a necessidade de se articular os níveis micro (psíquico e comportamental), meso (organizacional) e macro (cultural e social) na análise do estresse. A Figura 1 sintetiza essa concepção:

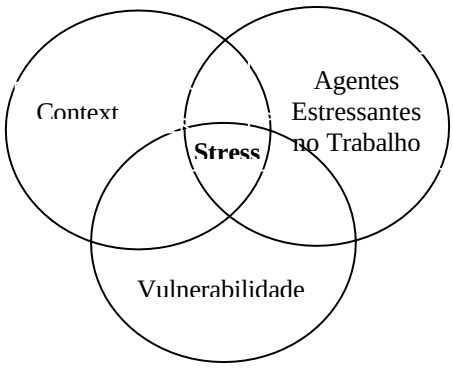


Figura 1 – Modelo básico de origem de estresse
Fonte: Couto (1987, p. 35)

Proposto por Robert Karasek (1979, 1998), o Modelo Demanda-Controle fundamenta-se em uma matriz analítica que relaciona a estrutura do trabalho com o grau de autonomia decisória do

trabalhador. Ele propõe que o estresse ocupacional resulta da interação entre dois eixos fundamentais: a demanda psicológica e o controle sobre o trabalho (também denominado latitude decisional).

A demanda psicológica refere-se à quantidade, à intensidade e à complexidade das exigências cognitivas e emocionais que o trabalho impõe, como prazos curtos, ritmo acelerado, multitarefas, monitoramento constante e responsabilização por resultados. Já o controle diz respeito ao grau de autonomia que o trabalhador possui para tomar decisões, organizar suas atividades, escolher os meios para realizar suas tarefas e participar da formulação de procedimentos. Essas duas dimensões originam uma matriz bidimensional com quatro categorias ocupacionais, que descrevem diferentes experiências subjetivas do trabalho:

- Trabalho de alta exigência (alta demanda e baixo controle): tipicamente associado ao esgotamento emocional, à hipertensão ocupacional e ao risco elevado de *burnout*. Reflete situações onde há cobrança intensa, sem possibilidade de regulação do próprio ritmo.
- Trabalho ativo (alta demanda e alto controle): embora exija esforço, promove envolvimento, aprendizagem e crescimento profissional, desde que haja apoio organizacional e reconhecimento.
- Trabalho passivo (baixa demanda e baixo controle): favorece o desengajamento, a perda de iniciativa e a deterioração cognitiva a médio prazo. Está associado à subutilização do potencial humano.
- Trabalho de baixa exigência (baixa demanda e alto controle): pode ser confortável em curto prazo, mas tende a produzir tédio, desmotivação e ausência de desafio profissional.

A grande contribuição do modelo de Karasek está em mostrar que o estresse não decorre apenas da intensidade das demandas, mas sobretudo da ausência de controle e da impossibilidade de agência. A falta de autonomia torna o sujeito passivo diante das pressões externas, aumentando sua vulnerabilidade psíquica e fisiológica. Posteriormente, Karasek ampliou o modelo em parceria com Theorell (1990), incluindo uma terceira dimensão: o suporte social. Essa atualização enfatiza o papel das relações interpessoais no ambiente de trabalho — como cooperação entre colegas, abertura à escuta, apoio da chefia — como fatores moderadores que podem mitigar os efeitos das altas demandas. Assim, o tripé demanda-controle-suporte torna-se uma das principais ferramentas diagnósticas na ergonomia e na medicina do trabalho, sendo utilizado por organizações de diversos países como base para intervenções psicossociais (Figura 2).

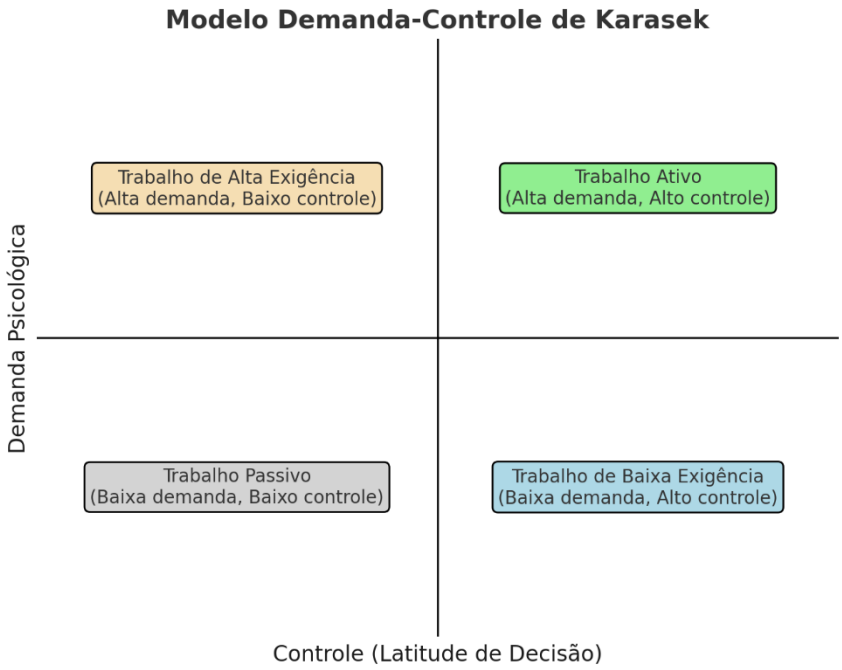


Figura 2. Modelo Demanda-Controle de Karasek (1998)

Fonte: Adaptado de Karasek, 1998.

O Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional, desenvolvido por Cooper, Sloan e Williams (1988), representa um dos marcos teóricos mais abrangentes na compreensão da origem e manutenção do estresse no ambiente laboral. Estruturado sob uma perspectiva interacionista e processual, o modelo se distancia das concepções lineares e mecanicistas ao enfatizar que o estresse não pode ser reduzido a uma reação direta a estímulos externos, mas sim como um processo psicossocial dinâmico, resultante da interação contínua entre variáveis individuais e contextuais.

Nesse modelo, o estresse é descrito como uma resposta adaptativa complexa, mediada pela forma como o sujeito interpreta cognitivamente as demandas do ambiente e os recursos de que dispõe para enfrentá-las. Em outras palavras, a avaliação subjetiva é o elemento central para a compreensão do estresse: o mesmo evento pode ser percebido como ameaça, desafio ou neutralidade, dependendo das condições internas e da história de vida do indivíduo. Essa concepção se aproxima da Teoria Transacional do Estresse, formulada por Lazarus e Folkman (1984), ao priorizar a cognição na mediação entre estímulo e resposta emocional. O modelo identifica seis grandes categorias de estressores ocupacionais, organizadas em dimensões interdependentes:

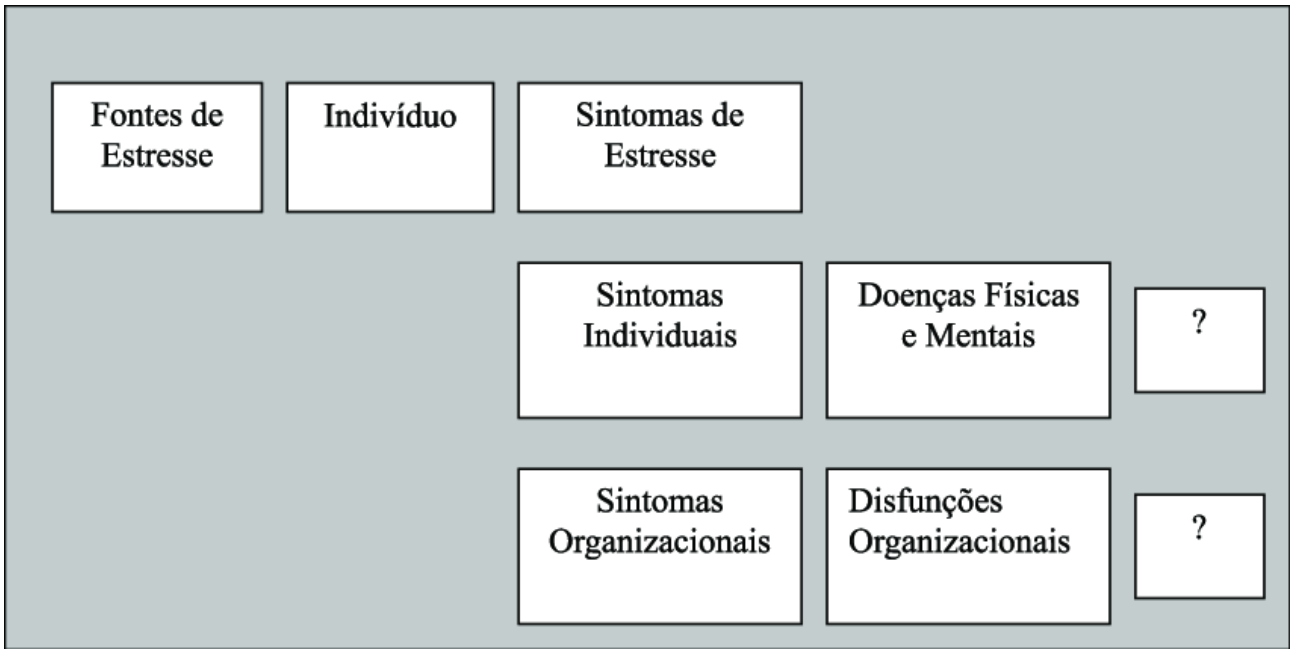
- Fatores intrínsecos ao trabalho – como a sobrecarga, a monotonia, o tempo insuficiente, riscos físicos e condições inadequadas do ambiente laboral;
- Papel do indivíduo na organização – incluindo conflitos de papéis, ambiguidade de funções e responsabilização desproporcional;
- Relações interpessoais no trabalho – que abrangem tanto os vínculos com colegas, subordinados e superiores quanto a presença de suporte ou de conflitos e assédio;
- Desenvolvimento de carreira – envolvendo preocupações com estagnação, incertezas sobre o futuro, ausência de reconhecimento e escassez de oportunidades de ascensão;
- Clima e estrutura organizacional – tais como rigidez hierárquica, falta de transparência nas decisões, políticas internas confusas ou ausentes;
- Interface trabalho-família – que considera o grau de conflito entre as demandas da vida pessoal e profissional, além do impacto recíproco entre elas.

Essas categorias não atuam isoladamente. Sua interação, somada à vulnerabilidade individual. Isto é, à maior ou menor capacidade de enfrentamento psíquico e emocional determina a forma como o estresse se manifesta e evolui. A vulnerabilidade é modulada por fatores como experiências anteriores, traços de personalidade, condições de saúde mental, estratégias de *coping*, rede de apoio e *locus* de controle.

O modelo também destaca que o enfrentamento do estresse depende da forma como o trabalhador se posiciona frente as exigências laborais, adotando posturas mais passivas (evitação, resignação) ou ativas (resolução de problemas, reestruturação cognitiva). Segundo Zille (2005, p. 98), essas estratégias têm como objetivo “manter o indivíduo atento às demandas internas e aos conflitos que o estejam atingindo, objetivando ainda impedir situações ameaçadoras ou consequências desagradáveis”. Dessa forma, a gestão do estresse é processo de regulação interna, flexível e sujeito a variáveis contextuais e subjetivas.

A relevância prática do Modelo Dinâmico é reforçada por seu desdobramento instrumental no *Occupational Stress Indicator* (OSI). Desenvolvido originalmente por Cooper e colaboradores e revisado posteriormente por Evers, Frese e Cooper (2000), o OSI passou a contar com duas versões: uma mais extensa, com 28 escalas e 188 indicadores, e outra mais enxuta, com 15 escalas e 94 indicadores. Esse instrumento permite diagnosticar tanto os fatores de risco organizacionais quanto as estratégias de enfrentamento individuais, sendo amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas e intervenções institucionais voltadas à promoção da saúde no trabalho. A Figura 3, a seguir, apresenta uma representação esquemática do Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional,

evidenciando a relação entre os fatores organizacionais, as características individuais e os mecanismos de avaliação e enfrentamento.



Fonte: Adaptada de Cooper, Sloan e William (1988, p. 85)

Figura 3. Modelo Dinâmico de Estresse

O modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG), formulado por Zille (2005), (Figura 4) - oferece um olhar específico para o estresse no contexto da gestão, distinguindo-se de modelos mais amplos por se concentrar nas peculiaridades do papel gerencial. Diferente de modelos generalistas que abordam o estresse de forma ampliada, o MTEG concentra-se na especificidade da experiência de liderar, coordenar, representar e tomar decisões sob pressão constante.

Reconhecendo a complexidade do papel gerencial nas organizações contemporâneas, o modelo parte da premissa de que os gestores são expostos a um conjunto de estressores qualitativamente distintos, que envolvem sobrecarga quantitativa de trabalho, intensas demandas emocionais, simbólicas e relacionais, tomada de decisões de alto impacto com informações parciais, mediação de conflitos interpessoais, responsabilidades organizacionais amplificadas e manutenção de padrão contínuo de desempenho, produtividade e liderança, mesmo diante da escassez de recursos e instabilidade institucional.

Tais pressões se intensificam em ambientes burocráticos e politizados, nos quais a posição gerencial exige simultaneamente assertividade e diplomacia, responsabilidade e flexibilidade, controle e empatia. Para organizar esse campo multifacetado de tensões, Zille estrutura o modelo a partir de cinco construtos primários que compõem o núcleo explicativo do MTEG:

1. Fontes de Tensão no Trabalho (FTT): referem-se aos fatores contextuais que contribuem diretamente para o estresse no exercício da função, tais como a convivência com indivíduos de personalidade difícil, a insegurança nas relações de trabalho, os processos mal definidos e as tensões constantes nas relações funcionais e institucionais.
2. Fontes de Tensão do Indivíduo e do Papel Gerencial (FTIPG): abrangem elementos internos e psicossociais do próprio gerente, como desmotivação, estilo e qualidade de vida, sensação de inadequação ou isolamento, bem como a sobreposição de responsabilidades além dos limites funcionais ou emocionais.
3. Mecanismos de Regulação (MECREGUL): representam os recursos mobilizados pelos gestores para enfrentar os estressores, incluindo descanso regular, experiência acumulada, prática de atividade física, qualidade das interações interpessoais e capacidade de lidar com prazos. Esses mecanismos têm função protetiva e moduladora dos efeitos do estresse.
4. Sintomas de Estresse (SINTOMAS): correspondem aos sinais físicos e psicológicos desencadeados pela exposição prolongada ao estressor, como sintomas psíquicos (ansiedade, angústia), sintomas autonômicos mediados pelo sistema nervoso simpático (SNS), sintomas gastrointestinais, alterações no tônus muscular, episódios de tontura e vertigem, distúrbios alimentares (falta ou excesso de apetite), alterações de humor e manifestações de hiperexitabilidade.
5. Impactos na Produtividade (IMPACTOS): diferentemente dos demais construtos, este não é mediado por subcategorias, sendo explicado diretamente pelos indicadores de queda de desempenho. Inclui, entre outros: dificuldade de concentração, prejuízo na memória recente relacionada ao trabalho, evasão das responsabilidades, dificuldades de tomada de decisão, deterioração das relações interpessoais e redução da eficiência global.

Cada construto primário, com exceção do quinto, é operacionalizado por construtos secundários que, por sua vez, são definidos por indicadores empíricos e comportamentais observáveis. Essa estrutura permite uma análise mais refinada das variáveis intervenientes e facilita sua aplicação em estudos de caso e diagnósticos organizacionais.

A contribuição teórica do MTEG reside na capacidade de articular múltiplas dimensões do papel gerencial, considerando tanto a natureza objetiva das tarefas quanto os elementos simbólicos e subjetivos da liderança. Trata-se de um avanço significativo em relação a modelos que tratam os gestores apenas como vetores de autoridade ou tomadores de decisão. Além disso, o modelo introduz um elemento inovador ao propor uma relação direta entre os sintomas de estresse e a produtividade, articulando saúde mental e desempenho institucional de forma integrada, o que não havia sido contemplado com profundidade nos modelos anteriores analisados. A Figura 4, a seguir, apresenta a organização esquemática do MTEG e os cinco construtos principais que o compõem, evidenciando as relações entre as fontes de tensão, os mecanismos de regulação, os sintomas psíquicos e os impactos sobre a produtividade.

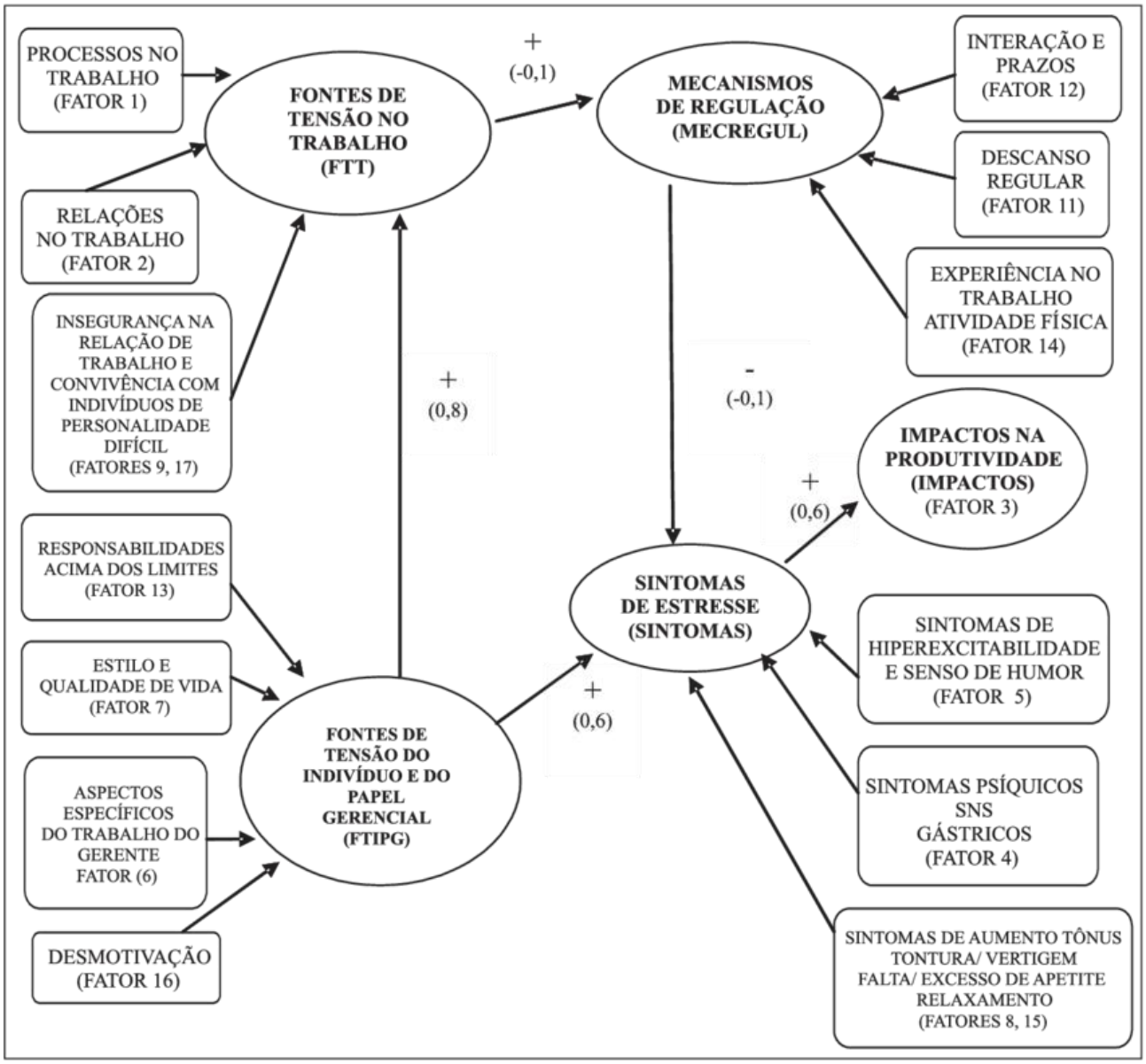


Figura 4. Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG)

Fonte: ZILLE (2005, p.191)

O Modelo Quadrifásico do Estresse (Lipp, 2005), constitui uma das abordagens mais sistematizadas e aplicáveis para compreender o desenvolvimento do estresse em sua progressão temporal e sintomática. Fundamentado em uma perspectiva integrativa entre os aspectos neurofisiológicos, emocionais e comportamentais do estresse, o modelo propõe que este fenômeno se desenvolve em quatro fases sucessivas, cada uma caracterizada por manifestações específicas e graus distintos de comprometimento físico e psicológico (Figura 5).

A primeira fase é denominada Fase de Alarme e corresponde à resposta inicial do organismo frente à percepção de um evento ameaçador (estressor). Nessa etapa, ocorre a ativação do sistema

nervoso simpático, com liberação de adrenalina e noradrenalina, elevação da frequência cardíaca, aumento da pressão arterial e maior tensão muscular. Trata-se de uma reação de "luta ou fuga", que visa preparar o corpo para enfrentar ou evitar o agente estressor. Os sintomas são, em geral, passageiros e incluem ansiedade leve, irritabilidade, inquietação, sudorese e dificuldade de concentração.

Na sequência, instala-se a Fase de Resistência, momento em que o organismo, ainda diante da presença do estressor, tenta restabelecer o equilíbrio interno (homeostase) por meio de mecanismos adaptativos. A adrenalina tende a diminuir, mas o organismo permanece em alerta, mantendo secreções prolongadas de cortisol, que sustentam o estado de vigilância e preparo. Se essa fase se arrasta pode provocar fadiga, tensão muscular crônica, alterações do sono, problemas gastrointestinais e lapsos de memória, evidenciando o custo biológico do esforço adaptativo contínuo.

Se o estressor persistir ou se intensificar, o organismo evolui para a Fase de Quase-Exaustão, um estágio intermediário que antecede o colapso completo. Nessa fase, os recursos fisiológicos e emocionais começam a se deteriorar, e surgem sinais de exaustão física e mental mais pronunciados: dificuldades cognitivas (atenção, memória e raciocínio), irritabilidade acentuada, problemas de sono persistentes, episódios de apatia ou hipersensibilidade emocional. A pessoa torna-se visivelmente mais vulnerável ao adoecimento físico e psíquico, mesmo mantendo o funcionamento diário aparente.

Por fim, instala-se a Fase de Exaustão, na qual ocorre o esgotamento total das reservas adaptativas. É o estágio mais grave e disfuncional do processo, marcado por um comprometimento sistêmico: o sujeito apresenta sintomas severos e duradouros, como depressão, ansiedade generalizada, ataques de pânico, dores crônicas, doenças autoimunes, distúrbios cardiovasculares, entre outros quadros de adoecimento orgânico e emocional. Nesta fase, a intervenção clínica multidisciplinar torna-se imprescindível, pois o retorno ao equilíbrio psíquico e fisiológico é significativamente comprometido.

Uma das principais contribuições do modelo quadrifásico é enfatizar a importância da detecção precoce do estresse, permitindo a adoção de estratégias de enfrentamento eficazes ainda nas fases iniciais do processo. Dessa forma, evita-se a evolução para estados de exaustão irreversíveis, com impactos prolongados sobre a saúde, o funcionamento social e a vida profissional do indivíduo.

O modelo teórico proposto por Lipp também deu origem ao Inventário de Sintomas de *Stress* para Adultos (ISSL), um dos instrumentos psicométricos mais utilizados no Brasil para identificação do nível de estresse e classificação de sua fase de manifestação. Com aplicação simples e validade

empírica consolidada, o ISSL tornou-se ferramenta essencial para diagnósticos clínicos, intervenções institucionais e programas de promoção da saúde ocupacional.



FIGURA 5 – Modelo teórico de Lipp para explicar o estresse
Fonte: Andrade (2009).

2.5 ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E ESTRESSE OCUPACIONAL

O estresse ocupacional, ao se consolidar como um fenômeno presente no contexto organizacional contemporâneo exige reconhecimento, compreensão crítica de seus mecanismos e principalmente, das formas mais eficazes de enfrentamento. Compreender como os indivíduos lidam com situações estressoras no ambiente de trabalho tornou-se fundamental para a formulação de estratégias institucionais voltadas à saúde organizacional, ao bem-estar subjetivo dos trabalhadores e à sustentabilidade do desempenho.

Nesse contexto, o conceito de *coping* — estratégias de enfrentamento — adquire centralidade. Introduzido por Lazarus e Folkman (1984), o *coping* refere-se aos esforços cognitivos e comportamentais constantemente modificáveis, desenvolvidos para manejar demandas externas ou internas avaliadas como excessivas ou desafiadoras. São estratégias dinâmicas, contextualmente

influenciadas e dependentes da avaliação que o sujeito faz de sua autocapacidade de controlar a situação.

Lazarus e Folkman (1984) propuseram uma categorização clássica: as estratégias focadas no problema, que visam à modificação da situação estressora e as focadas na emoção, voltadas ao gerenciamento do desconforto emocional gerado pela situação. As primeiras incluem ações como replanejamento, delegação de tarefas e reorganização de rotinas. As segundas por sua vez envolvem técnicas de alívio, como relaxamento, meditação, suporte emocional, espiritualidade ou distanciamento. Ambas são funcionais em determinados contextos e a eficácia de cada uma depende de fatores como o grau de controle percebido sobre a situação, o tempo disponível e a intensidade do estressor.

Autores posteriores como Cayne, Quick e Henderson (1997) e Quick e Henderson (2007) ampliaram essa categorização ao propor a distinção entre estratégias adaptativas e desadaptativas. As primeiras promovem bem-estar duradouro e favorecem a restauração do equilíbrio psíquico e social do trabalhador. As estratégias desadaptativas são frequentemente associadas ao agravamento dos sintomas de estresse e envolvem a negação, procrastinação, evitação e autoculpabilização, gerando maior propensão a transtornos como ansiedade, depressão e *burnout*. O uso persistente de estratégias desadaptativas não resolve o problema original, além de comprometer o desempenho profissional e as relações interpessoais. Paiva e Couto (2023) ressaltam que trabalhadores que recorrem predominantemente a esse tipo de *coping* apresentam níveis mais elevados de sofrimento psíquico, absentismo e insatisfação com o ambiente laboral.

Outro aspecto relevante na dinâmica do enfrentamento ao estresse é a influência das condições organizacionais e culturais. O *coping* é moldado por elementos como a cultura corporativa, o grau de autonomia, a presença (ou ausência) de políticas de bem-estar e o estilo de liderança. Em ambientes organizacionais flexíveis, com comunicação clara e reconhecimento institucional, é mais provável que os trabalhadores adotem estratégias resolutivas. Já em contextos marcados por rigidez hierárquica, falta de reconhecimento, controle excessivo, competitividade extrema e instabilidade institucional levam aplicação de mecanismos defensivos e estratégias emocionais de baixa eficácia (Cayne *et al*., 1997).

Nesse ponto, o suporte social aparece como um dos fatores mais robustos para a modulação do estresse ocupacional. A existência desses vínculos afetivos dentro e fora da organização criam um ambiente de acolhimento, pertencimento e validação emocional. Conforme Paiva e Couto

(2023), o apoio de colegas, gestores e familiares está positivamente associado à resiliência emocional, à satisfação no trabalho e à capacidade de adaptação a mudanças.

Entretanto, a ausência de suporte institucional, combinada com culturas organizacionais individuais e competitivas, enfraquece os laços interpessoais e promovem o isolamento emocional. Essa carência de suporte pode levar à adoção de estratégias de enfrentamento emocional com menor impacto positivo ou mesmo ao uso de *coping* desadaptativo, como o afastamento psicológico ou o cinismo, característicos de estados avançados de exaustão emocional.

No setor público, essas questões se agravam. Servidores técnico-administrativos, especialmente em contextos de instabilidade política e econômica, convivem com altos níveis de burocracia, falta de reconhecimento, carência de incentivos à capacitação e pressões administrativas contraditórias. Esses fatores contribuem para o esgotamento emocional e para a prevalência de *coping* centrado na emoção, em muitas das vezes insuficiente para gerir as causas estruturais do sofrimento.

No caso das instituições públicas, Paiva e Couto (2023) ressaltam a importância de ações mais estruturantes, como programas permanentes de saúde mental, formação em mediação de conflitos, valorização simbólica do servidor e canais legítimos de escuta e participação. Quando as estratégias institucionais são integradas às estratégias individuais, os efeitos positivos se amplificam, criando ambientes mais cooperativos, seguros e resilientes. Como destacam Quick e Henderson (2007), organizações que reconhecem a complexidade do estresse e investem em ambientes psicossociais saudáveis, programas de prevenção e estratégias de enfrentamento positivas colhem benefícios expressivos: menor rotatividade, aumento do comprometimento e melhora nos indicadores de desempenho coletivo.

Enfrentar o estresse ocupacional é uma tarefa compartilhada entre indivíduo e organização. O *coping* eficaz não pode ser encarado como responsabilidade exclusiva do trabalhador. A promoção do bem-estar exige uma integração entre políticas organizacionais de saúde e a capacitação contínua dos colaboradores para desenvolverem estratégias funcionais, conscientes e situadas. Somente dessa forma é possível não apenas minimizar os efeitos deletérios do estresse, mas transformá-lo em uma oportunidade de crescimento e inovação organizacional.

2.6 GESTÃO PÚBLICA EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

A administração pública se concentra no funcionamento de instituições e em tópicos como Políticas e Finanças Públicas, além de questões educacionais. Embora vinculada ao governo, suas práticas podem ser adotadas por entidades privadas. Contudo, essas instituições geralmente não priorizam o interesse coletivo, exceto as ONGs, que, mesmo sendo privadas, buscam promover o bem-estar social em áreas como proteção animal, meio ambiente e cultura (Benck *et al*., 2025).

Compreender as políticas educacionais atuais no ensino superior exige avaliar o contexto histórico de sua introdução, que inclui mudanças sociopolíticas e reformas governamentais. A dinâmica entre o Estado e a sociedade é marcada por conflitos, rupturas e algumas permanências, refletindo transformações que transcendem fronteiras e ocorrem em um ambiente de crescimento contínuo do capital (Castro, 2014).

Ao analisar as políticas de educação superior, é essencial ver o Estado não apenas como um agente racional, mas como um campo de disputas sociais. Essa abordagem permite o desenvolvimento de estratégias administrativas mais eficazes e uma melhor compreensão das complexas dinâmicas que influenciam as políticas educacionais (Laus, 2013).

A discussão sobre a reformulação das universidades federais teve início em 2003 no governo de Lula da Silva. Um grupo interministerial, envolvendo seis ministérios, foi formado com o objetivo de analisar a situação das instituições de ensino superior e desenvolver um plano para resolver os problemas apontados (Araújo e Pinheiro, 2010).

O Grupo de Trabalho Interministerial apontou a necessidade de um programa de apoio às universidades federais, defendendo uma reforma educacional. Entre os objetivos estavam aumentar o número de professores e vagas, introduzir a educação a distância e revisar o financiamento, incluindo parcerias com o setor privado (Benck *et al*., 2025).

O governo implementou o REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras – para apoiar a reestruturação e expansão das universidades públicas, complementando o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que buscava integrar programas educacionais com gestão mais eficiente (Benck *et al*., 2025).

O REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096 de 2007, buscava aumentar o acesso ao ensino superior e otimizar a gestão dos recursos. O programa visava dobrar a taxa de conclusão dos cursos e diminuir a relação aluno-professor. No entanto, foi criticado por acentuar a carga de trabalho e a precarização dos docentes (Araújo e Pinheiro, 2010).

O Decreto nº 6.096 de 2007, que instituiu o REUNI, definiu diretrizes para reorganizar as universidades federais, priorizando o aumento de vagas, especialmente à noite, e o combate à evasão escolar. As orientações incluíam a mobilidade estudantil, a reestruturação dos cursos e a modernização do ensino. Também buscavam diversificar a oferta de cursos e garantir maior inclusão e suporte aos alunos. Além disso, promoviam a conexão entre graduação e pós-graduação, integrando a educação superior com a básica (Araújo e Pinheiro, 2010).

O terceiro artigo do Decreto que instituiu o REUNI determinou que o Ministério da Educação alocasse recursos financeiros para o programa. Os fundos foram disponibilizados às universidades federais apenas após a apresentação de seus planos de reestruturação. Esses recursos visavam custear despesas com infraestrutura, aquisição de bens e serviços para novos modelos acadêmicos, além de custos operacionais e relacionados ao pessoal. A liberação dos valores dependia do cumprimento rigoroso das metas estabelecidas, com ênfase no planejamento e na gestão eficaz dos processos (Araújo e Pinheiro, 2010).

A alocação de recursos financeiros para atingir as metas do REUNI refletia as políticas que limitavam investimentos em educação, priorizando eficiência e eficácia. Contudo, a implementação dos planos estava condicionada à disponibilidade orçamentária do Ministério da Educação, revelando a escassez de recursos (Benck *et al*., 2025).

O programa buscava integrar resultados quantitativos e qualitativos, focando na eficiência e adaptabilidade, em sintonia com a reforma do Estado e a Nova Gestão Pública. Essa abordagem traz características do setor privado para o público, podendo resultar na fragmentação de entidades grandes ou na criação de mercados (Araújo e Pinheiro, 2010).

O governo brasileiro, seguindo diretrizes de modernização do ensino superior, instituiu contratos de gestão para gerenciar serviços comunitários. Essa iniciativa se alinha a uma proposta do MARE de 1995, adotando um modelo francês. Os contratos visam regulamentar a administração das empresas públicas e melhorar a colaboração entre os setores público e privado na prestação de serviços, mantendo a essência de inclusão de novas categorias, como as organizações sociais, dentro do contexto jurídico do país (Di Pietro, 1996).

Os contratos de gestão, conforme as diretrizes do CLAD, são estruturados com metas qualitativas e quantitativas que são avaliadas posteriormente. Eles estabelecem consequências para o desempenho, garantindo transparência e formalizando compromissos ao especificar diretrizes e recursos necessários para alcançar resultados (Benck *et al*., 2025; Barros, 2016; Abdalla, 2015).

A formalização dos contratos de gestão no Brasil começou no governo Collor com o Decreto nº 137 de 1991, permitindo acordos entre o setor público e estatais. A Emenda Constitucional nº 19/98 deu status constitucional a esses contratos, destacando a autonomia nas gestões. Há três tipos de contratos de gestão: entre o Poder Público e entidades da Administração Indireta, os que ocorrem entre órgãos públicos e aqueles com organizações sociais. (Biazzi, 2011; Batistella Jr. *et al*., 2010).

Abdalla (2015) destaca várias vantagens dos contratos de gestão pública. Eles valorizam a perspectiva dos usuários, promovem a eficiência e a redução de custos, além de fortalecer a supervisão. Tais contratos usam indicadores de desempenho para avaliar resultados, trazendo transparência e continuidade à gestão.

Na área educacional, uma nova gestão centrada em resultados tem se destacado, limitando a autonomia das instituições de ensino. As IES públicas, em particular, enfrentam a pressão de buscar financiamento no mercado, afetando profundamente o ambiente acadêmico (Cunha *et al*., 2014; Batistella Jr. *et al*., 2010). Tal modelo de gestão de serviços públicos foi incorporado ao Reuni, importando da lógica gerencial a administração voltada para resultados. As universidades, segundo Araújo e Pinheiro (2010), trabalham dentro de uma estrutura que envolve metas, eficiência e prazos. Ao adotar termos de compromisso, elas garantem recursos públicos destinados a cumprir esses objetivos, enfatizando a importância de indicadores quantitativos na avaliação do desempenho (Biazzi, 2011).

Cinco anos após o início do REUNI, as universidades públicas do Brasil passaram por mudanças consideráveis, focando na ampliação de estruturas e na contratação de docentes. O número de Universidades Federais saltou de 39 em 1995 para 59 em 2010. A oferta de cursos de graduação também cresceu, de 2.350 em 2007 para 3.601 em 2012. Em 2009, foram criadas mais de 43 mil vagas no ensino superior, principalmente em cursos noturnos e licenciaturas. A região Centro-Oeste foi a que mais obteve crescimento percentual, enquanto a Norte teve o menor. Além disso, foram realizados inúmeros de concursos para professores e técnicos administrativos (Benck *et al*., 2025).

De acordo com Carvalho (2017), as universidades públicas cresceram significativamente, com novas instituições e cursos surgindo, além de mudanças internas. Para garantir financiamento, impulsionaram uma nova gestão acadêmica, focando na supervisão e avaliação, refletindo um modelo administrativo moderno que busca eficiência nas políticas públicas.

As reformas do Estado impactaram muito as políticas educacionais, especialmente no ensino superior, segundo Benck *et al*. (2025). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº

9.394/96 gerou mudanças importantes, como a criação de um sistema mais estruturado de educação superior. Isso resultou em um aumento significativo de instituições privadas, no crescimento da pesquisa científica e no número de pesquisadores, além de tornar o ensino superior mais acessível, principalmente através da educação a distância. Essas mudanças demonstram a grande transformação que o setor de ensino superior brasileiro enfrentou devido a essas reformas.

As transformações mais notáveis na administração pública começaram nos anos 90 e se aprofundaram com o governo Lula, a partir de 2003, através de novas legislações. Isso facilitou a comercialização de serviços educacionais, especialmente cursos de pós-graduação. As parcerias entre instituições federais e empresas se tornaram mais comuns, permitindo consultorias e assessorias. Além disso, a política de extensão das universidades evoluiu para incorporar cursos de curta duração e mestrados profissionais, com a colaboração do setor privado, refletindo uma crescente privatização de determinadas atividades educacionais (Benck *et al*., 2025).

O contrato de gestão alterou a supervisão do governo nas instituições de ensino superior, ajustando as relações entre o público e o privado na prestação de serviços educacionais (Benck *et al*., 2025). Hoje em dia, o governo desempenha um papel de colaborador, firmando contratos com as instituições e monitorando-as de maneira indireta. No caso das universidades, busca-se aprimorar a gestão de recursos humanos para equilibrar a relação entre docentes e alunos, além de adotar uma estratégia gerencial que foque na avaliação de resultados nas universidades federais (Benck *et al*., 2025).

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa teve por finalidade investigar os fatores estressores ocupacionais vivenciados pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Viçosa (UFV), bem como compreender as estratégias de enfrentamento adotadas diante das pressões institucionais e das exigências organizacionais.

Do ponto de vista da natureza, tratou-se de uma pesquisa aplicada, pois se orientou para a produção de conhecimento com vistas à resolução de problemas concretos em um contexto institucional específico, buscando oferecer subsídios à gestão universitária para a melhoria das condições laborais. Conforme Nascimento (2016), a pesquisa aplicada caracteriza-se por ter foco prático e por estar voltada à proposição de soluções para problemas situados.

Quanto à abordagem metodológica, adotou-se o método quantitativo. A justificativa para escolha da abordagem quantitativa ocorreu pela utilização de escalas validadas, que permitiram uma mensuração objetiva das percepções dos servidores. O estudo utilizou a Escala de Estresse no Trabalho de Tamayo e Tróccoli (2002) e a Escala de Enfrentamento do Estresse de *Ways of Coping Questionnaire* (WCQ) de Folkman e Lazarus (1985, 1988). Essa abordagem permitiu que os dados fossem submetidos a técnicas descritivas e inferenciais, possibilitando a identificação de tendências, padrões no comportamento dos servidores em relação ao estresse ocupacional e se havia correlação significativa entre os fatores de estresse e as estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores da UFV. Conforme Babbie (2021, p. 112), a pesquisa quantitativa possibilita “a generalização dos resultados para a população estudada, desde que a amostra seja representativa”, garantindo maior confiabilidade às conclusões do estudo.

Quanto aos objetivos, as pesquisas descritivas se debruçam em observar, registrar, analisar e interpretar fatos e ou indivíduos sem a influência do pesquisador. A partir desses dados, é possível compreender a realidade do fenômeno investigado. Conforme Gil (2019, p. 28), esse tipo de pesquisa “descreve características de determinada população ou fenômeno ou estabelece relações entre variáveis, sem manipulá-las”. Esse estudo buscou descrever os principais fatores que desencadeiam estresse ocupacional entre os servidores técnico-administrativos da UFV, bem como as estratégias que eles adotam para enfrentar esse problema.

Conforme afirma Vergara (2016, p. 47), “pesquisas descritivas são recomendadas para estudos que investigam fenômenos dentro de um determinado contexto e fornecem uma base teórica e factual para a formulação de estratégias de gestão e intervenção”. No contexto organizacional e da saúde ocupacional, a pesquisa descritiva é amplamente utilizada para avaliar condições laborais,

pois permite o levantamento de informações empíricas que podem subsidiar ações institucionais. Dessa forma, a natureza descritiva desse estudo permitiu identificar as percepções dos servidores técnico-administrativos sobre suas condições de trabalho e o impacto do estresse ocupacional em sua saúde física e mental. Assim, ao mapear e descrever os principais fatores estressores e estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores da UFV, o estudo forneceu subsídios para futuras intervenções voltadas à melhoria do bem-estar dos trabalhadores.

O procedimento metodológico adotado nesta pesquisa foi a aplicação de questionário estruturado. O questionário estruturado foi utilizado como instrumento da abordagem quantitativa e descritiva, possibilitando a mensuração de variáveis relativas ao estresse ocupacional e às estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores, conforme orientação metodológica de Creswell (2010), que destaca o uso de escalas padronizadas como recurso para aferição e análise estatística de dados em estudos aplicados. O caráter descritivo do instrumento permitiu mapear tendências, padrões de resposta e perfis de percepção entre os respondentes, oferecendo uma leitura ampliada da realidade empírica investigada.

3.1. Vinculação Teórico-Metodológica

A presente metodologia foi estruturada com base nos referenciais teóricos adotados neste estudo. Os modelos explicativos do estresse, como os de Couto (1987), Karasek (1998), Cooper *et al*. (1988), Zille (2005) e Lipp (2005), orientaram a definição das categorias de análise sobre estressores, causas do estresse e sintomas. Do ponto de vista conceitual, o uso da Escala de Estresse no Trabalho de Tamayo e Tróccoli (2002) permitiu mensurar variáveis alinhadas às dimensões identificadas nesses modelos, como demanda psicológica, papel institucional, estrutura organizacional, e sintomas físicos e mentais.

Do mesmo modo, a aplicação do *Ways of Coping Questionnaire* (WCQ) de Folkman e Lazarus (1985, 1988) fundamentou-se na Teoria Transacional do Estresse, que compreende o *coping* como o processo cognitivo-comportamental por meio do qual os indivíduos interpretam, avaliam e respondem a demandas percebidas como estressoras. Essa concepção está diretamente alinhada ao referencial psicológico do presente estudo, bem como à compreensão subjetiva do estresse conforme abordagens interacionistas.

Ainda que o modelo quadrifásico de Lipp (2005) não seja aplicado diretamente via o ISSL, as dimensões abordadas pela escala de Tamayo e Tróccoli possibilitaram mapear sintomas associados

às fases de alarme, resistência e exaustão, fornecendo suporte diagnóstico complementar à análise dos dados. Desse modo, a metodologia adotada garantiu coerência entre os objetivos da pesquisa, o corpo teórico e os instrumentos analíticos utilizados.

3.2 População e Amostragem

A população-alvo deste estudo compreendeu os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) – das classes (níveis) A, B, C, D, E; considerando-se todos os cargos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) – da Universidade Federal de Viçosa (UFV), que desempenham funções essenciais para o funcionamento da instituição em diversas áreas administrativas, técnicas e operacionais, considerando os três *campi*: Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba. Notou-se que cada grupo sociodemográfico analisado pode ser afetado por fatores estressores ocupacionais de maneiras distintas e, da mesma forma, pode adotar estratégias de enfrentamento diferenciadas. Dessa forma, a ampla distribuição do questionário possibilitou o mapeamento tanto dos principais fatores estressores ocupacionais incidentes em cada grupo sociodemográfico analisado quanto das principais estratégias de enfrentamento por elas adotadas. A seguir, apresenta-se o Quadro 3, que demonstra a distribuição dos cargos por nível de classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE).

Quadro 3. Cargos por nível de classificação do PCCTAE

CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	
NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	DENOMINAÇÃO DO CARGO
A	Assistente de Estúdio
A	Auxiliar de Alfaiate
A	Auxiliar de Carpintaria
A	Auxiliar de Dobrador
A	Auxiliar de Encanador
A	Auxiliar de Estofador
A	Auxiliar de Forjador de Metais
A	Auxiliar de Fundição de Metais
A	Auxiliar de Infra-estrutura e Manutenção/área
A	Auxiliar de Limpeza

A	Auxiliar de Marcenaria
A	Auxiliar de Oficina de Instrumentos Musicais
A	Auxiliar de Padeiro
A	Auxiliar de Sapateiro
A	Auxiliar de Serralheria
A	Auxiliar de Soldador
A	Auxiliar Operacional
A	Auxiliar Rural
A	Carvoejador
A	Chaveiro
A	Lavadeiro
A	Oleiro
A	Operador de Máquinas de Lavanderia
A	Pescador Profissional
A	Redeiro
A	Servente de Limpeza
A	Servente de Obras
A	Taifeiro Fluvial
A	Taifeiro Marítimo
A	Vestiarista
B	Açougueiro
B	Ajustador Mecânico
B	Apontador
B	Armador
B	Armazenista
B	Arrais
B	Assistente de Câmera
B	Assistente de Montagem
B	Assistente de Som
B	Atendente de Consultório/área
B	Atendente de Enfermagem
B	Auxiliar de Agropecuária
B	Auxiliar de Anatomia e Necropsia
B	Auxiliar de Artes Gráficas
B	Auxiliar de Cenografia
B	Auxiliar de Cozinha
B	Auxiliar de Curtume e Tanantes
B	Auxiliar de Eletricista
B	Auxiliar de Farmácia
B	Auxiliar de Figurino
B	Auxiliar de Industrialização e

	Conservação de Alimentos
B	Auxiliar de Laboratório
B	Auxiliar de Mecânica
B	Auxiliar de Meteorologia
B	Auxiliar de Microfilmagem
B	Auxiliar de Nutrição e Dietética
B	Auxiliar de Processamento de Dados
B	Barbeiro
B	Barqueiro
B	Bombeiro Hidráulico
B	Carpinteiro
B	Compositor Gráfico
B	Conservador de Pescado
B	Contramestre Fluvial/ Marítimo
B	Copeiro
B	Costureiro
B	Desenhista Copista
B	Eletricista de Embarcação
B	Estofador
B	Garçom
B	Jardineiro
B	Lancheiro
B	Marceneiro
B	Marinheiro
B	Marinheiro Fluvial
B	Massagista
B	Mestre de Rede
B	Montador/Soldador
B	Motociclista
B	Operador de Tele-impressora
B	Padeiro
B	Pedreiro
B	Pintor de Construção Cênica e Painéis
B	Pintor/área
B	Sapateiro
B	Seleiro
B	Tratorista
B	Vidraceiro
C	Aderecista
C	Administrador de Edifícios

C	Afinador de Instrumentos Musicais
C	Almoxarife
C	Ascensorista
C	Assistente de Alunos
C	Auxiliar de Creche
C	Assistente de Laboratório
C	Assistente de Tecnologia da Informação
C	Auxiliar de Biblioteca
C	Auxiliar de Enfermagem
C	Auxiliar de Saúde
C	Auxiliar de Topografia
C	Auxiliar de Veterinária e Zootecnia
C	Auxiliar em Administração
C	Auxiliar em Assuntos Educacionais
C	Brigadista de Incêndio
C	Camareiro de Espetáculo
C	Cenotécnico
C	Condutor/Motorista Fluvial
C	Contínuo
C	Contra-Mestre/Ofício
C	Contra-regra
C	Costureiro de Espetáculo/Cenário
C	Cozinheiro
C	Cozinheiro de Embarcações
C	Datilógrafo de Textos Gráficos
C	Detonador
C	Discotecário
C	Eletricista
C	Eletricista de Espetáculo
C	Encadernador
C	Encanador/Bombeiro
C	Fotógrafo
C	Fotogravador
C	Impositor
C	Guarda Florestal
C	Hialotécnico
C	Impressor
C	Linotipista

C	Locutor
C	Marinheiro de Máquinas
C	Marinheiro Fluvial de Máquinas
C	Maquinista de Artes Cênicas
C	Mateiro
C	Mecânico
C	Mecânico de Montagem e Manutenção
C	Mestre de Embarcações de Pequeno Porte
C	Motorista
C	Operador de Caldeira
C	Operador de Central Hidroelétrica
C	Operador de Destilaria
C	Operador de Estação de Tratamento D'água e Esgoto
C	Operador de Luz
C	Operador de Máquinas de Construção Civil
C	Operador de Máquina de Fotocompositora
C	Operador de Máquinas de Terraplanagem
C	Operador de Máquina Copiadora
C	Operador de Máquinas Agrícolas
C	Operador de Rádio-Telecomunicações
C	Mecânico de Montagem e Manutenção
C	Porteiro
C	Programador de Rádio e Televisão
C	Recepcionista
C	Revisor de Provas Tipográficas
C	Salva-vidas
C	Segundo Condutor
C	Seringueiro
C	Sonoplasta
C	Telefonista
C	Tipógrafo

C	Torneiro Mecânico
C	Vidreiro
D	Assistente de Direção e Produção
D	Assistente em Administração
D	Confeccionador de Instrumentos Musicais
D	Desenhista Técnico/ Especialidade
D	Desenhista Projetista
D	Diagramador
D	Editor de Imagem
D	Instrumentador Cirúrgico
D	Mecânico (apoio marítimo)
D	Mestre de Edificações e Infra-estrutura
D	Montador Cinematográfico
D	Operador de Câmera de Cinema e TV
D	Recreacionista
D	Revisor de Texto Braille
D	Taxidermista
D	Técnico de Aerofotogrametria
D	Técnico de Laboratório/área
D	Técnico de Tecnologia da Informação
D	Técnico em Agrimensura
D	Técnico em Agropecuária
D	Técnico em Alimentos e Laticínios
D	Técnicos em Anatomia e Necropsia
D	Técnico em Arquivo
D	Técnico em Artes Gráficas
D	Técnico em Audiovisual
D	Técnico em Cartografia
D	Técnico em Cinematografia
D	Técnico em Contabilidade
D	Técnico em Curtume e Tanagem

D	Técnico em Economia Doméstica
D	Técnico em Edificações
D	Técnico em Educação Física
D	Técnico em Eletricidade
D	Técnico em Eletrônica
D	Técnico em Eletroeletrônica
D	Técnico em Eletromecânica
D	Técnico em Eletrotécnica
D	Técnico em Enfermagem
D	Técnico em Enfermagem do Trabalho
D	Técnico em Enologia
D	Técnico em Equipamentos Médico-Odontológico
D	Técnico em Estatística
D	Técnico em Estrada
D	Técnico em Farmácia
D	Técnico em Geologia
D	Técnico em Herbário
D	Técnico em Hidrologia
D	Técnico em Higiene Dental
D	Técnico em Instrumentação
D	Técnico em Manutenção de Áudio/Vídeo
D	Técnico em Mecânica
D	Técnico em Metalurgia
D	Técnico em Meteorologia
D	Técnico em Microfilmagem
D	Técnico em Mineração
D	Técnico em Móveis e Esquadrias
D	Técnico em Música
D	Técnico em Nutrição e Dietética
D	Técnico em Ortóptica
D	Técnico em Ótica
D	Técnico em Prótese Dentária
D	Técnico em Química
D	Técnico em Radiologia

D	Técnico em Reabilitação ou Fisioterapia
D	Técnico em Refrigeração
D	Técnico em Restauração
D	Técnico em Saneamento
D	Técnico em Secretariado
D	Técnico em Segurança do Trabalho
D	Técnico em Som
D	Técnico em Telecomunicações
D	Técnico em Telefonia
D	Tradutor e Intérprete de Linguagem de Sinais
D	Transcritor de Sistema Braille
D	Vigilante
D	Visitador Sanitário
E	Administrador
E	Analista de Tecnologia da Informação
E	Antropólogo
E	Arqueólogo
E	Arquiteto e Urbanista
E	Arquivista
E	Assistente Social
E	Assistente Técnico em Embarcações
E	Astrônomo
E	Auditor
E	Bibliotecário-Documentalista
E	Biólogo
E	Biomédico
E	Cenógrafo
E	Comandante de Lancha
E	Comandante de Navio
E	Contador
E	Coreógrafo
E	Decorador
E	Desenhista Industrial
E	Diretor de Artes Cênicas
E	Diretor de Fotografia
E	Diretor de Iluminação
E	Diretor de Imagem
E	Diretor de Produção
E	Diretor de Programa

E	Diretor de Som
E	Economista
E	Economista Doméstico
E	Editor de Publicações
E	Enfermeiro do Trabalho
E	Enfermeiro/área
E	Engenheiro de Segurança do Trabalho
E	Engenheiro/área
E	Engenheiro Agrônomo
E	Estatístico
E	Farmacêutico
E	Farmacêutico Bioquímico
E	Figurinista
E	Filósofo
E	Físico
E	Fisioterapeuta
E	Fonoaudiólogo
E	Geógrafo
E	Geólogo
E	Historiador
E	Imediato
E	Jornalista
E	Matemático
E	Médico Veterinário
E	Médico/área
E	Mestre Fluvial
E	Mestre Regional
E	Meteorologista
E	Museólogo
E	Músico
E	Musicoterapeuta
E	Nutricionista/habilitação
E	Oceanólogo
E	Odontólogo
E	Ortoptista
E	Pedagogo/área
E	Primeiro Condutor
E	Produtor Cultural
E	Programador Visual
E	Psicólogo/área
E	Publicitário
E	Químico
E	Redator
E	Regente
E	Relações Públicas

E	Restaurador/área
E	Revisor de Texto
E	Roteirista
E	Sanitarista
E	Secretário Executivo
E	Sociólogo
E	Técnico Desportivo
E	Técnico em Assuntos Educacionais
E	Tecnólogo em Cooperativismo
E	Tecnólogo/formação
E	Teólogo
E	Terapeuta Ocupacional
E	Tradutor Intérprete
E	Zootecnista

Fonte: Lei 11.091, de 12 de Janeiro de 2005

Para a seleção da amostra, foi realizada a amostragem não probabilística e por conveniência, pois a participação dos servidores na pesquisa foi voluntária, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). No entanto, para garantir a confiabilidade dos resultados e minimizar vieses, foi realizado um cálculo amostral para identificar a quantidade mínima recomendada de participantes, assegurando representatividade e confiabilidade estatística para as análises.

Cálculo Amostral

Foi utilizada a fórmula para populações finitas, considerando que o total de servidores técnico-administrativos da UFV pode ser estimado, segundo as premissas de Trawinski (2018) e Cochran, W. G (1977) é apresentada a seguir:

Onde:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

- n = tamanho da amostra necessária;

- N = tamanho da população;
- Z = valor da distribuição normal para um nível de confiança escolhido (para 95% de confiança, Z = 1,96);
- p = proporção esperada da característica na população (como não há um valor conhecido, assume-se p = 0.5, pois é o valor que maximiza o tamanho da amostra);
- e = margem de erro desejada (vamos considerar 5% ou 0,05).

Dessa forma, o cálculo amostral indica que foram necessários, no mínimo, 317 servidores técnico-administrativos para compor a amostra da pesquisa, garantindo uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95% (a dimensão quantitativa envolveu a aplicação de instrumentos validados a 332 servidores dos três *campi* da UFV). Para garantir a coerência dos dados coletados, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão para participação na pesquisa como: i) serem servidores técnico-administrativos da UFV em exercício de suas funções; ii) servidores que concordarem em participar voluntariamente da pesquisa, mediante assinatura do TCLE; iii) servidores que atuam em qualquer setor da instituição, independentemente do cargo ou tempo de serviço. Foram excluídos do estudo os servidores que estivessem afastados por motivos de licença médica ou outros impedimentos administrativos no momento da pesquisa bem como os que não completaram integralmente o questionário.

3.3 Procedimentos Metodológicos

A coleta de dados da pesquisa foi conduzida por meio da aplicação do questionário estruturado, compatível com a abordagem metodológica quantitativa adotada. O questionário estruturado foi aplicado de forma remota via *Google Forms*, pois propiciou maior acessibilidade e anonimato aos participantes. Após coletados, os dados foram planilhados para posterior análise descritiva e inferencial. O questionário foi composto por duas escalas validadas:

1. Escala de Estresse no Trabalho de Tamayo e Tróccoli (2002), que mediu o nível de estresse ocupacional, por meio de itens relacionados a sobrecarga de trabalho, relações interpessoais, falta de controle sobre as atividades e impacto na saúde mental. Os participantes responderam às questões utilizando uma escala *Likert* de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A escala mencionada encontra-se no Apêndice B do referido trabalho, adaptada ao contexto da população estudada.

2. *Ways of Coping Questionnaire* (WCQ) - Escala de Estratégias de Enfrentamento do Estresse de Folkman e Lazarus (1985, 1988), pois permitiu identificar as estratégias utilizadas pelos servidores para enfrentar desafios ocupacionais, classificando-as em duas categorias principais: estratégias de enfrentamento focadas no problema (voltadas para a resolução ou minimização do problema) e estratégias de enfrentamento focadas na emoção (voltadas para o controle emocional da situação). As respostas foram registradas em uma escala *Likert* de 5 pontos, onde os participantes indicaram a frequência de uso de cada estratégia. A escala mencionada encontra-se no Apêndice B do referido trabalho, adaptada ao contexto da população estudada.

As categorias selecionadas para ambas as escalas foram fundamentadas a partir do referencial teórico desse estudo, considerando os autores Tamayo e Tróccoli (2002) para estresse ocupacional e Lazarus e Folkman (1985) para estratégias de enfrentamento.

Aspectos Éticos

O estudo seguiu as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), assegurando que os participantes tivessem seus direitos preservados. Inicialmente, o projeto foi submetido ao comitê de ética em pesquisa da UFV para apreciação e somente após a aprovação, os servidores foram convidados a participar por meio de e-mails informativos internos, feitos em linguagem clara e objetiva, ressaltando a importância da participação. Antes de responder ao questionário, os participantes leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), explicando os objetivos da pesquisa, a confidencialidade das informações e o direito de desistência a qualquer momento, que assegurou aos respondentes o direito de desistência a qualquer momento, sem prejuízo ou penalização, garantindo assim a ética da pesquisa e o respeito à autonomia dos participantes.

Após a aceitação formal dos participantes, o questionário foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, permitindo que os servidores respondessem de forma remota e dentro do prazo estipulado no cabeçalho do questionário. Para maximizar a taxa de participação, estratégias adicionais foram empregadas, como o envio de lembretes periódicos via e-mail e a divulgação em grupos internos de comunicação, com o objetivo de reforçar a relevância do estudo e incentivar os servidores a contribuírem com suas experiências, assegurando uma amostra representativa e suficiente para análises estatísticas robustas.

Análise dos Dados

A análise estatística dos dados quantitativos obtidos por meio da aplicação dos questionários estruturados foi conduzida com o objetivo de identificar padrões, associações e preditores relacionados ao estresse ocupacional e às estratégias de enfrentamento adotadas pelos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Para assegurar a precisão, reprodutibilidade e rigor metodológico da análise, foram utilizados o *software Bioestat* 5.3 e a linguagem de programação *Python* 3.11, em conjunto com as bibliotecas especializadas *Pandas*, *NumPy*, *SciPy* e *Statsmodels*, amplamente reconhecidas por sua robustez em aplicações estatísticas e científicas.

Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva das variáveis, com cálculo de médias, desvios padrão e frequências absolutas e relativas, a fim de caracterizar o perfil dos participantes e mapear os níveis médios de estresse ocupacional, bem como a frequência de uso das diferentes estratégias de enfrentamento. Essa etapa permitiu uma visão geral do comportamento da amostra e subsidiou as análises inferenciais subsequentes.

Para a comparação entre grupos independentes em relação às variáveis de estresse e *coping*, cujos escores foram obtidos a partir de escalas *Likert*, de natureza ordinal, foram adotados testes não paramétricos, que não pressupõem distribuição normal dos dados. Quando a comparação envolvia apenas dois grupos (como no caso de gênero: masculino vs. feminino), foi utilizado o teste de *Mann-Whitney U*, apropriado para investigar diferenças entre grupos independentes com distribuições assimétricas ou dados ordinais. Esse teste permitiu identificar variações estatisticamente significativas nas percepções de estresse e no uso de estratégias de enfrentamento entre homens e mulheres.

Em situações que envolveram a comparação entre três ou mais grupos (como escolaridade, nível funcional, *campus* de lotação ou faixa salarial), foi aplicado o teste de *Kruskal-Wallis* (H), extensão do teste de *Mann-Whitney* para múltiplos grupos. Essa escolha metodológica visou respeitar a natureza não paramétrica dos dados e garantir a validade das inferências realizadas. Ambas as análises não paramétricas foram realizadas no *software Biostat* 5.3.

Adicionalmente, foi conduzida uma análise de regressão ordinal, com o propósito de identificar o efeito isolado de variáveis sociodemográficas (como gênero, *campus*, classe funcional, faixa salarial, regime de trabalho e escolaridade) sobre a percepção de estresse ocupacional, variável dependente medida em escala ordinal. A regressão ordinal se mostrou adequada devido à

estrutura dos dados e permitiu estimar a contribuição independente de cada variável preditora na explicação do estresse percebido. Essa modelagem foi operacionalizada por meio da biblioteca *Statsmodels*, com o uso da classe *OrdinalModel*, que permite ajustar modelos acumulativos com função de ligação logística, respeitando os pressupostos da regressão ordinal.

Complementarmente, a análise inferencial incluiu a aplicação de modelos de regressão linear simples, visando explorar a relação entre as estratégias de enfrentamento utilizadas (*coping* focado no problema e *coping* focado na emoção) e os escores médios de estresse nas diferentes dimensões analisadas (interface trabalho-família, desenvolvimento de carreira, clima organizacional, relações interpessoais, entre outras). Essa abordagem permitiu avaliar o grau de associação linear entre as variáveis, sendo os resultados expressos por meio dos coeficientes de determinação (R^2) e do valor de significância estatística (p-valor). Essa análise foi útil para verificar se o aumento no uso de determinada estratégia de *coping* estava associado à elevação ou redução no nível de estresse percebido pelos participantes. A modelagem linear e os gráficos gerados foram implementados utilizando o *software Biostat* 5.3.

Todas as análises foram realizadas considerando um nível de significância de 5% ($p \leq 0,05$), critério estatístico convencionalmente adotado nas ciências sociais aplicadas. Os resultados obtidos foram posteriormente interpretados à luz do referencial teórico adotado, considerando as implicações práticas e institucionais no contexto da gestão de pessoas e saúde ocupacional dos servidores técnico-administrativos da UFV.

4 ANÁLISE SITUACIONAL (RESULTADOS E DISCUSSÕES)

As análises sociodemográfica e ocupacional dos 332 servidores técnico-administrativos em educação que participaram da pesquisa apresentaram os seguintes dados: 146 participantes são do gênero masculino (43,9%). Em contrapartida, 186 participantes pertencem ao gênero feminino (56,1%). No que diz respeito ao *campus* de atuação, 234 servidores estão lotados no campus Viçosa (70,5%), enquanto 75 trabalham no *campus* de Florestal (22,5%) e 23 no *campus* de Rio Paranaíba (7%). Acerca da classe do servidor, 172 participantes pertencem ao nível D da carreira (51,7%), 84 participantes pertencem ao nível E (25,4%), 67 pertencem ao nível C (20,2%), 5 participantes pertencem ao nível B (1,4%) e 4 participantes pertencem ao nível A da carreira (1,2%). No que tange ao grau de escolaridade, 285 servidores possuem pós-graduação (85,8%) enquanto 40 participantes possuem apenas o curso superior (12,1%), 4 servidores possuem somente o ensino médio (1,2%) e 3 participantes possuem apenas o ensino fundamental (0,9%). Em relação a renda familiar mensal, 177 participantes ganham entre 5 e 10 salários mínimos (53,2%), 109 participantes ganham entre 2 e 5 salários mínimos (32,9%), 44 participantes ganham mais do que 10 salários mínimos (13,3%), 2 participantes ganham até 2 salários mínimos (0,6%). No que se refere ao regime de trabalho, 317 servidores trabalham presencialmente (95,7%), enquanto 12 participantes estão inseridos no modelo híbrido (3,5%) e 3 servidores trabalham remotamente (0,9%).

Fatores Estressores Ocupacionais

Conforme delineado no primeiro objetivo específico desta pesquisa “Elaborar um diagnóstico de fatores estressores ocupacionais para servidores técnico-administrativos em educação da UFV”, procedeu-se à avaliação dos dados provenientes da Escala de Fatores Estressores Ocupacionais. Esta escala é composta por seis domínios: fatores intrínsecos ao trabalho, papel do indivíduo na organização, relações interpessoais no trabalho, desenvolvimento de carreira, clima e estrutura organizacional e interface trabalho-família, os quais foram operacionalizados por meio de 30 itens respondidos em escala de concordância *Likert* de cinco pontos (1 = Discordo totalmente a 5 = Concordo totalmente).

A análise descritiva dos dados incluiu o cálculo das médias e desvios padrão para cada item, bem como a distribuição percentual das respostas por categoria, com o intuito de captar o grau de

intensidade com que os participantes percebem cada estressor. A média dos resultados (2,88) indicam que os servidores percebem de forma moderada os aspectos estressores relacionados à natureza das atividades laborais (Tabela 2). Demandas em excesso, ambiente inadequado, tarefas monótonas e exposição a riscos são reconhecidos, mas não em grau alarmante. O resultado indica que há desconfortos recorrentes, mas eles não se manifestam como uma pressão intensa ou generalizada.

Tabela 2. Avaliação dos Estressores Ocupacionais entre Servidores Públicos com Base na Escala de Tamayo

Dimensão	**Média**	**Interpretação (Tamayo)**
Fatores Intrínsecos ao Trabalho	2,67	Discordância Moderada
Papel do Indivíduo na Organização	2,81	Discordância Moderada
Relações Interpessoais no Trabalho	2,20	Discordância Moderada
Desenvolvimento de Carreira	3,46	Neutro ou Parcialmente de Acordo
Clima e Estrutura Organizacional	3,19	Neutro ou Parcialmente de Acordo
Interface Trabalho-Família	2,97	Discordância Moderada (limítrofe com neutro)

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A dimensão “Fatores Intrínsecos ao Trabalho”, segundo os dados obtidos, apresentou uma média geral de 2,67, classificada como Discordância Moderada na Escala de Tamayo (Tabela 3). Isso indica uma percepção moderada de estressores relacionados às condições internas do trabalho. Embora a maioria dos itens esteja abaixo da zona crítica, chama atenção a média elevada no item sobre repetitividade e monotonia das tarefas (2,93), próxima do nível “parcialmente de acordo”. Esse dado sugere que parte dos servidores sente falta de variedade e desafio em suas atividades, o que pode afetar a motivação e o engajamento. Essa percepção que pode ser interpretada à luz do modelo de demanda-controle de Karasek (1990), segundo o qual trabalhos com alta demanda e baixo controle favorecem o adoecimento. Quando as atividades são repetitivas e carecem de variedade ou autonomia, tende-se à experiência de tédio e subutilização das competências, o que,

segundo Tamayo e Tróccoli (2002), constitui um estressor ocupacional relevante, especialmente em funções administrativas.

Além disso, 35,8% indicaram exposição a ambientes insalubres e desconfortáveis, o que reforça a importância de medidas preventivas. Esses elementos dialogam com os achados de Araújo (2003), que destaca a precarização estrutural dos espaços de trabalho no setor público como componente silencioso, porém crônico, de sofrimento psíquico. Mesmo não sendo a dimensão mais crítica, os dados alertam para a necessidade de melhorias na organização e qualidade das tarefas, visando preservar o bem-estar e a saúde ocupacional dos servidores.

Tabela 3. Média e frequência relativa dos estressores relacionados aos Fatores Intrínsecos ao Trabalho

Fatores Intrínsecos ao trabalho	**Média (±DP)**	**1 (%)**	**2 (%)**	**3 (%)**	**4 (%)**	**5 (%)**
Recebo demandas em excesso no meu setor.	2,70 (±1,40)	29,2%	17,2%	19,6%	22,0	12,0
O tempo para executar minhas tarefas é frequentemente insuficiente.	2,45 (±1,31)	31,9%	25,6%	15,4%	19,9	7,2
O ambiente de trabalho físico é desconfortável ou inadequado.	2,52 (±1,44)	33,7%	25,3%	7,8%	21,1	12,0
As tarefas que realizo diariamente são repetitivas e monótonas.	2,93 (±1,32)	17,5%	25,9%	15,7%	28,3	12,7
Estou exposto(a) a riscos físicos ou situações insalubres no trabalho.	2,77 (±1,63)	35,8%	15,7%	6,9%	18,7	22,9

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A dimensão “Papel do Indivíduo na Organização” obteve uma média geral de 2,81, classificada como discordância moderada na Escala de Tamayo (Tabela 4). Embora essa média não indique um nível alarmante de estresse, merece atenção o item “Exerço atividades além das atribuições previstas para meu cargo”, com média de 3,26, próxima da faixa de concordância. Esse dado revela que muitos servidores se sentem deslocados de suas funções originais, executando tarefas sem respaldo funcional, o que pode gerar sobrecarga, frustração e percepção de injustiça organizacional. Essa realidade é debatida por Tamayo e Paschoal (2003), que identificam a difusão de tarefas como um dos principais agentes de estresse no setor público, onde o excesso de atividades não previstas formalmente compromete a clareza de responsabilidades e o sentimento de

justiça organizacional. Conforme apontam Katz e Kahn (1978) esses dados apontam para a presença de conflitos de papel organizacional, situações em que há ambiguidade, sobreposição ou contradição nas expectativas atribuídas ao trabalhador.

Tabela 4. Média e frequência relativa dos estressores relacionados ao Papel do Indivíduo na Organização

Papel do indivíduo na organização	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Recebo orientações contraditórias sobre minhas funções.	2,40 (±1,38)	40,4	15,4	15,4	22,0	6,9
Há ambiguidade nas responsabilidades atribuídas a mim.	2,62 (±1,43)	33,4	18,1	12,3	25,6	10,5
Exerço atividades além das atribuições previstas para meu cargo ou função.	3,26 (±1,52)	21,7	13,9	9,0	28,0	27,4
Sou responsabilizado(a) por tarefas que não dependem apenas de mim.	3,14 (±1,47)	22,0	13,9	14,2	28,3	21,7
Não tenho clareza suficiente sobre o que é esperado do meu desempenho.	2,62 (±1,41)	32,2	18,1	16,9	21,4	11,4

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A dimensão “Desenvolvimento de Carreira” apresentou a média geral mais elevada entre todas as categorias da Escala de Tamayo (M = 3,46), posicionando-se no intervalo de neutralidade a concordância moderada, o que indica percepção mais crítica sobre as possibilidades de crescimento e valorização profissional (Tabela 5). Destaca-se especialmente o item “Não vejo perspectivas de crescimento profissional na instituição”, com média de 3,72, o mais elevado entre todos os itens analisados, seguido por “Tenho a sensação de estagnação no trabalho” (M = 3,58) e “Falta retorno institucional sobre o meu desempenho” (M = 3,48). Esses dados sugerem a presença de um cenário de desmotivação estrutural, marcado por ausência de reconhecimento, estagnação e fragilidades nos mecanismos institucionais de valorização.

A constatação acima está alinhada com as análises de Tamayo e Tróccoli (2002), que enfatizam o impacto negativo da falta de perspectivas profissionais no engajamento e bem-estar psicológico dos trabalhadores, especialmente em contextos burocráticos e rígidos, como o da administração pública. Conforme aponta Dejours (1992), a ausência de reconhecimento simbólico e material pelo trabalho realizado gera sentimento de inutilidade e contribui para o sofrimento ético-profissional. Além disso, a insegurança quanto ao futuro profissional, com média de 3,26, reforça a percepção de um ambiente institucional pouco transparente quanto às trajetórias e expectativas de

progressão funcional. Tais resultados revelam necessidade de estratégias institucionais voltadas à gestão do desempenho, *feedback* contínuo e valorização das competências, para mitigar a sensação de estagnação e construir caminhos de desenvolvimento mais claros e motivadores.

Tabela 5. Média e frequência relativa dos estressores relacionados ao Desenvolvimento de carreira

Desenvolvimento de carreira	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Não vejo perspectivas de crescimento profissional na instituição.	3,72 (±1,36)	9,6	14,2	9,9	26,8	39,5
O esforço que dedico ao trabalho raramente é reconhecido.	3,27 (±1,35)	14,2	18,4	14,8	32,2	20,5
Tenho insegurança quanto ao futuro da minha carreira.	3,26 (±1,47)	18,1	16,3	15,4	22,3	28,0
Falta retorno institucional sobre o meu desempenho.	3,48 (±1,35)	10,5	17,2	16,3	26,2	29,8
Tenho a sensação de estagnação no trabalho.	3,58 (±1,36)	12,3	11,1	14,8	29,2	32,5

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A dimensão “Relações Interpessoais no Trabalho” apresentou a menor média geral entre todas as dimensões avaliadas (M = 2,20), o que, de acordo com os parâmetros da Escala de Tamayo, indica discordância moderada, sinalizando que a maioria dos servidores não percebe a existência acentuada de conflitos interpessoais ou ausência de cooperação no ambiente de trabalho (Tabela 6). No entanto, uma análise mais detida dos itens específicos revela nuances importantes que não devem ser desconsideradas.

Dentre os aspectos investigados, o item “Vivencio situações de constrangimento, tensão ou assédio” obteve média de 2,17, com cerca de 25,6% dos respondentes posicionando-se entre concordância moderada e total, apontando para um grupo expressivo de servidores afetado por experiências que comprometem o bem-estar e a segurança psicológica no trabalho. De modo semelhante, os itens “Falta de apoio da equipe” (M = 2,39) e “Pouco diálogo e cooperação” (M = 2,39) também apresentaram porcentagens relevantes de concordância, revelando fragilidades na coesão dos grupos de trabalho e nos vínculos de pertencimento institucional.

Ainda que a média geral da dimensão aponte uma tendência mais positiva, os percentuais localizados sugerem a existência de focos de vulnerabilidade interpessoal que impactam diretamente a qualidade de vida no trabalho. Como ressaltam Tamayo e Paschoal (2003), relações interpessoais conflituosas ou marcadas pela indiferença comprometem o desempenho individual e

coletivo, além de serem fatores desencadeadores de sofrimento organizacional e adoecimento psíquico.

A realidade exposta acima é reforçada por autores como Dejours (2000), ao afirmar que o isolamento simbólico no ambiente profissional pode ser tão danoso quanto o excesso de pressão, ao corroer a identidade profissional e o sentimento de reconhecimento. As situações de assédio e constrangimento, ainda que minoritárias em número, demandam atenção prioritária por parte da gestão institucional, por configurarem violências simbólicas que fragilizam a saúde mental e o engajamento dos trabalhadores. Diante desse cenário, recomenda-se a implementação de ações institucionais voltadas à mediação de conflitos, fortalecimento da comunicação horizontal e criação de canais seguros de escuta e denúncia.

Tabela 6. Média e frequência relativa dos estressores relacionados às Relações Interpessoais no Trabalho

Relações Interpessoais no trabalho	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Enfrento conflitos frequentes com colegas ou superiores.	2,17 (±1,32)	45,5	22,0	7,2	20,8	4,5
Sinto falta de apoio da minha equipe.	2,39 (±1,37)	38,0	20,2	14,5	19,6	7,8
Há pouco diálogo e cooperação entre os membros do setor.	2,39 (±1,36)	36,7	22,6	13,3	19,6	7,8
Vivencio situações de constrangimento, tensão ou assédio.	2,17 (±1,39)	49,7	16,3	8,4	18,7	6,9
Sinto-me isolado(a) ou excluído(a) no ambiente de trabalho.	1,89 (±1,25)	58,7	13,6	13,0	9,3	5,4

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Com média geral de 3,19, a dimensão “Clima e Estrutura Organizacional” indica uma percepção intermediária de estresse institucional (Tabela 7). Nesse sentido, Tamayo e Paschoal (2003) já apontavam que a opacidade das estruturas de poder e a rigidez hierárquica são fatores estressores recorrentes na administração pública brasileira. Destacam-se os itens “falta de transparência da gestão” (3,37) e “políticas internas confusas” (3,39), sugerindo fragilidades na comunicação e nos processos normativos. A média de 3,26 para “mudanças sem diálogo” reforça a ideia de decisões unilaterais. Embora o “clima tenso” não tenha sido fortemente apontado (2,73), os dados revelam a necessidade de maior participação dos servidores nas decisões e de uma gestão mais clara e acessível.

Em consonância com autores como Chiavenato (2005) e Marras (2007), um clima organizacional positivo depende não apenas de boas relações interpessoais, mas também de estruturas claras, comunicação eficaz e processos decisórios participativos. Assim, os achados desta dimensão sugerem a urgência de estratégias institucionais que valorizem a transparência, a escuta ativa e o envolvimento dos servidores nos rumos da organização, o que pode reduzir a percepção de injustiça e promover maior engajamento.

Tabela 7. Média e frequência relativa dos estressores relacionados ao Clima e Estrutura Organizacional

Clima e estrutura organizacional	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
As decisões da gestão superior são pouco transparentes.	3,37 (±1,31)	12,3	15,4	17,2	33,1	22,0
As regras e políticas internas são confusas ou contraditórias.	3,39 (±1,35)	13,9	13,3	16,6	32,2	24,1
O clima organizacional é tenso ou desfavorável.	2,73 (±1,36)	25,6	22,3	16,9	24,4	10,8
A estrutura organizacional é muito rígida e hierárquica.	3,22 (±1,43)	18,4	14,8	16,6	27,1	23,2
Mudanças institucionais são impostas sem diálogo prévio.	3,26 (±1,38)	17,2	12,7	19,0	29,5	21,7

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A dimensão “Interface Trabalho-Família” apresentou média geral de 2,97, próxima da zona neutra na Escala de Tamayo, indicando percepção moderada de conflito entre as esferas profissional e pessoal (Tabela 8). O item “Os horários de trabalho dificultam minha convivência familiar” (M = 3,30) foi o mais expressivo, seguido por “A carga de trabalho compromete meu lazer e descanso” (M = 3,16).

Os resultados expostos acima sugerem que a jornada e o volume de tarefas impactam negativamente o equilíbrio entre vida e trabalho para uma parcela significativa dos servidores. Como apontam Dejours (2007) e Tamayo (2000), a invasão do tempo laboral sobre o espaço pessoal é uma das principais fontes contemporâneas de desgaste psicossocial no serviço público. Esse é um dos fatores reflexivos sobre as formas mais flexíveis de organização do trabalho, especialmente diante da diversidade de regimes adotados (presencial, híbrido e remoto), para preservar o bem-estar e a saúde mental dos servidores.

Tabela 8. Média e frequência relativa dos estressores relacionados à Interface Trabalho-Família

Interface trabalho-família	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
O trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal.	2,72 (±1,44)	30,4	17,8	13,3	26,2	12,3
Tenho dificuldade em conciliar demandas familiares e profissionais.	2,77 (±1,43)	28,6	18,7	11,7	29,5	11,4
Levo preocupações do trabalho para casa com frequência.	2,89 (±1,44)	24,7	20,5	10,8	28,9	15,1
Os horários de trabalho dificultam minha convivência familiar.	3,30 (±1,53)	21,7	12,3	9,9	26,5	29,5
A carga de trabalho compromete meu lazer e descanso.	3,16 (±1,60)	26,2	11,7	11,7	20,2	30,1

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Percepção dos fatores estressores ocupacionais entre diferentes grupos sociodemográficos e laborais

A percepção dos estressores ocupacionais não é homogênea e foi modulada por fatores como gênero, titulação, local de trabalho, nível funcional e renda. A análise descritiva entre as dimensões da Escala de Tamayo e os dados sociodemográficos dos servidores técnico-administrativos evidenciam que a vivência do sofrimento ou desgaste no ambiente de trabalho está fortemente condicionada a fatores como escolaridade, nível salarial, *campus* de atuação, regime de trabalho e cargo funcional (Tabela 9).

O resultado exposto acima reforça o entendimento de que o estresse ocupacional não pode ser explicado por variáveis isoladas, mas por uma interação complexa entre características individuais e organizacionais, conforme proposto por Cooper *et al*. (1988) em seu Modelo Dinâmico do Estresse Ocupacional e Couto (1987), ao considerar a articulação entre vulnerabilidade psíquica e agentes estressores do ambiente de trabalho.

Entre os achados mais expressivos, destacam-se os servidores com escolaridade fundamental, que apresentaram as maiores médias entre todos os grupos nas dimensões de relações interpessoais (3,53) e desenvolvimento de carreira (3,73). Esse dado sugere que servidores com menor escolarização enfrentam barreiras tanto no relacionamento interpessoal quanto na progressão funcional. Possivelmente isso acontece em decorrência de menor autonomia, menor participação nos processos decisórios e baixa valorização institucional. O sentimento de estagnação profissional

e a dificuldade de integração relacional parecem configurar um quadro de isolamento institucional, agravado pela ausência de perspectivas de crescimento.

O resultado exposto acima se ancora na abordagem sociológica do estresse ocupacional discutida por Bourdieu (1998) e Dejours (2007), os quais apontam que a exclusão simbólica e a invisibilidade institucional afetam diretamente a percepção de pertencimento e a identidade profissional dos trabalhadores com menor capital simbólico. A violência simbólica, por meio da desvalorização desses servidores pode gerar um sofrimento ético e crônico, manifestando-se em altos níveis de estresse.

Paralelamente, os servidores com pós-graduação também apresentaram escores elevados em dimensões como desenvolvimento de carreira (3,51) e relações interpessoais (3,25). Isso indica que a maior qualificação pode gerar frustrações quando as possibilidades institucionais não acompanham as expectativas profissionais. Tais dados sugerem a existência de um descompasso entre a formação do servidor e as oportunidades reais de reconhecimento, ascensão e envolvimento estratégico na organização.

O fenômeno explicitado acima pode ser compreendido à luz da Teoria da Conservação dos Recursos de Hobfoll (1989, 2001), que define o estresse como uma resposta à ameaça ou perda de recursos valorizados, como reconhecimento, crescimento profissional e *status*. Quando o investimento em qualificação não é retribuído com oportunidades institucionais, o servidor entra em um ciclo de frustração e esgotamento emocional. Além disso, Lipp (1999) e Zanelli (2010) destacam que o desalinhamento entre expectativa e realidade funcional está entre os principais preditores de *distresse* crônico no setor público.

Outro ponto relevante é o papel das relações interpessoais como fonte de estresse. Tanto servidores com baixa quanto com alta escolaridade demonstraram desconforto nessa dimensão. Santos *et al*. (2022) e Fernandes *et al*. (2018) reforçam o impacto das relações hierárquicas inflexíveis e da comunicação institucional precária como fatores estruturantes do estresse no setor público.

À luz da Teoria Transacional de Lazarus e Folkman (1984), os achados explicitados acima indicam que o estresse está na avaliação subjetiva que o servidor faz de sua posição e capacidade de influência sobre o ambiente. A percepção de impotência, seja por baixa escolaridade ou por qualificação não aproveitada, resulta em sentimentos de frustração, exclusão e baixa autoeficácia.

Quanto à variável remuneração, a situação dos trabalhadores com renda de até dois salários-mínimos é a mais crítica de todo o conjunto analisado. As médias nessa faixa ultrapassam o valor de

4,0 em diversas dimensões, chegando a 4,90 nos itens “papel do indivíduo na organização” e “relações interpessoais”. Tais índices representam um nível de concordância total com os estressores, configurando um retrato de intensa insatisfação, sobrecarga funcional, ambiguidade de papéis e conflitos interpessoais. Trata-se de um grupo altamente vulnerável, cuja condição econômica precária parece ser acompanhada por maior pressão, invisibilidade institucional e menor acesso a mecanismos de proteção e suporte.

Os resultados expostos acima evidenciam um quadro de estresse estrutural, como discutido na abordagem sociológica de Leontiev (1978) e Cassirer (1994), para quem o sofrimento no trabalho está intrinsecamente ligado à posição ocupada pelo sujeito nas hierarquias sociais e produtivas. A precariedade material reforça a percepção de desvalorização simbólica, ampliando o sofrimento psíquico e reduzindo a capacidade de enfrentamento.

Sob a ótica da Teoria da Conservação dos Recursos (Hobfoll, 2001), os trabalhadores com menores rendimentos enfrentam maior risco de perda contínua de recursos (financeiros, emocionais e relacionais), entrando em espiral de vulnerabilidade. A escassez econômica reduz o acesso a suportes externos, aumenta a dependência institucional e intensifica a exposição ao sofrimento. A alta pontuação nesse grupo revela ainda a naturalização da sobrecarga como elemento cotidiano. Conforme analisado por Zille (2005) e Silva e Yamada (2008), a sobrecarga funcional somada à baixa autonomia é uma combinação crítica que favorece quadros de *distresse*, exaustão emocional e risco de *burnout*.

Os dados descritivos por nível funcional reforçam a tendência já observada quanto à relação entre posição hierárquica e percepção de estressores ocupacionais. Servidores das classes C, D e E apresentaram médias superiores a 3,0 em diversas dimensões da Escala de Tamayo, especialmente em desenvolvimento de carreira, apontando para um padrão de sobrecarga e insegurança profissional mais acentuado entre os níveis intermediários e superiores da carreira. Este resultado converge com Pereira (2022), que analisou a relação entre assertividade, afetos e estresse ocupacional de técnico-administrativos em educação, no contexto da COVID-19 atuantes no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais e na Universidade Federal de São João del-Rei, associando essas faixas funcionais a maior complexidade de atribuições, acúmulo de demandas e maior cobrança institucional.

Por outro lado, os servidores pertencentes aos níveis A e B revelaram as menores médias em todas as dimensões, sugerindo menor percepção de desgaste ocupacional. Esse padrão pode estar relacionado a funções de apoio com menor grau de exigência técnica e responsabilidade, bem como

a possíveis vínculos mais recentes e menor tempo de exposição às pressões institucionais. No entanto, essa baixa percepção também pode refletir um silenciamento institucional (Dejours, 1992), no qual a ausência de voz ativa se traduz em aceitação passiva de condições adversas, impedindo a manifestação crítica de sofrimento.

A distribuição por *campus* mostra que os servidores de Rio Paranaíba lideram a percepção de estressores em relações interpessoais (3,53) e apresentam valores elevados em clima organizacional e desenvolvimento de carreira. Esses resultados podem estar relacionados a fatores como menor consolidação administrativa, estrutura de gestão mais verticalizada ou ausência de canais institucionais de escuta.

Conforme Dejours (2007), contextos organizacionais rígidos e com pouca mediação simbólica favorecem o isolamento e o sofrimento ético no trabalho. A carência de espaços de diálogo institucional também potencializa o impacto negativo das relações interpessoais (Santos *et al*., 2022).

O *campus* Viçosa, embora mais estruturado, também apresenta média mais alta em desenvolvimento de carreira (3,56), evidenciando que, mesmo em ambientes mais consolidados, há insatisfação quanto às possibilidades de crescimento. Isso se alinha ao conceito de frustração de recursos esperados (Hobfoll, 1989), especialmente quando as oportunidades institucionais não acompanham o nível de formação ou desempenho do servidor.

O *campus* Florestal, por outro lado, apresentou os menores índices, sugerindo um clima institucional mais favorável ou menos exposto aos fatores de desgaste mapeados. Karasek (1998) destaca que ambientes de baixa demanda e com apoio social adequado tendem a apresentar menor risco de adoecimento.

Em relação ao regime de trabalho, observa-se que os servidores em regime híbrido e remoto apresentam médias elevadas em desenvolvimento de carreira (3,60). A distância física parece não isentar da pressão institucional e pode até intensificar a percepção de isolamento, falta de reconhecimento. Esse resultado reforça a visão de Lazarus & Folkman (1984) sobre a importância da percepção subjetiva no estresse. Mesmo sem presença física, a falta de reconhecimento simbólico pode ser percebida como ameaça à identidade profissional. A ausência de *feedback* e vínculos mais frágeis também são destacados por Zanelli (2010) como fatores que comprometem o bem-estar no teletrabalho.

Por fim, quanto ao gênero, não há diferenças tão acentuadas nas análises descritivas, mas nota-se que mulheres percebem maior estresse relacionado ao papel na organização (3,15) e

relações interpessoais (3,25), sugerindo que as desigualdades estruturais de gênero também se refletem no ambiente institucional, mesmo que de forma mais sutil nos números. Essa diferença é compatível com os achados de Silva (2017) e Ferreira (2018), que apontam a divisão sexual do trabalho e a sobrecarga invisível como fontes adicionais de estresse para mulheres em ambientes públicos. Ainda que sutis nos dados, essas percepções revelam tensões persistentes. A variável gênero será mais aprofundada a frente, nas análises inferenciais e multivariadas.

Após a apresentação dos dados descritivos por grupo sociodemográfico, procedeu-se à análise estatística inferencial a fim de verificar se as diferenças observadas são estatisticamente significativas (Tabela 10). Foram empregados os testes não paramétricos de *Mann-Whitney* e *Kruskal-Wallis*, recomendados para variáveis ordinais e amostras com distribuição não normal. Esses testes conferem maior robustez às interpretações ao permitir a comparação entre múltiplos subgrupos populacionais. Os resultados obtidos corroboram as tendências observadas nas médias e evidenciam desigualdades estruturais na vivência do estresse institucional, especialmente em função de gênero, escolaridade, *campus* de atuação, regime de trabalho, nível funcional e renda familiar.

A interface trabalho-família apresentou diferenças estatisticamente significativas quanto ao gênero ($U = 16311$; $p = 0,002$). As servidoras do sexo feminino apresentaram média superior ($M = 3,15$; $Md = 3,4$) em comparação aos servidores do sexo masculino ($M = 2,74$; $Md = 2,6$), o que indica maior percepção de conflito entre trabalho e vida pessoal entre as mulheres.

Esses dados apontam para a sobrecarga feminina na conciliação entre esferas produtiva e reprodutiva, evidenciada também por Silva & Tolfo (2022) ao identificarem a dupla jornada como um fator crítico de risco psicossocial para servidoras de instituições públicas de ensino. Da mesma forma, Minari (2022) demonstra que a cultura organizacional rígida e hierarquizada reforça desigualdades de gênero, dificultando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Da Silva (2020) destaca que a falta de reconhecimento simbólico e a sobreposição de funções recaem com maior intensidade sobre as mulheres, sobretudo em contextos onde há descontinuidade institucional e acúmulo de tarefas invisíveis. Esses elementos estão de acordo com a perspectiva de Dejours (2007) sobre o sofrimento ético no trabalho e à noção de violência simbólica de Bourdieu (1998), que ajuda a compreender como desigualdades de gênero se perpetuam mesmo quando não são diretamente quantificadas pelas estruturas organizacionais

Tabela 9. Comparação entre grupos sociodemográficos quanto às dimensões de estresse

Caracteres Socioeconômicos		Fatores intrínsecos ao trabalho	Papel do indivíduo na organização	Relações interpessoais no trabalho	Desenvolvimento de carreira	Clima e estrutura organizacional	Interface trabalho-família
Gênero	Feminino	2,63	3,15	3,25	3,43	2,73	2,19
	Masculino	2,73	2,74	3,12	3,49	2,90	2,22
Escolaridade	Fundamental	1,93	1,93	**3,53**	**3,73**	2,27	1,13
	Médio	2,35	1,30	2,85	3,00	2,45	2,00
	Pós-graduação	2,70	3,07	3,25	**3,51**	2,85	2,23
	Superior	2,55	2,44	2,77	3,12	2,58	2,13
Nível	A	2,10	1,70	1,90	2,90	1,70	1,75
	B	2,20	1,04	2,72	3,16	2,12	1,32
	C	2,74	2,81	3,36	**3,64**	3,06	2,27
	D	2,68	3,00	3,15	3,46	2,77	2,20
	E	2,67	3,20	3,23	3,37	2,78	2,22
Campus	Florestal	2,48	2,61	2,65	3,18	2,49	1,91
	Rio Paranaíba	2,76	3,02	**3,53**	3,37	2,91	2,17
	Viçosa	2,73	3,08	3,33	**3,56**	2,89	2,30
Regime	Híbrido	2,53	3,30	3,27	**3,60**	2,88	2,08
	Presencial	2,68	2,95	3,19	3,45	2,80	2,20
	Remoto	2,93	3,20	2,80	**3,60**	3,47	2,53
Salário	2–5 SM	2,81	3,14	3,43	2,73	2,12	2,76
	5–10 SM	3,06	3,25	**3,53**	2,68	2,27	2,91
	Até 2 SM	**3,90**	**4,90**	**4,90**	2,80	**4,20**	3,30

	Mais de 10 SM	2,96	3,05	3,20	2,53	2,04	2,51

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Quanto à escolaridade (H = 17,5; p = 0,001), observou-se que participantes com pós-graduação (*lato* e *stricto sensu*) relataram níveis mais altos de estresse na interface trabalho-família. Isso sugere que quanto maior a titulação, maior a percepção de sobrecarga na tentativa de equilibrar demandas profissionais e familiares, hipótese que pode estar associada ao grau de responsabilidade das funções exercidas, exigência institucional e expectativas de desempenho.

O padrão explicitado acima está alinhado aos achados de Silva & Tolfo (2022), que identificaram que profissionais mais qualificados frequentemente ocupam funções estratégicas com elevadas demandas institucionais e escasso suporte organizacional, ampliando o estresse. Além disso, Hobfoll (2001) argumenta que quanto mais recursos uma pessoa investe (como tempo, formação, expectativa), maior será o impacto percebido quando esses recursos não são reconhecidos ou recompensados adequadamente. Nesse sentido, o grau de frustração entre os mais qualificados pode estar associado à discrepância entre formação e valorização institucional.

No que se refere ao *campus* de atuação (H = 8,4; p = 0,015), Viçosa apresentou a média mais elevada na dimensão "interface trabalho-família" (M = 2,30; Md = 2,2), seguido de Rio Paranaíba (M = 2,17; Md = 1,8) e Florestal (M = 1,91; Md = 1,6). As diferenças indicam que o contexto organizacional de Viçosa pode impor maiores exigências ou ter menor flexibilidade institucional, intensificando o conflito trabalho-família. Contudo, ressalta-se que o número de respondentes de Viçosa foi mais expressivo, o que pode influenciar a comparação entre *campi*.

As variações expostas acima entre *campi* reforçam os achados de Minari (2022), que mostra como a cultura organizacional exerce influência direta sobre o estresse ocupacional, sobretudo em ambientes mais burocratizados e exigentes. Em Viçosa, a maior estrutura pode vir acompanhada de processos mais rígidos, maior cobrança e menor maleabilidade institucional, aumentando a tensão entre demandas profissionais e pessoais. Lopes & Silva (2018) também destacam que infraestrutura e apoio institucional insuficientes ampliam os riscos psicossociais, especialmente quando não há canais efetivos de escuta ou adaptação das rotinas às realidades dos servidores.

A análise por nível funcional (H = 20,1; p = 0,000) revelou que servidores das classes C e D relataram maiores níveis de estresse, com destaque para a classe C (M ≈ 3,1). Esses resultados sugerem que servidores em níveis intermediários da carreira enfrentam desafios particulares, como sobrecarga de trabalho, acúmulo de funções e menor autonomia hierárquica.

Os achados explicitados acima convergem com o estudo de Lopes e Silva (2018), que avaliou os fatores associados ao estresse ocupacional entre servidores técnico-administrativos de uma universidade federal do sul do Brasil. Os autores identificaram que trabalhadores com baixa autonomia funcional, acúmulo de tarefas e pouco apoio social tendem a apresentar níveis mais elevados de estresse. Da mesma forma, Minari (2022), ao investigar as relações entre cultura

organizacional e estresse ocupacional em uma universidade federal, destaca que níveis hierárquicos intermediários, como os ocupados pelas classes C e D, estão sujeitos a maiores cobranças institucionais sem, no entanto, participarem dos processos decisórios, o que amplifica o sentimento de impotência e desgaste.

A dimensão clima e estrutura organizacional foi significativamente associada ao *campus* (H = 18,0; p = 0,000), com Viçosa novamente destacando-se com média mais elevada (M = 2,30; Md = 2,2). Isso aponta para uma maior percepção de rigidez, tensões estruturais e baixa transparência na gestão. A heterogeneidade do clima institucional entre os campi sugere variações nas práticas administrativas e na cultura organizacional de cada unidade.

Minari (2022) em sua tese cujo foco principal foi compreender como a cultura organizacional influencia o estresse ocupacional, identificou que ambientes mais rígidos e verticalizados favorecem relações de trabalho tensas, menor participação e menor clareza organizacional, o que gera um clima propício ao adoecimento. Em consonância, Silva e Tolfo (2022), ao analisarem os processos psicossociais em um instituto federal de ensino, concluíram que a ausência de canais institucionais de escuta e de transparência na gestão impactam diretamente o bem-estar psicológico dos servidores.

A dimensão desenvolvimento de carreira também apresentou associação significativa com o *campus* (H = 7,2; p = 0,027) e a renda familiar mensal (H = 8,0; p = 0,046). Mais uma vez, o *campus* de Viçosa apresentou as médias mais elevadas, indicando percepção negativa quanto à valorização e às oportunidades profissionais. Quanto à renda, os servidores com menores rendimentos (até 2 salários-mínimos) relataram maior insegurança profissional e menor reconhecimento institucional, o que reforça a influência das condições socioeconômicas sobre a vivência no trabalho.

Os dados explicitados acima se alinham com a análise desenvolvida por da Silva (2020), que investigou os riscos psicossociais em instituições públicas de ensino e concluiu que a desvalorização simbólica e a ausência de reconhecimento institucional são elementos-chave no desenvolvimento de sofrimento mental, especialmente entre os trabalhadores mais vulneráveis economicamente. Em sua dissertação, o autor também identificou que a insegurança institucional e a falta de perspectivas de crescimento impactam com mais intensidade os servidores com baixa renda, levando à desmotivação e desgaste contínuo. Sob essa perspectiva, a Teoria da Conservação dos Recursos de Hobfoll (2001) volta a ser pertinente, pois mostra que quanto menor a disponibilidade de recursos materiais e simbólicos, maior o impacto do estresse frente a falta de valorização profissional.

A dimensão papel do indivíduo na organização também apresentou associação estatisticamente significativa com o *campus* (H = 7,0; p = 0,030), sendo Viçosa o que apresentou maior média (≈ 2,3). Isso revela maior percepção de ambiguidade, acúmulo de funções e indefinições nas atribuições, possivelmente relacionadas ao porte da unidade, à complexidade de suas estruturas administrativas e às falhas na comunicação interna.

Os achados expostos acima dialogam com os pressupostos de Cooper *et al*. (1988), para quem a ambiguidade de papéis e as expectativas contraditórias são fatores centrais para o desenvolvimento do estresse ocupacional. Também ressoam com Zille (2005), que aponta que a indefinição funcional gera instabilidade subjetiva, afetando diretamente a autoestima e a relação do servidor com a instituição. Silva e Tolfo (2022) reforçam essa leitura ao destacarem que a falta de clareza nas atribuições institucionais é um dos principais relatos nos processos de escuta coletivas realizadas com servidores da educação federal.

Por fim, também houve significância estatística quanto ao campus na dimensão **relações interpessoais** (H = 6,8; p = 0,034), com médias mais elevadas novamente atribuídas a Viçosa. Os dados sugerem maior percepção de conflitos, ausência de apoio e isolamento nas relações de trabalho. Tais fatores impactam diretamente a saúde mental dos servidores e o sentimento de pertencimento organizacional.

O padrão exposto acima é discutido por Dejours (2007), que destaca que a deterioração dos laços interpessoais no trabalho, especialmente quando aliada à ausência de reconhecimento, aprofunda o sofrimento psíquico e o sentimento de exclusão. Minari (2022) complementa ao mostrar que relações colaborativas e apoio social são fatores protetores, cuja ausência pode transformar o ambiente em um espaço de competição e distanciamento. Já Lopes & Silva (2018) evidenciam que, sem uma cultura de escuta e acolhimento, as relações interpessoais tendem a se enfraquecer, aumentando o isolamento funcional e afetivo.

Tabela 10. Análise estatística inferencial

Estressor	**Gênero**	**Escolaridade**	**Campus**	**Classe/nível**	**Renda familiar mensal**
Clima e estrutura	U = 14,464 p = 0,329	H = 6,7 p = 0,084	H = 18,0 **p = 0,000***	H = 6,7 p = 0,150	H = 6,2 p = 0,103
Desenvolvimento de carreira	U = 13,244 p = 0,668	H = 4,7 p = 0,193	H = 7,2 **p = 0,027**	H = 3,8 p = 0,429	H = 8,0 p=0,046
Fatores intrínsecos	U = 12,973 p = 0,459	H = 3,2 p = 0,369	H = 4,1 p = 0,131	H = 3,2 p = 0,527	H = 2,1 p=0,548
Interface trabalho-família	U = 16,311 **p = 0,002**	H = 17,5 **p = 0,001**	H = 8,4 **p = 0,015**	H = 20,1 **p = 0,000**	H = 3,8 p = 0,284
Papel do indivíduo	U = 12,494 p = 0,196	H = 2,7 p = 0,443	H = 7,0 **p = 0,030**	H = 8,6 p = 0,072	H = 4,7 p = 0,197
Relações interpessoais	U = 13,321 p = 0,733	H = 4,1 p= 0,249	H = 6,8 **p = 0,034**	H = 4,9 p = 0,297	H = 6,2 p= 0,102

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Esses resultados, quando articulados, permitem traçar perfis de maior vulnerabilidade ocupacional, ou seja, grupos que sistematicamente apresentam níveis mais elevados de estresse institucional. Essa caracterização está sintetizada no Quadro 4 e será posteriormente aprofundada com base nas modelagens multivariadas.

Quadro 4. Relação entre os fatores estressores e os grupos de servidores mais vulneráveis identificados

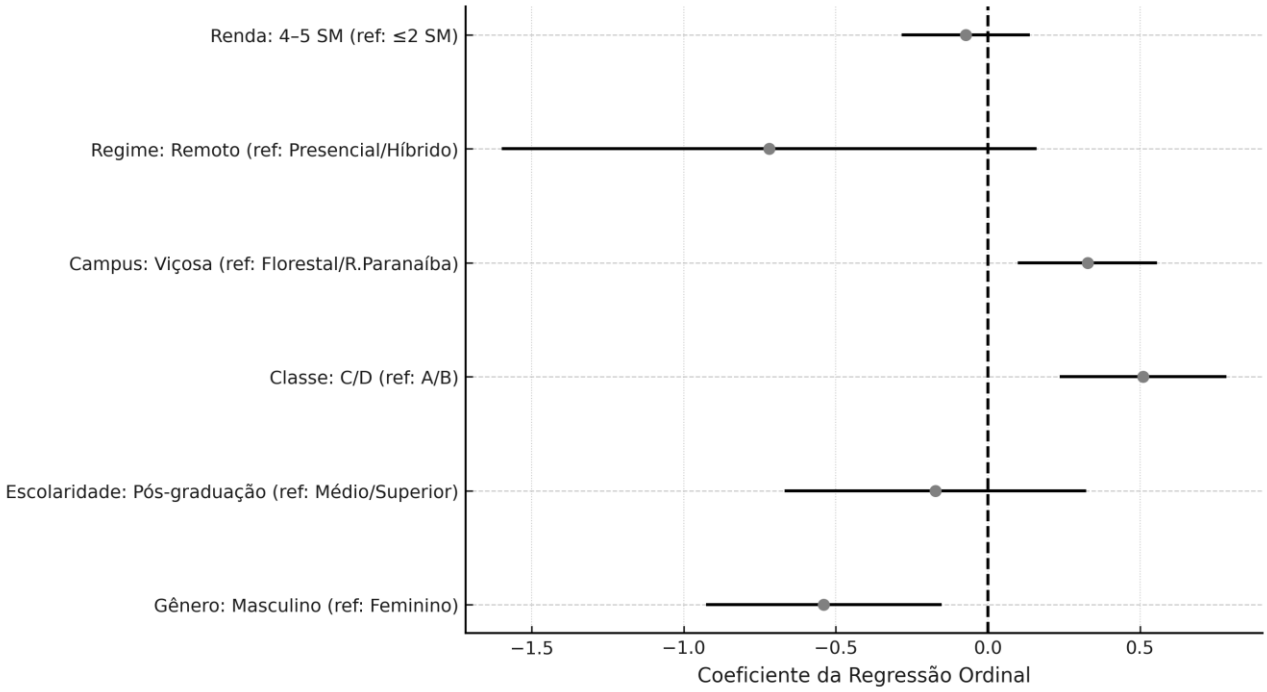
Dimensão de Estressor	**Grupos mais vulneráveis identificados**	**Observações**
Interface trabalho-família	Mulheres; Pós-graduados; Classe C e D; *Campus* Viçosa	Dimensão mais sensível; impactada por desigualdade de gênero e estrutura
Clima e estrutura organizacional	Servidores do *Campus* Viçosa	Percepção de rigidez, baixa transparência ou tensão institucional local
Desenvolvimento de carreira	Renda mais baixa; *Campus* Viçosa	Percepção de estagnação e ausência de reconhecimento institucional
Papel do indivíduo na organização	*Campus* Viçosa	Ambiguidade de funções, sobrecarga e falta de clareza
Relações interpessoais	*Campus* Viçosa	Isolamento, conflitos ou falta de cooperação

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Dando continuidade aos achados inferenciais prévios, a modelagem multivariada por regressão ordinal foi aplicada às dimensões da Escala de Estressores Ocupacionais de Tamayo, com o objetivo de verificar a influência simultânea e controlada dos fatores sociodemográficos sobre o estresse ocupacional. A técnica foi escolhida por ser adequada ao tratamento de variáveis ordinais, como os escores de estresse, e pela capacidade de estimar o efeito independente de múltiplos preditores. A modelagem foi realizada com o pacote *Statsmodels* em *Python* 3.11 – Seabold & Perktold (2010) –, observando as pressuposições estatísticas envolvidas.

A dimensão “interface trabalho-família” novamente se destacou por apresentar os resultados mais consistentes, indicando que fatores sociodemográficos como gênero, classe funcional e *campus* mantêm efeitos significativos mesmo após o controle das demais variáveis. Esses resultados confirmam e reforçam as tendências identificadas nos testes não paramétricos (Figura 6).

Figura 6. Coeficientes estimados e intervalos de confiança (95%) dos efeitos dos fatores sociodemográficos sobre a dimensão Interface Trabalho-Família, conforme regressão ordinal.



Fonte: Elaboração própria utilizando *Python* 3.11 e *Statsmodels*.

O coeficiente negativo para Gênero: Masculino (referência: Feminino), confirma que as mulheres são mais propensas a relatar altos níveis de estresse na conciliação entre esferas pessoais e profissionais, um achado já apontado nos testes bivariados, mas que agora se sustenta como efeito estatisticamente independente. O padrão, além de consistente, revela o caráter estruturante das desigualdades de gênero, corroborando estudos como os de Silva & Tolfo (2022) e Minari (2022), que abordam a sobrecarga feminina no setor público educacional. A esse respeito, Dejours (2007) oferece subsídios teóricos ao destacar o sofrimento gerado pela invisibilidade institucional das pressões enfrentadas por mulheres em contextos organizacionais hierárquicos.

De forma convergente, o coeficiente positivo para Classe C/D (ref: A/B) reforça o que já havia sido observado nos dados anteriores: servidores em posições intermediárias estão mais sujeitos a altos níveis de estresse. No entanto, ao controlar simultaneamente as demais variáveis, a regressão revela que essa sobrecarga não é apenas um reflexo de escolaridade ou gênero, mas um efeito próprio da posição funcional. Esse achado se articula com a análise de Lopes & Silva (2018) e Minari (2022), que demonstram que esses grupos ocupam uma “zona de tensão” entre cobrança e ausência de autonomia. Complementarmente, Bourdieu (1998) permite interpretar esse lugar como expressão de uma violência simbólica, na qual os esforços desses trabalhadores são sistematicamente desvalorizados.

Quanto ao *campus* de lotação, o efeito positivo significativo para Viçosa (ref: Florestal/Rio Paranaíba) confirma que o ambiente institucional dessa unidade exerce influência autônoma sobre a percepção de estresse. Embora diferenças entre *campi* já tenham sido discutidas, a modelagem revela que estar em Viçosa, independentemente de renda, escolaridade ou função, está associado a maior probabilidade de conflito trabalho-família. Esse resultado reforça a leitura de que o estresse não está apenas relacionado a características individuais, mas também a contextos organizacionais específicos, como sustentado por Minari (2022) e Paulo R. da Silva (2020), cujos estudos indicam que estruturas mais centralizadas e menos responsivas tendem a intensificar o sofrimento institucional.

Outras variáveis incluídas no modelo como regime de trabalho remoto, escolaridade em nível de pós-graduação e faixa de renda de 4 a 5 salários-mínimos, não apresentaram significância estatística. No entanto, os sinais dos coeficientes sugerem tendências interpretáveis. Por exemplo, o coeficiente negativo do regime remoto aponta, ainda que de forma não conclusiva, uma possível redução no estresse vivenciado nesse formato. Tal efeito pode refletir condições específicas de gestão ou autonomia, como sugerido pela Teoria da Conservação de Recursos de Hobfoll (2001), a qual propõe que a proteção ou ganho de recursos — como tempo, flexibilidade e afastamento de ambientes tóxicos — pode mitigar os efeitos do estresse.

Em síntese, os resultados da regressão ordinal demonstram que ser mulher, pertencer às classes funcionais C ou D e estar lotado no *campus* Viçosa são fatores com peso estatístico relevante na explicação do estresse ocupacional relacionado à conciliação entre trabalho e vida pessoal. Esses achados, longe de serem pontuais, reforçam o caráter estrutural e interseccional do estresse institucional, em que variáveis de gênero, hierarquia e contexto organizacional se sobrepõem e se retroalimentam como mecanismos de desigualdade.

Estratégias de Enfrentamento do Estresse

As estratégias de enfrentamento ao estresse referem-se aos recursos cognitivos e comportamentais mobilizados pelos indivíduos para lidar com situações percebidas como estressoras. No presente estudo, foram analisadas as estratégias reportadas pelos participantes com base no modelo de *coping* proposto por Folkman e Lazarus (1984), que diferencia estratégias focadas no problema e na emoção.

As respostas foram avaliadas por meio de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, variando de 1 (nunca) a 5 (sempre). A análise descritiva considerou a média por item, o desvio padrão e a classificação qualitativa dos escores conforme as diretrizes do instrumento.

Em síntese, os dados sugerem que os participantes empregam estratégias predominantemente adaptativas e centradas na ação, o que se alinha com os baixos índices médios de estresse ocupacional relatados na amostra. A coerência entre percepção reduzida de estressores e prevalência de *coping* instrumental indica que a maioria dos indivíduos percebe os desafios ocupacionais como gerenciáveis. A diversidade observada nas estratégias emocionais, ainda que presente, parece assumir um papel secundário e pontual, sem indicar um padrão de sobrecarga psicoemocional intensa que são abaixo explicadas detalhadamente.

Dentre as estratégias mais utilizadas, destacam-se “buscar identificar a causa do problema e encontrar soluções” (M = 4,21; DP = 0,76) e “procurar informações e consultar colegas para tomar decisões” (M = 4,02; DP = 0,89), ambas classificadas como de uso frequente (Tabela 11). Esses dados indicam um perfil predominantemente ativo e racional, voltado para a resolução direta das demandas e adaptação objetiva ao ambiente institucional.

Por outro lado, o item “solicitar apoio institucional quando as demandas são excessivas” apresentou média mais moderada (M=3,01), sugerindo que, embora os participantes demonstrem iniciativa pessoal no enfrentamento, a busca por suporte institucional direto ainda é pouco recorrente, possivelmente por percepção de baixa efetividade desses canais ou receio de exposição.

Tabela 11. Estratégias Focadas no Problema

Estratégias Focadas no Problema	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Busco identificar a causa do problema e encontrar soluções.	4,21 (±0,76)	0,3	2,4	11,7	47,3	38,3
Reorganizo minhas tarefas para lidar melhor com o estresse.	3,94 (±0,84)	1,2	4,2	18,7	51,2	24,7
Solicito apoio institucional quando as demandas são excessivas.	3,01 (±1,22)	11,4	25,3	28,0	21,4	13,9
Procuro informações e consulto colegas para tomar decisões.	4,02 (±0,89)	0,9	5,1	17,5	44,0	32,5
Planejo-me antecipadamente para evitar recorrência do problema.	4,18 (±0,80)	0,6	3,0	12,0	46,4	38,0

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

As estratégias de enfrentamento centradas na emoção também estiveram presentes entre os participantes, embora com menor uniformidade quanto à frequência de uso (Tabela 12). De modo geral, os dados sugerem um padrão de utilização moderada e pontual, com variação importante entre os tipos de respostas emocionais mobilizadas. Seu uso ocorre de maneira complementar às estratégias focadas no problema, essa combinação de enfrentamento funcional e autorregulação emocional seletiva configura um perfil adaptativo, que pode atuar como importante fator protetor frente ao impacto psicológico do ambiente ocupacional, especialmente em contextos de estresse leve a moderado, como evidenciado nas dimensões anteriores.

A estratégia “procuro aceitar que certas situações não dependem de mim” obteve a média mais elevada dentro desse grupo (M = 3,75; DP = 0,89), indicando que a aceitação ativa de limitações contextuais é uma prática relativamente comum. Trata-se de um mecanismo emocional adaptativo que, segundo Folkman e Lazarus (1984), pode auxiliar na redução de frustração frente a eventos incontroláveis, mantendo o equilíbrio psicológico diante de pressões externas.

Outros recursos emocionais, como “uso atividades de lazer ou *hobbies* para aliviar o estresse” (M = 3,67) e “converso com alguém de confiança para desabafar” (M = 3,63), também figuram entre os mais utilizados, ainda que em intensidade inferior às estratégias focadas no problema. Esses dados revelam que os participantes reconhecem o valor das redes sociais de apoio e da regulação emocional indireta como medidas auxiliares de enfrentamento, mas sem recorrer sistematicamente a esse tipo de estratégia como principal resposta ao estresse.

Já os itens com médias mais baixas, como “tento relaxar por meio de pausas, respiração ou meditação” (M = 2,70) e “evito pensar no problema e espero que a situação melhore com o tempo” (M = 2,64), sugerem baixa adesão a estratégias de evitação ou passividade emocional. Esse dado é relevante, pois indica que os servidores não tendem a ignorar ou reprimir o estresse vivenciado, optando preferencialmente por estratégias mais proativas e eficazes a longo prazo.

A predominância de médias intermediárias ou reduzidas nas estratégias emocionais reforça que não há evidências de um estresse emocional generalizado ou exacerbado na amostra analisada. Há coerência entre o baixo nível de estresse percebido nas análises anteriores e o padrão observado de *coping*. Estratégias emocionais são acionadas de forma seletiva, não como resposta central ou dominante. Tal comportamento está de acordo com o modelo teórico de Lazarus (1984), no qual a mobilização de estratégias emocionais tende a ser mais frequente quando o estressor é percebido como fora do controle individual, o que não se aplicou à maioria dos servidores neste estudo.

Tabela 12. Estratégias Focadas na Emoção

Estratégias Focadas na Emoção	Média (±DP)	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Procuro aceitar que certas situações não dependem de mim.	3,75 (±0,89)	1,2	5,1	32,2	40,4	21,1
Uso atividades de lazer ou hobbies para aliviar o estresse.	3,67 (±1,13)	4,5	12,3	21,7	34,3	27,1
Converso com alguém de confiança para desabafar.	3,63 (±1,11)	2,7	16,3	22,3	33,1	25,6
Tento relaxar por meio de pausas, respiração ou meditação.	2,70 (±1,26)	20,2	28,0	22,9	19,3	9,6
Evito pensar no problema e espero que a situação melhore com o tempo.	2,64 (±1,15)	17,5	31,3	28,0	16,3	6,9

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Análise de associação entre estressores ocupacionais e estratégias de *coping*

A mobilização de estratégias de enfrentamento do estresse ocupacional não se apresenta de forma homogênea entre os servidores técnico-administrativos (Tabela 13). Para a análise, adotou-se uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, em que os participantes indicaram com que frequência recorrem a diferentes estratégias cognitivas e comportamentais, sendo: 1 – Nunca, 2 – Raramente, 3 – Às vezes, 4 – Frequentemente e 5 – Sempre. As médias observadas nas dimensões de *coping* evidenciam diferenças nos modos de lidar com os estressores. A análise descritiva dos dados reforça a ideia de que o enfrentamento é condicionado por fatores individuais e contextuais, articulando-se com a percepção dos estressores discutida anteriormente.

O resultado exposto acima está alinhado com os pressupostos do Modelo Transacional do Estresse de Lazarus e Folkman (1984), segundo o qual o *coping* é resultado direto da avaliação subjetiva que o indivíduo faz da situação estressora e de sua capacidade de enfrentamento. Também se conecta à perspectiva de Cooper *et al*. (1988) sobre o papel modulador das condições organizacionais e à ideia de como o ambiente institucional influencia o sofrimento ou a resistência psíquica do trabalho (Dejours, 1992; 2007).

Os dados revelam que os servidores com escolaridade fundamental apresentaram as maiores médias tanto em estratégias focadas no problema (M = 4,40) quanto na emoção (M = 4,00). Esse achado dialoga com os resultados anteriores, em que esse grupo também apresentou altos níveis de

percepção de estressores, sobretudo nas dimensões de desenvolvimento de carreira e relações interpessoais. A elevada mobilização de estratégias de *coping* pode refletir um esforço ativo para lidar com contextos de maior vulnerabilidade simbólica e funcional, conforme discutido por Bourdieu (1998) ao tratar da relação entre capital cultural e reconhecimento institucional.

Tabela 13. Comparação entre grupos sociodemográficos quanto às dimensões de estresse

Caracteres Socioeconômicos		Estratégias de Enfrentamentos focada no Problema	Estratégias de Enfrentamento focadas na Emoção
Gênero	Feminino	3,95	3,32
	Masculino	3,78	3,22
Escolaridade	Fundamental	**4,40**	**4,00**
	Médio	3,95	2,80
	Pós-graduação	3,87	3,29
	Superior	3,86	3,21
Nível	A	2,75	2,80
	B	3,80	3,56
	C	3,79	3,18
	D	3,95	3,32
	E	3,84	3,27
Campus	Florestal	3,91	3,25
	Rio Paranaíba	**4,11**	3,31
	Viçosa	3,84	3,28
Regime	Híbrido	3,60	3,03
	Presencial	3,89	3,29
	Remoto	3,00	3,40
Salário	2–5 SM	3,83	3,21
	5–10 SM	3,86	3,31
	Até 2 SM	3,40	2,80
	Mais de 10 SM	**4,04**	3,34

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

As mulheres relataram maior frequência no uso de estratégias tanto focadas no problema (M = 3,95) quanto na emoção (M = 3,32) em comparação aos homens (M = 3,78 e M = 3,22). Essa diferença, ainda que sutil, é coerente com os dados apresentados nas análises inferenciais anteriores, nos quais o gênero feminino apresentou maior percepção de estresse na interface trabalho-família. Segundo Silva (2017) e Ferreira (2018), as desigualdades de gênero no setor público, incluindo a sobrecarga invisível e a divisão sexual do trabalho, impactam diretamente a forma como as mulheres experienciam e enfrentam o estresse institucional. Assim, o uso mais

intenso de estratégias de enfrentamento pode representar uma tentativa de autorregulação frente a demandas múltiplas, especialmente no contexto da dupla jornada.

No recorte por nível funcional, servidores da classe D apresentaram a maior média em estratégias focadas no problema (M = 3,95), seguidos por servidores da classe E (M = 3,84). Esses achados se articulam aos resultados das dimensões ocupacionais, em que essas mesmas classes relataram maior percepção de sobrecarga, instabilidade e conflito interpessoal. Conforme discutido por Pereira (2022), os servidores das faixas intermediárias da carreira enfrentam acúmulo de funções, baixa autonomia e maior exposição às exigências institucionais. A elevada mobilização de *coping* pode representar uma tentativa de enfrentamento funcional, mas também sinaliza a permanência de pressões não resolvidas.

Já os servidores do nível A apresentaram as menores médias em ambas as estratégias (M = 2,75 e M = 2,80), o que pode ser interpretado de duas formas. De um lado, pela possível menor exposição a responsabilidades intensas, doutro, por uma desmobilização subjetiva ou institucional, conforme apontado por Dejours (1992) ao discutir o silenciamento organizacional como forma de anestesiar o sofrimento psíquico.

As diferenças por *campus* também se mostraram relevantes. Servidores de Rio Paranaíba apresentaram as maiores médias em estratégias focadas no problema (M = 4,11), sugerindo maior disposição para agir sobre os fatores estressores. Isso pode estar relacionado à estrutura organizacional mais recente e à necessidade de adaptação constante frente as fragilidades administrativas, como sugerido anteriormente ao discutir a percepção de estressores nesse mesmo *campus*. Já Viçosa, embora mais estruturado, apresentou médias ligeiramente inferiores (M = 3,84), o que pode indicar certo desgaste institucional ou menor crença na efetividade do enfrentamento individual.

A média das estratégias emocionais foi semelhante entre os três *campi*, indicando certa homogeneidade na mobilização afetiva, apesar das diferenças de contexto. No entanto, o leve destaque para Viçosa (M = 3,28) pode ser interpretado como reflexo da percepção de rigidez organizacional, conforme discutido por Dejours (2007) e Santos *et al*. (2022).

O regime presencial foi associado à maior utilização de estratégias focadas no problema (M = 3,89), enquanto o regime remoto apresentou menor média (M = 3,00), sugerindo que a distância física do ambiente institucional pode impactar negativamente a capacidade de ação direta sobre as fontes de estresse. Por outro lado, servidores em regime remoto apresentaram maior média nas estratégias emocionais (M = 3,40), indicando que a ausência de contato institucional direto faz os trabalhadores recorrem com mais frequência a recursos internos, como aceitação, resignação ou busca por suporte afetivo. Essa diferença é coerente com os pressupostos de Lazarus & Folkman

(1984), que associam o uso de estratégias emocionais à percepção de menor controle sobre a situação. Também se alinha à análise de Zanelli (2010) sobre os desafios do teletrabalho, como a fragilidade dos vínculos simbólicos e a ausência de *feedback* imediato.

Por fim, a variável renda apresenta um padrão claro, quanto maior o salário, maior o uso de estratégias adaptativas. Servidores com rendimento acima de 10 salários-mínimos foram os que mais relataram utilização de estratégias tanto focadas no problema (M = 4,04) quanto na emoção (M = 3,34), o que pode ser explicado pelo maior acesso a recursos objetivos, maior autonomia funcional e menor vulnerabilidade institucional.

Já os trabalhadores com renda de até 2 salários-mínimos apresentaram os menores índices em ambas as estratégias (M = 3,40 e M = 2,80), reforçando sua posição de vulnerabilidade evidenciada em outras seções do estudo. A baixa mobilização de estratégias pode indicar esgotamento, desmotivação ou ausência de recursos internos e externos para o enfrentamento. Conforme proposto por Hobfoll (2001) em sua Teoria da Conservação dos Recursos, indivíduos em situação de escassez crônica tendem a apresentar menor capacidade de mobilizar recursos protetores, entrando em ciclos de perda e esgotamento progressivo.

A análise inferencial buscou identificar diferenças no uso das estratégias de enfrentamento ao estresse ocupacional entre diferentes grupos sociodemográficos dos servidores técnico-administrativos. Foram aplicados os testes de *Mann-Whitney* (para variáveis dicotômicas) e *Kruskal-Wallis* (para variáveis com três ou mais categorias), com base nos escores médios das duas dimensões de *coping* propostas por Folkman e Lazarus (1984). Os resultados indicaram associações com o gênero e classe/nível funcional (Tabela 14).

Tabela 14. Análise estatística inferencial

Dimensão de Enfrentamento	**Grupos com uso significativamente maior**	**Tipo de associação**	**Estatística de teste**
Foco no problema	Mulheres	Gênero	U = 15,951; p = 0,006*
	Classes C e D	Classe/nível funcional	H = 12,48; p = 0,014*
Foco na emoção	Classes C e D	Classe/nível funcional	H = 13,08; p = 0,011*

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Nota: $p < 0,05$ indicado com asterisco (*), Estratégias focadas no problema incluem resolução ativa, planejamento e busca de apoio institucional. Estratégias focadas na emoção envolvem aceitação, desabafo e relaxamento.

No que se refere ao gênero, observou-se que as servidoras do sexo feminino utilizaram com maior frequência, estratégias focadas no problema (U = 15.951; p = 0,006). Esse padrão sugere uma tendência das mulheres à adoção de condutas proativas diante de situações estressoras, como o planejamento, a busca por soluções e a reorganização de tarefas. Tais comportamentos refletem uma tentativa ativa de controle sobre o ambiente, alinhada à Teoria Transacional do Estresse de Lazarus e Folkman (1984), segundo a qual estratégias de *coping* ativo são acionadas diante de situações percebidas como gerenciáveis. Além disso, esse resultado pode estar vinculado à necessidade de gerenciar simultaneamente múltiplos papéis sociais (profissionais, domésticos e afetivos), conforme discutido por Hirata e Kergoat (2007). Essa sobrecarga multifacetada tende a exigir maior capacidade de enfrentamento direto como forma de prevenir o esgotamento emocional.

Em relação à classe/nível funcional, foram identificadas diferenças nas estratégias focadas no problema (H = 12,48; p = 0,014) quanto naquelas focadas na emoção (H = 13,08; p = 0,011), com destaque para as classes C e D, que apresentaram os maiores escores médios. Esses resultados sugerem que os servidores de níveis funcionais intermediários enfrentam um ambiente de trabalho especialmente exigente, com acúmulo de atribuições, baixa autonomia decisória e cobranças operacionais intensas. Nesses casos, observa-se o acionamento simultâneo de estratégias de resolução direta dos problemas (*coping* ativo) e de recursos emocionais para regulação do sofrimento psíquico (*coping* passivo ou misto).

Tal interpretação é compatível com os modelos de Karasek e Theorell (1990), que relacionam o alto estresse ao desequilíbrio entre demanda e controle, bem como as análises de Dejours (2007) sobre o sofrimento ético em contextos de trabalho fragmentado e invisibilizado. O uso combinado de estratégias sugere que, embora esses servidores tentem responder às exigências institucionais com ação direta, também recorrem a mecanismos subjetivos (como aceitação ou desabafo) como forma de preservação psicológica.

Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas para as demais variáveis investigadas (escolaridade, *campus*, renda familiar e jornada de trabalho), o que sugere certa homogeneidade nas estratégias de enfrentamento em relação a essas características.

Além disso, a análise evidenciou que servidores lotados no *campus* de Rio Paranaíba manifestaram escores significativamente mais elevados em algumas dimensões de estressores ocupacionais, especialmente no que se refere ao clima organizacional, relações interpessoais e desenvolvimento de carreira. Este padrão sugere uma possível sensação de isolamento institucional, agravada por limitações estruturais e menor acesso às esferas decisórias da universidade. Nesse cenário, recomenda-se descentralizar os canais institucionais de apoio,

fortalecer a comunicação *intercampi* e criar redes de suporte locais, de forma a mitigar as assimetrias percebidas entre os diferentes contextos geográficos da UFV.

Em síntese, o cruzamento dos dados sociodemográficos com as estratégias de enfrentamento permite identificar grupos com necessidades específicas. O Quadro 5 resume os principais achados por grupo sociodemográfico e as recomendações institucionais associadas. Isso reforça a importância de uma política de saúde ocupacional que seja ao mesmo tempo universal e personalizada, sensível às particularidades dos diferentes segmentos que compõem a força de trabalho técnico-administrativa da universidade.

Quadro 5. Estratégias de Enfrentamento por Grupos Sociodemográficos e Recomendações

Grupo Identificado	**Resultado Observado**	**Interpretação Analítica**	**Recomendações Práticas Institucionais**
Mulheres	Maior uso de estratégias focadas no problema (p = 0,006)	Perfil ativo de enfrentamento, possivelmente associado à sobrecarga de papéis e à tentativa de controle sobre o ambiente	Criação de espaços de escuta específicos, grupos de apoio para mulheres, ações de promoção da equidade de gênero
Classe C e D	Maior uso de coping focado no problema e na emoção (p < 0,05)	Alta carga operacional e menor autonomia demandam enfrentamento prático e regulação emocional simultânea	Programas de capacitação em gestão do trabalho, escuta institucional permanente, canais de feedback e valorização

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

Associação entre Estressores Ocupacionais e Estratégias de Enfrentamento

Com o objetivo de compreender de que maneira as estratégias de enfrentamento ao estresse (*coping*) influenciam a percepção dos estressores ocupacionais, foi conduzida uma análise estatística por meio da regressão linear simples. Esse modelo foi escolhido por sua capacidade de estimar relações lineares entre uma variável independente (estratégias de *coping*) e uma variável dependente (escore médio de cada dimensão de estresse ocupacional), fornecendo indicadores como o coeficiente de determinação (R^2) e o nível de significância (p-valor). A escolha baseou-se na natureza contínua dos dados e na intenção de quantificar a tendência e a direção das associações.

Foram testadas todas as combinações possíveis entre as dimensões de estresse ocupacional e os dois tipos de estratégias de enfrentamento. Contudo, para fins de clareza e relevância analítica, esta seção apresenta apenas os resultados estatisticamente significativos ($p < 0.05$), nos quais foi observada associação consistente entre as variáveis (Tabela 15).

Tabela 15. Combinações entre as dimensões de estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento

Dimensão de Estresse Ocupacional	**Estratégia de Enfrentamento**	**R^2**	**p-valor**	**Tendência**
CEO (Clima e Estrutura Organizacional)	Foco no problema	0.0108	0.001	Positiva
	Foco na emoção	0.114	0.0001	Positiva
DC (Desenvolvimento de carreira)	Foco no problema	0.009	0.004	Negativa
	Foco na emoção	0.009	0.004	Negativa
RIT (Relações Interpessoais)	Foco no problema	0.022	0.006	Negativa
	Foco na emoção	0.017	0.009	Negativa

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

A seguir, são discutidas as dimensões que apresentaram correlações significativas, com ênfase nos padrões observados, na direção das associações (positiva ou negativa) e nas interpretações à luz da literatura especializada em estresse ocupacional e estratégias de *coping*.

Conforme sustenta Lazarus e Folkman (1984), Lipp (1999) e Edwards (1988), as estratégias de *coping* focadas no problema são particularmente eficazes quando o indivíduo percebe que a situação estressora é passível de modificação, reduzem os níveis de sofrimento ao favorecer maior senso de controle e eficácia pessoal frente aos desafios laborais.

No entanto, o que se observa nesse estudo, com base na análise de regressão linear (R^2=0,0108; p = 0,001), é uma correlação positiva entre o enfrentamento ativo e a percepção de rigidez institucional (Figura 7). Os servidores que relataram maior uso dessas estratégias também apresentaram níveis elevados de estresse relacionado ao clima e à estrutura organizacional. Esse resultado sugere que, embora o enfrentamento ativo seja geralmente protetivo, sua eficácia depende fortemente das condições institucionais. Quando a organização apresenta rigidez, falhas de gestão ou ausência de canais reais de transformação, até mesmo as estratégias proativas podem se mostrar insuficientes para reduzir o sofrimento, refletindo um desequilíbrio entre esforço e recompensa (Dejours, 2007). Ou seja, quanto mais o servidor tenta intervir para transformar sua realidade laboral, mais evidente se torna a resistência estrutural ao diálogo e à mudança.

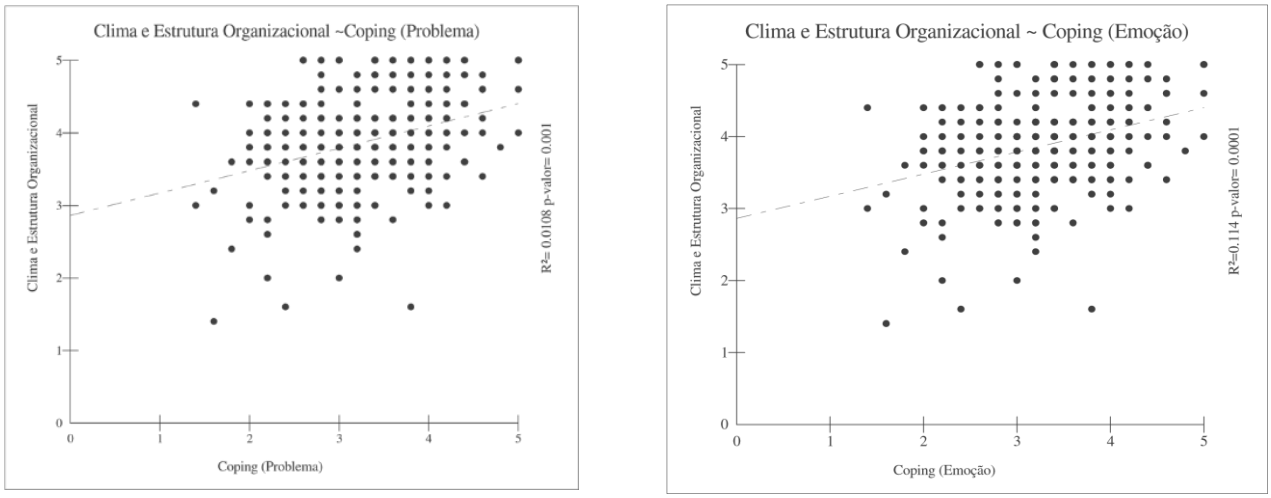
Outra possibilidade interpretativa, fundamentada na Teoria Transacional de Lazarus e Folkman (1984), é que servidores que percebem mais claramente os problemas do ambiente tendem a mobilizar com maior frequência estratégias proativas. Nesse sentido, a causalidade pode ser invertida: não é o *coping* que aumenta o estresse, mas a consciência crítica sobre o ambiente que impulsiona o uso de estratégias ativas de enfrentamento. De todo modo, o resultado indica um descompasso entre o esforço individual e a capacidade organizacional de acolher transformações. A persistência desse tipo de cenário tende a gerar frustração, desgaste e sensação de impotência, sobretudo quando os canais institucionais de mediação são ineficazes ou inexistentes.

Ainda sobre o clima e estrutura organizacional, foi observada uma associação positiva entre o uso de estratégias de enfrentamento focadas na emoção. Isso significa que, quanto maior a frequência com que os servidores recorrem a estratégias passivas, chamada *coping* paliativo como aceitação, desabafo, resignação ou práticas de relaxamento, maior tende a ser a percepção de um ambiente institucional adverso. Esse padrão de enfrentamento emocional não é voltado à resolução do problema, mas à atenuação de seus efeitos subjetivos.

A resposta explicitada acima é comum em estruturas hierárquicas verticais, com pouca autonomia funcional e limitações no acesso às instâncias decisórias (Dejours, 1992; Lipp, 1999). Assim, as estratégias emocionais assumem um papel adaptativo diante de um cenário institucional que, muitas vezes, não permite modificações concretas nas condições de trabalho. No entanto, embora funcionais a curto prazo, essas estratégias não solucionam os fatores estressores e podem perpetuar o sofrimento silencioso.

Conforme analisado por Santos *et al*. (2022) e Mendes e Borges (2014), o uso excessivo de *coping* emocional em instituições rígidas contribui para a “normalização do sofrimento”. Nessa dinâmica, o servidor internaliza a dor, evita o confronto com a estrutura organizacional e se mantém funcional às custas da própria saúde mental. Esse fenômeno revela a necessidade de transformações estruturais que favoreçam o diálogo, a escuta e a valorização do servidor como sujeito ativo de sua trajetória institucional.

Figura 7. Correlação positiva entre o enfrentamento ativo e a percepção de rigidez institucional.

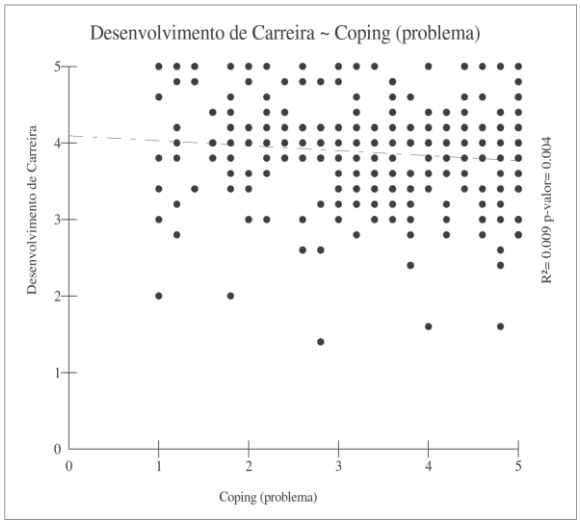


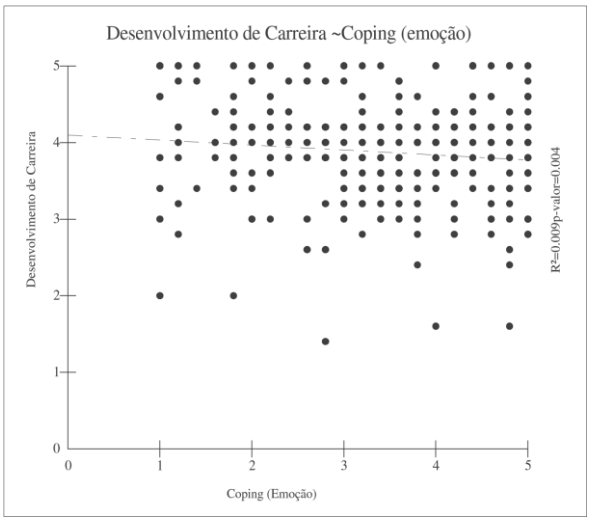
Quando analisadas a dimensão “Desenvolvimento de Carreira” e as estratégias de *coping* focado no problema ($R^2 = 0{,}009$; $p = 0{,}004$) quanto o *coping* focado na emoção ($R^2 = 0{,}009$; $p = 0{,}004$), observa-se uma tendência levemente negativa. Esses dados sugerem que, à medida que os servidores intensificam o uso dessas estratégias, a percepção de estresse relacionado ao desenvolvimento de carreira tende a diminuir (Figura 8).

Essa relação indica que o uso de estratégias adaptativas, sejam elas proativas ou emocionais, pode ter efeito modulador sobre o sofrimento percebido diante de obstáculos à progressão funcional, como estagnação profissional, ausência de plano de carreira ou baixa valorização institucional. Conforme apontam Lazarus e Folkman (1984), o *coping* ativo permite reavaliar cognitivamente situações de ameaça e recuperar parte do senso de controle. Já as estratégias emocionais, como aceitação ou resignação, funcionam como mecanismos de amortecimento quando não há perspectivas concretas de mudança no curto prazo (Lipp, 1999).

A associação em ambas as formas de enfrentamento, mesmo com baixa variabilidade explicada ($R^2 < 1\%$), reforça que os servidores reconhecem os entraves à carreira e buscam recursos internos para manter sua saúde mental. Entretanto, o pequeno efeito observado sugere que essas estratégias, embora importantes, não são suficientes para resolver a insatisfação com o desenvolvimento profissional, evidenciando a necessidade de intervenções organizacionais estruturais mais eficazes (Zanelli, 2010; Mendes e Borges, 2014). Sem ações institucionais concretas, os efeitos benéficos do *coping* tendem a se esgotar frente a manutenção de um ambiente que desestimula o crescimento e o reconhecimento.

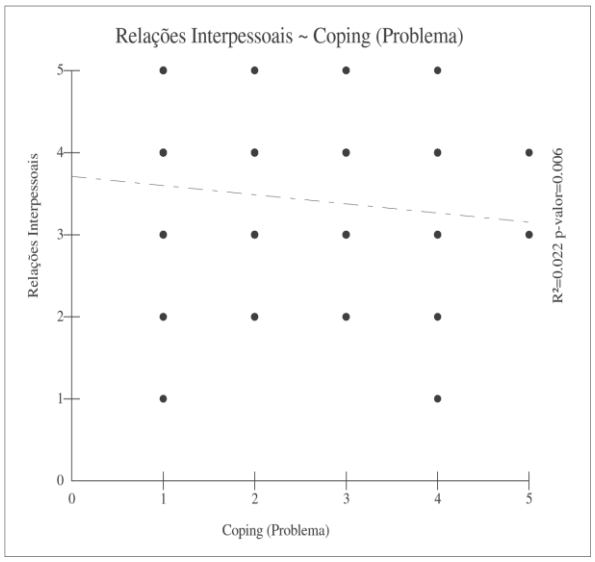
Figura 8. Correlação levemente negativa entre as estratégias de enfrentamento e a dimensão Desenvolvimento de Carreira.

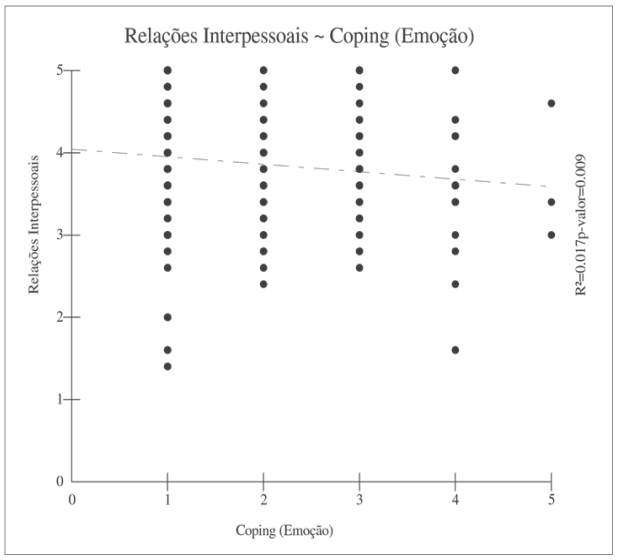




A análise da dimensão "Relações Interpessoais" evidencia associações negativas com ambas as estratégias de enfrentamento, *coping* focado no problema (R^2= 0,022; p = 0,006) e *coping* focado na emoção (R^2 = 0,017; p = 0,009). Isso pode indicar, ainda que discretamente, que os servidores que utilizam mais intensamente essas estratégias tendem a relatar menores níveis de estresse nas interações interpessoais no ambiente de trabalho (Figura 9).

Figura 9. Correlação negativa entre as estratégias de enfrentamento e a dimensão Relações Interpessoais





Essa constatação é coerente com Lazarus e Folkman (1984), que ressalta a importância do *coping* como mediador do impacto do estresse, especialmente quando este está relacionado a fatores interpessoais, uma das fontes mais recorrentes de sofrimento nas organizações públicas (Fernandes *et al*., 2018; Santos *et al*., 2022). Estratégias focadas no problema, como reorganização de tarefas, busca por diálogo ou mediação de conflitos, podem promover maior clareza nos papéis e reduzir atritos no cotidiano laboral. Já o *coping* emocional, como desabafos ou reavaliação cognitiva das tensões, parece contribuir para amortecer os efeitos da hostilidade percebida, minimizando o desgaste subjetivo sem necessariamente transformar o ambiente.

Apesar dos coeficientes de determinação (R^2) relativamente baixos, os resultados sugerem que as estratégias de enfrentamento funcionam como fatores de proteção em contextos de instabilidade relacional. Esse efeito protetivo é ainda mais relevante em instituições públicas marcadas por relações hierárquicas rígidas e por culturas organizacionais resistentes ao diálogo horizontal (Dejours, 1992; Zanelli, 2010). Como alertam Mendes e Borges (2014), a promoção da saúde nas organizações depende de intervenções estruturais e da capacidade dos indivíduos de desenvolver repertórios adaptativos para enfrentar o sofrimento ético-relacional.

Portanto, os dados reforçam que tanto o enfrentamento ativo quanto a regulação emocional estão associados a uma menor percepção de desgaste nas relações interpessoais, o que contribui para o fortalecimento da resiliência organizacional e da qualidade do convívio no trabalho técnico-administrativo.

5 RELATÓRIO TÉCNICO/PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO (DETALHADO NO APÊNDICE C)

Alinhado aos objetivos específicos 4, 5 e 6, este trabalho culminou na geração de um Relatório Técnico contendo um Produto Técnico-Tecnológico (PTT). O Relatório Técnico é resultante de pesquisa empírica conduzida com 332 servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV). A investigação identificou os principais estressores ocupacionais, mapeou os grupos mais vulneráveis e analisou as estratégias de enfrentamento (*coping*) mobilizadas pelos servidores. Os dados revelaram níveis elevados de sofrimento laboral associados à rigidez organizacional, estagnação profissional e sobrecarga psicossocial, especialmente entre mulheres, servidores das classes C/D e dos *campi* fora da sede. O Relatório Técnico propõe ações práticas para gestores e trabalhadores, com base em evidências e teorias contemporâneas sobre saúde mental no trabalho, e tem por objetivos: a elaboração do "Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV"; e subsidiar políticas institucionais para enfrentamento e mitigação de estresse ocupacional de servidores técnico-administrativos em educação da UFV.

O Relatório Técnico apresenta todas as informações relevantes sobre a iniciativa. Ele é composto pelas seguintes seções: apresentação da instituição, detalhando a Universidade Federal de Viçosa (UFV) e o ambiente da pesquisa; público-alvo da iniciativa, definindo os beneficiários e grupos impactados; descrição da situação-problema, com uma análise aprofundada do cenário que motivou a pesquisa e intervenção; objetivos da intervenção, expondo os resultados esperados e o propósito das ações propostas; análise situacional da pesquisa, discutindo os dados e achados relevantes; recomendações de intervenção, sugerindo diretrizes para abordar a situação-problema; o produto técnico-tecnológico (PTT), que detalha o "Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV"; e dados dos responsáveis, com as informações da equipe que elaborou o relatório.

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que acompanha este Relatório Técnico é o "Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV". Este manual é um guia prático e sensível para gestores intermediários, chefias imediatas e lideranças institucionais da UFV. Ele oferece orientações sobre como escutar os servidores técnico-administrativos em situações de sofrimento ocupacional. A escuta ativa é uma ferramenta de apoio psicossocial crucial no ambiente de trabalho, especialmente em um contexto como o da UFV. Aqui, muitos estressores institucionais não podem ser alterados rapidamente. Além disso, grupos vulneráveis precisam de um acolhimento qualificado e ético. **O relatório técnico desta dissertação, bem como o "Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV" (PTT) se encontram no Apêndice C**.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores estressores ocupacionais percebidos por servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Viçosa, bem como as estratégias de enfrentamento (*coping*) utilizadas diante desses estressores, suas associações com variáveis sociodemográficas e os efeitos sobre diferentes dimensões do estresse laboral.

O estudo identificou que os principais estressores ocupacionais entre os servidores técnico-administrativos estão relacionados ao clima organizacional, desenvolvimento de carreira e relações interpessoais. Esses fatores se manifestam de forma heterogênea entre os diferentes grupos sociodemográficos analisados, sendo os grupos mais afetados os servidores de baixa renda, menor escolaridade, classes funcionais C e D, mulheres e aqueles lotados nos *campi* de Florestal e Rio Paranaíba. Predominou o uso de estratégias de enfrentamento focadas no problema, com menor uso do *coping* emocional, embora este tenha sido mais acionado em contextos de maior rigidez institucional.

Os servidores com menor renda, baixa escolaridade ou em níveis intermediários da carreira (classes C e D) são desproporcionalmente impactados por condições estruturais adversas, como estagnação profissional, ambiguidade de papéis e ausência de reconhecimento institucional. Além disso, mulheres e servidores lotados nos *campi* de Florestal e Rio Paranaíba apresentaram maiores escores de estresse na interface trabalho-família, revelando o entrelaçamento entre desigualdades sociais e sofrimento ocupacional.

No que tange às estratégias de enfrentamento, a maioria dos participantes relatou o uso predominante de estratégias centradas no problema, como planejamento, reorganização de tarefas e busca por soluções. Esse padrão sugere um perfil adaptativo e proativo diante das demandas laborais, compatível com a baixa média geral de estresse identificada. Ainda assim, em contextos de maior rigidez institucional e baixa autonomia, até mesmo o *coping* ativo pode se tornar ineficaz, gerando frustração e desgaste contínuo. A análise mostrou uma associação positiva entre *coping* ativo e percepção de estresse institucional, indicando que maior tentativa de enfrentamento pode ocorrer justamente quando o ambiente é percebido como resistente à mudança.

De forma complementar, estratégias emocionais como aceitação, desabafo e relaxamento foram acionadas com menor frequência, sugerindo um papel secundário e mais pontual. No entanto, seu uso mais frequente em contextos de maior rigidez institucional sugere uma tentativa paliativa de preservar a saúde mental em situações percebidas como incontroláveis.

As associações entre estratégias de *coping* e dimensões específicas do estresse revelaram padrões importantes. O uso de *coping*, tanto ativo quanto emocional, esteve negativamente

associado às dimensões de desenvolvimento de carreira e relações interpessoais, sugerindo um possível efeito protetivo dessas estratégias nesses contextos. No entanto, o baixo poder explicativo (R^2 reduzido) reforça que, embora o *coping* auxilie na regulação do sofrimento, não substitui a necessidade de mudanças estruturais no ambiente organizacional.

Em síntese, os resultados desta pesquisa reiteram a complexidade do estresse ocupacional no serviço público, marcado por múltiplas determinações, institucionais, relacionais e subjetivas. Eles também indicam que as estratégias individuais de enfrentamento, embora fundamentais, não são suficientes para compensar falhas estruturais como falta de reconhecimento, rigidez hierárquica, ambiguidade de papéis e ausência de diálogo. Portanto, recomenda-se o desenvolvimento de políticas mais sensíveis às condições reais de trabalho, baseadas na escuta ativa, na descentralização de poder e na valorização simbólica e funcional dos servidores técnico-administrativos.

Investimentos em saúde mental organizacional, planos de desenvolvimento profissional, mecanismos de *feedback* contínuo e ações afirmativas de equidade de gênero e valorização das diversidades podem contribuir significativamente para a promoção do bem-estar institucional. Do ponto de vista da pesquisa, os resultados apontam para a importância de abordagens interseccionais e multivariadas na análise do estresse ocupacional, abrindo caminho para estudos longitudinais e intervenções participativas que envolvam os próprios servidores como sujeitos ativos na transformação de seu ambiente de trabalho.

É importante reconhecer que esta pesquisa, embora metodologicamente robusta, possui limitações. O uso de amostragem não probabilística por adesão espontânea pode enviesar os resultados. Apesar da participação de servidores de todos os *campi* da universidade, houve uma predominância de respostas oriundas do *campus* Viçosa, o que pode ter conferido um viés institucional específico. Ainda, por se tratar de um estudo transversal baseado em autorrelato, não é possível estabelecer relações causais, apenas associações. Essas limitações indicam a necessidade de estudos complementares com maior equilíbrio amostral entre os *campi* e metodologias mistas que aprofundem os aspectos subjetivos do sofrimento ocupacional no serviço público.

Por fim, com os objetivos alcançados, os resultados subsidiaram a elaboração de um Projeto Técnico-Tecnológico voltado à promoção da saúde mental e à melhoria das condições organizacionais mapeadas pela pesquisa que são apresentados na seção 5 Produto Técnico-Tecnológico.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Ively G; BATISTA, Sylvia H.S.S; SEIDEL, Maria Cristina G. **Administração Pública nas Instituições Federais de Ensino Superior: Conhecimento dos Gestores da Administração Geral.** 2015.18p.- Relatório Técnico de Pesquisa, Mestrado de Ensino em Ciências da Saúde. Universidade Federal de São Paulo, São Paulo,2015.

ALBORNOZ, S. **O fenômeno humano no mundo do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1992.

ALBORNOZ, S. **O tempo vivido**. Petrópolis: Vozes, 1992.

ALMEIDA, M. L.; SILVA, R. D.; LOPES, M. C. A. Saúde mental e trabalho: o sofrimento dos servidores técnico-administrativos. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 30, n. 2, p. 1–10, 2018.

ANDRADE, C. R. **Motoboys! Perspectivas quanto à profissão, estresse e acidentes de trânsito: Estudo de caso na cidade de Belo Horizonte.** 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2009.

ARAÚJO, M. A. Duarte de, Pinheiro, H. D. (2010). **Reforma Gerencial do Estado e rebatimento no sistema educacional: um exame do REUNI. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação.** RJ: fundação Cesgranrio, v. 18, n. 69, p. 639-892, ou./dez.

ARAÚJO, T. M.; SANTOS, K. O. B.; OLIVEIRA, N. F. Estresse no trabalho e saúde dos trabalhadores. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 26, n. 6, p. 114-122, 2020.

ARNALD, J.; ROBERTSON, I.; COOPER, C. L. **Work psychology: understanding human behavior in the workplace**. London: Pitman, 1991.

AZEVEDO, A. R. I.; REZENDE, A. M. L.; REZENDE, M. A. **Estresse ocupacional: lobo em pele de cordeiro**. Universidade Autónoma de Lisboa, 2019. Disponível em: https://repositorio.ual.pt/bitstreams/a87b7a0f-f766-44d1-979e-6eb2cb691465/download. Acesso em: 10 mar. 2025.

AZEVEDO, J. P.; REZENDE, C. A.; REZENDE, R. B. Os desafios da carreira dos técnico-administrativos em educação: estudo em uma universidade pública federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 4, p. 151-168, 2019.

BABBIE, E. **Fundamentos da pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

BABIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. 15. ed. Boston: Cengage Learning, 2021.

BARBOZA, D. C.; SILVA, L. F.; NUNES, M. O. Estresse e sofrimento psíquico entre trabalhadores do setor público. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 43, n. 3, p. 1–10, 2018.

BARBOZA, M. S. T.; SANTOS, M. B. S.; SILVA, C. R. M. O sofrimento psíquico no trabalho: uma análise psicodinâmica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 43, p. 1-10, 2018.

BATISTELLA Jr, Zeno; FLECK, Carolina F; MORALES, Ronaldo; NAGEL, Mateus B; PEREIRA, Augusto C; VENTURINI, Jonas C. **Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)**. Rev. Adm. Pública vol.44 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2010.

BENCK, Adair Leffa et al. *Gestão pública em instituições de ensino superior*. São Paulo: Editora Arche, 2025.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior**. Gestão & Produção, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**. [Tradutor]. Editora, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **Practical Reason: On the Theory of Action**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1998.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRAGA, C. D. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial.** 2008. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.

BRAGA, M. C. P. C. **Estresse e Síndrome de Burnout em Policiais Penais**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, 2022.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1)**. Portaria nº XX, de 19 de dezembro de 2024. Estabelece diretrizes gerais para o Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO), incluindo avaliação de riscos psicossociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 dez. 2024. Disponível em: Conteúdo Jurídico. Acesso em: 10 mar. 2025.

BRITO, F. A. M. **Estresse Ocupacional de Servidores em Ambiente de Trabalho: Aplicação do Modelo Demanda-Controle em Instituição Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN)**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2023.

CAMPOS, I. C. M. **Táticas de Enfrentamento a Fatores Estressores no Cotidiano de Trabalho de Profissionais de Saúde de uma Unidade de Pronto Atendimento**. 2022. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2022.

CANNON, W. B. *The wisdom of the body*. New York: W. W. Norton & Company, 1932.

CARR, J. Z. Work stress and job performance. *International Journal of Stress Management*, v. 21, n. 2, p. 165-179, 2014.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. **Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior**. Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CASSIRER, E. *Ensaio sobre o homem*: introdução a uma filosofia da cultura humana. Tomás Rosa Bueno (trad.) São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CASSIRER, E. **Filosofia das formas simbólicas**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CASTRO, Alda M. D.A; PEREIRA, Raphael de A. **Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública**. Maringá, v. 36, n. 2, p. 287- 296, July-Dec., 2014

CAYNE, S.; QUICK, J. C.; HENDERSON, D. Occupational stress: Preventing the toxic effects of stress. *Health Psychology*, v. 16, n. 2, p. 207–212, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

COCHRAN, William G. **Sampling techniques**. 3. ed. New York: John Wiley & Sons, 1977.

COIMBRA, M. A. R. **Eficácia de uma intervenção sobre o manejo de estresse ocupacional em bombeiros militares: ensaio clínico randomizado**. 2022. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Triângulo Mineiro, 2022.

COOPER, C. L. et al. **Occupational stress indicator: test sources of pressure in job**. Windsor, England: NFER-Nelson, 1988.

COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. *Living with Stress*. London: Penguin Books, 1988.

COOPER, C. L.; DEWE, P. J.; O'DRISCOLL, M. P. **Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications**. Thousand Oaks: Sage, 1988.

COOPER, C. L., SLOAN, S. J., WILLIAMS, S. Occupational Stress Indicator. *Management Guide*. Windsor, UK: NFER-Nelson, 1988.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2017.

CUNHA, Daniele E; MOURA, Gilnei L; RIZZETTI, Daniele M; SCHLOSSER, Andreia L.C; SILVA, Andressa H. **Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira (2014)**. Disponível em: < https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920383.pdf>. Acesso em 29/05/2025.

DAVID, P.; QUINTÃO, C. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho universitário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 37, n. 125, p. 5-15, 2012.

DAVIDOFF, L. L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 1983.

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1991.

DEJOURS, C. **Trabalho vivo: organização do trabalho e saúde**. São Paulo: Atlas, 2007.

DI PIETRO, M. S. Z. Contratos de gestão (1996). Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais. *Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo*, São Paulo, n. 45/46, p. 1-13, jan./dez.

DUBAR, C. **A crise das identidades: a interpretação de uma mutação**. São Paulo: Ed. Educ, 2005.

EDWARDS, Jeffrey R.; COOPER, Cary L. Research in stress, coping, and health: theoretical and methodological issues. *Psychological Medicine*, Cambridge, v. 18, n. 1, p. 15-20, fev. 1988.

EVERS, A.; FRESE, M.; COOPER, C.L. Revisions and further developments of the occupational stress indicator: LISREL results from four Dutch studies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester, v. 73, n. 2, p.221-240, jun. 2000.

FERNANDES, F. A. C.; OLIVEIRA, R. M.; TEIXEIRA, L. R. O sofrimento psíquico no trabalho do servidor público. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 23, n. 1, p. 17–26, 2018.

FERREIRA, A. S.; SILVA, M. R.; SOUZA, T. V. Impacto do estresse ocupacional na motivação e no absenteísmo: uma revisão integrativa. *Revista de Psicologia Organizacional e Trabalho*, v. 22, n. 1, p. 45-63, 2022.

FERREIRA, M. C. **Organizações públicas e saúde mental: desafios contemporâneos**. 2018. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, 2018.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. **Estresse e saúde no trabalho: perspectivas psicossociais**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

FOLKMAN, Susan; LAZARUS, Richard S. If it changes it must be a process: study of emotion and *coping* during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 48, n. 1, p. 150–170, 1985.

FOLKMAN, Susan; LAZARUS, Richard S. **Manual for the Ways of *Coping* Questionnaire**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1988.

FRIEDMAN, M.; ROSENMAN, R. H. **Type A behavior and your heart**. New York: Knopf, 1974.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GLOWINKOWSKI, S. P., & COOPER, C. L. (1987). **Managers and professionals in business/industrial settings: the research evidence**. In J. M. Ivancevich & D. C. Gangster (Orgs.), Job stress: from theory to suggestion. Nova York: Haworth.

GOLDBERG, P. *A saúde dos executivos:* como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GOMES, G. B. **Síndrome de Burnout e *Coping* Ocupacional: Um Estudo com Policiais Militares**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual da Paraíba, 2022.

GREENBERG, J.S. *Administração do estresse*. São Paulo: Manole, 2002. 309 p.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, v. 44, n. 3, p. 513–524, 1989.

HOBFOLL, S. E. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, v. 50, n. 3, p. 337–421, 2001.

JEX, S. M. (1998). **Stress and job performance**. Londres: Sage.

KARASEK, Robert A.; THEORELL, Töres. **Healthy work**: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books, 1990.

KARASEK, R. e TORRES T. Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. *Journal of Occupational Health Psychology*. v. 1, n. 1, p. 9-26, 1996.

KARASEK, R. et al. The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, v. 3, n. 4, p. 322-355, Oct. 1998.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1978.

KRAWULSKI, E. **Trabalho e significado: uma análise antropológica**. Petrópolis: Vozes, 1991.

KUVAAS, B. **Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation.** *The International Journal of Human Resource Management, 17*(3), 504-522, 2006.

KUVAAS, B. **Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level.** *Journal of Organizational Behavior*, *27*(3), 365-385, 2006.

LAUS, Sonia; MAGRO, Dalva; SECCHI, Leonardo. **A Nova Gestão Pública e o Produtivismo Imposto pela Capes: Implicações na Produção Científica nas Universidades (2013)**. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966&cod_edicao_trabalho=15679>. Acesso em 29/05/2025.

LAZARUS, R. S. **Psychological stress and *coping* process**. New York: McGraw-Hill, 1974.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, appraisal, and *coping***. New York: Springer Publishing Company, 1984.

LEONTIEV, A. N. **Actividad, conciencia y personalidad**. Buenos Aires: Ciencias del Hombre, 1978.

LHUILHIER, D., MIGNÉE, C. e RAIX, A. Approches Psychosociales du stress. In: XXI *Journées Nationales, Thème 3*: Santé Mentale em Milieu de Travail, Rouen, p. 257-261, 1990.

LHUILIER, D.; MIGNÈE, J. P.; RAIX, A. **Psicologia social**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIPP, M. E. N. **Manual do Inventário de Sintomas de Stress para adultos de Lipp (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

LIPP, M.N. **Manual o inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL)**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005. 93 p.

LIPP, M. E. N. **O estresse está dentro de você**. São Paulo: Contexto, 2005.

LIPP, M. E. N. **O estresse está dentro de você**. Campinas: Papirus, 2000.

LIPP, M.N. **Pesquisa sobre stress no Brasil: saúde, ocupação e grupos de risco**. Campinas, SP: Papirus, 1996. 304 p.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARTY, Pierre. **A psicossomática do adulto**. São Paulo: Editora Escuta, 1993.

MARTY, Pierre. **As investigações psicossomáticas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

MASLACH, C. Entendendo o *burnout*. In: ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.L.; SAUTER, S.L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 41-55.

MINARA, L. R. O estresse e sua influência na vida do indivíduo. *Revista de Psicologia e Saúde*, v. 3, n. 2, p. 27-35, 2007

MIRANDA, W. J. **Entre o Bem-Estar e a Segurança Pública: O Estresse Ocupacional com Policiais Civis no Contexto da Pandemia Covid-19**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Unihorizontes, 2021.

MORAES, L. F. R., MARQUES, A. L. e ZILLE, L. P. *Qualidade de vida e estresse organizacional:* um estudo comparativo em profissões de risco. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1998. (Relatório de Pesquisa).

MORAES, M. E. A organização do trabalho e a saúde mental. In: DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

MORAES, R. R. O trabalho fragmentado e sua influência na saúde mental dos trabalhadores. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 45–56, 1992.

MURTA, S. G.; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 165-174, 2004.

NASCIMENTO, Eduardo Mendes; GARCIA, Marcia Carvalho; CORNACCHIONE, Edgard. Saúde mental dos professores de ciências contábeis: o uso de estratégias de enfrentamento do estresse. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 33, n. 88, p. 150–166, jan./abr. 2022. DOI: 10.1590/1808-057x202113960.

NASCIMENTO, L. F. do M. **Pesquisa aplicada: o que é, importância e exemplos**. Acadêmica, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 22-29, 2016.

OLIVEIRA, G. K. S. **Estudo sobre as Concepções Acerca do Estresse Ocupacional no Serviço Público**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2022.

PAIVA, D. C. S.; COUTO, L. D. Saúde mental no serviço público: estratégias institucionais e o papel do *coping*. *Revista Gestão Pública e Desenvolvimento*, v. 19, n. 2, p. 33–48, 2023.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. O impacto do significado do trabalho no estresse ocupacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 1, p. 27-50, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia* 2004, 9(1), 45-52 45

PEREIRA, B. B. **Relação entre Assertividade e Estresse Ocupacional em Técnico-Administrativos em Educação no Contexto da COVID-19**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São João del-Rei, 2022.

PORTO, T. N. R. S. **Estresse, Burnout e Estratégias de *Coping* Relacionadas ao Trabalho de Professores em Tempos de COVID-19**. 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, 2022.

PYTHON SOFTWARE FOUNDATION. (2023). *Python Language Reference, version 3.11*. https://www.python.org

QUICK, J. C.; HENDERSON, D. F. Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, v. 4, n. 1, p. 13–18, 2007.

QUICK, J. C.; HENDERSON, D. F. Occupational stress: preventing suffering and enhancing well-being. *International Journal of Stress Management*, v. 23, n. 3, p. 275-285, 2016.

REIS, R. S.; HALLAL, P. C.; LOPES, R. P. Saúde mental e trabalho docente: desafios e perspectivas. *Revista Brasileira de Educação*, v. 10, n. 28, p. 195-212, 2005.

SANTOS, J. M.; ALMEIDA, L. M.; FERREIRA, C. R. Fatores de risco psicossociais no ambiente de trabalho e suas consequências na saúde dos trabalhadores. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 47, n. 1, p. 98-114, 2022.

SANTOS, M. L.; FIALHO, F. A. P. Trabalho e sofrimento humano: uma leitura histórica. *Revista Psicologia e Sociedade*, v. 7, n. 1, p. 65–84, 1995.

SANTOS, R. A.; VIEIRA, M. S.; BARBOSA, D. M. Desafios do ambiente de trabalho no setor público: estresse, produtividade e qualidade de vida. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 56, n. 1, p. 144–162, 2022.

SEABOLD, S., & PERKTOLD, J. (2010). *Statsmodels: Econometric and statistical modeling with Python. Proceedings of the 9th Python in Science Conference*, 57, 92–96.

SELYE, H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, n. 3479, p. 32, 1936.

SELYE, H. **Stress without distress**. Philadelphia: Lippincott, 1974.

SELYE, H. **The Nature of Stress**. Basal, 1965.

SELYE, H. **The physiology and pathology of exposure to stress**. New York: Acta, 1959.

SELYE, H. **The Stress of Life**. New York: McGraw-Hill, 1959.

SILVA, J. M. **O trabalho e o sofrimento humano: entre a produção e a saúde**. Petrópolis: Vozes, 2000.

SILVA, L. D. **Organizações públicas e sofrimento psíquico: a invisibilidade dos servidores técnico-administrativos**. 2017. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), 2017.

SILVA, M. A.; YAMADA, E. Estresse ocupacional e saúde mental no ambiente de trabalho: uma revisão. *Revista Psicologia em Estudo*, v. 13, n. 1, p. 35–42, 2008.

SILVA, R. M.; YAMADA, P. M. Efeitos do estresse crônico na cognição e no desempenho profissional. *Revista de Neuropsicologia Aplicada*, v. 14, n. 1, p. 30-47, 2008.

SCIENTIFIC PERIODICALS ELECTRONIC LIBRARY (SPELL) Disponível em: http://www.spell.org.br/ Acesso em: 07 mar. 2025 às 17h23min.

STAJKOVIC, A. D., & LUTHANS, F. **Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models.** *Personnel Psychology*, *56*(1), 1 155-194, 2003.

STAKE, Robert E. **Multiple case study analysis**. New York: The Guilford Press, 2013.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tânia. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

TAMAYO, Maria R.; TRÓCCOLI, B. T. Validação da Escala de Burnout no Trabalho (EBT). **Estudos de Psicologia (Natal)**, Natal, v. 5, n. 2, p. 289-317, 2000.

TAMAYO, Álvaro; TRÓCCOLI, Beatriz T. Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de *coping*. *Estudos de Psicologia (Natal)*, Natal, v. 7, n. 1, p. 37–46, 2002.

TRAWINSKI, Bartosz. Sampling techniques for finite populations. *Polish Journal of Management Studies*, v. 18, n. 2, p. 402–410, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, J. C. **Psicologia nas organizações e do trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE, L.P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos.** 2005. 336 f. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ZILLE, P. C. **Estresse ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa: "**Estresse Ocupacional e Estratégias de Enfrentamento dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa**". O objetivo desta pesquisa é descobrir e analisar o que causa estresse e como os servidores técnico-administrativos da UFV lidam com ele (quais são os principais fatores estressores ocupacionais enfrentados pelos servidores técnico-administrativos em educação da UFV e quais estratégias de enfrentamento são utilizadas para lidar com esses desafios?).

A justificativa desse estudo deve-se à necessidade de abordar o estresse entre servidores técnico-administrativos em educação, tendo em vista a invisibilização dessa categoria nos estudos sobre saúde mental em universidades. A maior parte das pesquisas concentra-se em docentes e estudantes, enquanto os trabalhadores administrativos permanecem marginalizados nas análises, mesmo sendo responsáveis por atividades essenciais para o funcionamento das instituições.

Para coletar os dados desta pesquisa, será utilizado um questionário online, no Google Forms. Isso facilita para o(a) Sr.(a) participar e mantém suas respostas anônimas. O questionário tem duas partes: uma que mede o nível de estresse no trabalho e outra que identifica como os servidores lidam com o estresse. Leva entre 20 (vinte) e 30 (trinta) minutos para responder tudo. Ao final do estudo, os dados obtidos ficarão arquivados na instituição, no Instituto/Diretoria onde trabalham os pesquisadores responsáveis, sob os cuidados dos mesmos, por um período de 5 (cinco) anos a contar do término da pesquisa. Após esse tempo os dados serão devidamente descartados.

A sua participação é voluntária e o(a) Sr.(a) tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. Além disso, a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o(a) Sr.(a) é atendido(a) pelos pesquisadores.

Como riscos inerentes à pesquisa tem-se a possibilidade de constrangimento, cansaço ou algum tipo de desconforto para responder determinadas perguntas, em especial aquelas que possam estar relacionadas a algum fator associado ao estresse. Para minimizar esses riscos, o questionário online foi elaborado com linguagem simples e sua extensão foi reduzida para evitar cansaço nos participantes da pesquisa. O(A) Sr.(a) tem o direito de obter esclarecimentos e tirar dúvidas sobre a pesquisa em qualquer momento, antes, durante e após a coleta de dados. Os pesquisadores se comprometem a fornecer informações claras e detalhadas sempre que necessário e a oferecer o devido apoio.

Os resultados desta pesquisa estarão disponíveis para o(a) Sr.(a) e para a instituição, podendo contribuir para um ambiente universitário mais saudável e produtivo, com foco no bem-estar dos servidores técnico-administrativos. Além disso, poderão subsidiar a criação de políticas públicas e práticas institucionais mais eficazes para valorizar e cuidar da saúde mental desses servidores. Também, ressalta-se que os resultados da pesquisa não se tratam de diagnóstico clínico (médico) a respeito da saúde mental dos participantes da pesquisa.

Cabe esclarecer ainda que o(a) Sr.(a) não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira em decorrência da sua participação nesta pesquisa. Contudo, assegura-se o direito a indenização no caso de eventuais danos identificados e comprovados.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Portanto, o(a) Sr.(a) não será identificado(a) em quaisquer publicações oriundas deste estudo e as informações cedidas serão aplicadas apenas para finalidades acadêmicas.

Eu fui informado(a) dos objetivos da pesquisa "**Estresse Ocupacional e Estratégias de Enfrentamento dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa**" de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

O(A) Sr.(a) poderá entrar em contato com os pesquisadores responsáveis conforme a seguir:

Nome dos Pesquisadores Responsáveis:

Paulo Roberto Peixôto Lima de Santana (discente/PROFIAP/UFV)

Prof. Alexandre Santos Pinheiro (orientador/PROFIAP/UFV)

Endereço: Universidade Federal de Viçosa - CAF

Diretoria Administrativa e Financeira/Instituto de Ciências

Humanas (IHF)

Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP

Rodovia LMG 818, km 6 – Florestal,

Minas Gerais, CEP 35.690-000

Telefone: +55 (31) 3602-1000

E-mail: paulo.r.santana@ufv.br / alexandre.inu@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, o(a) Sr.(a) poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário CEP 36570-900, Viçosa – MG
Telefone: +55 (31) 3612-2316
E-mail: cep@ufv.br
www.cep.ufv.br

APÊNDICE B

Questionário Fatores Estressores e Coping

Este questionário tem por objetivo investigar os níveis de estresse ocupacional e as estratégias de enfrentamento utilizadas por servidores técnico-administrativos em educação. As respostas são anônimas e serão utilizadas apenas para fins de pesquisa.

Seção 1. Perfil Sociodemográfico e Ocupacional

1. Idade: _____
2. Gênero: ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Outro
3. Campus: ( )Viçosa ( )Florestal ( )Rio Paranaíba
4. Tempo de serviço público (em anos): _____
5. Classe/nível: (A) (B) (C) (D) (E)
6. Cargo:_____
7. Função atual: _____
8. Escolaridade: ( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação
9. Renda familiar mensal: ( ) até 2 SM ( ) 2–5 SM ( ) 5–10 SM ( ) mais de 10 SM
10. Jornada de trabalho semanal: _____ horas
11. Regime de trabalho: ( ) Presencial ( ) Remoto ( ) Híbrido

Seção 2. Fatores Estressores Ocupacionais

Instruções: Indique o quanto você concorda com as afirmações abaixo, utilizando a escala:
1 – Discordo totalmente 2 – Discordo parcialmente 3 – Neutro 4 – Concordo parcialmente 5 – Concordo totalmente

Fatores intrínsecos ao trabalho

1. Recebo demandas em excesso no meu setor. [ ]
2. O tempo para executar minhas tarefas é frequentemente insuficiente.[ ]
3. O ambiente de trabalho físico é desconfortável ou inadequado.[ ]
4. As tarefas que realizo diariamente são repetitivas e monótonas.[ ]
5. Estou exposto(a) a riscos físicos ou situações insalubres no trabalho. [ ]

Papel do indivíduo na organização

1. Recebo orientações contraditórias sobre minhas funções.[ ]
1. Há ambiguidade nas responsabilidades atribuídas a mim.[ ]
1. Sinto que minhas atribuições estão além do meu controle.[ ]
1. Sou responsabilizado(a) por tarefas que não dependem apenas de mim. [ ]
1. Não tenho clareza suficiente sobre o que é esperado do meu desempenho. [ ]

Relações interpessoais no trabalho

1. Enfrento conflitos frequentes com colegas ou superiores.[ ]
1. Sinto falta de apoio da minha equipe. [ ]
1. Há pouco diálogo e cooperação entre os membros do setor.[ ]
1. Vivencio situações de constrangimento, tensão ou assédio.[ ]
1. Sinto-me isolado(a) ou excluído(a) no ambiente de trabalho.[ ]

Desenvolvimento de carreira

1. Não vejo perspectivas de crescimento profissional na instituição. [ ]
1. O esforço que dedico ao trabalho raramente é reconhecido. [ ]
1. Tenho insegurança quanto ao futuro da minha carreira. [ ]
1. Falta retorno institucional sobre o meu desempenho. [ ]
1. Tenho a sensação de estagnação no trabalho. [ ]

Clima e estrutura organizacional

1. As decisões da gestão superior são pouco transparentes . [ ]
1. As regras e políticas internas são confusas ou contraditórias. [ ]
1. O clima organizacional é tenso ou desfavorável . [ ]
1. A estrutura organizacional é muito rígida e hierárquica . [ ]
1. Mudanças institucionais são impostas sem diálogo prévio . [ ]

Interface trabalho-família

1. O trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal. [ ]
1. Tenho dificuldade em conciliar demandas familiares e profissionais [ ]
1. Levo preocupações do trabalho para casa com frequência. [ ]
1. Os horários de trabalho dificultam minha convivência familiar. [ ]
1. A carga de trabalho compromete meu lazer e descanso. [ ]

Seção 3 – Estratégias de Enfrentamento do Estresse

Instruções: Indique com que frequência você utiliza cada uma das estratégias a seguir:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Às vezes 4 – Frequentemente 5 – Sempre

Estratégias focadas no problema (Folkman & Lazarus, 1984)

1. Busco identificar a causa do problema e encontrar soluções. [ ]
2. Reorganizo minhas tarefas para lidar melhor com o estresse. [ ]
3. Solicito apoio institucional quando as demandas são excessivas. [ ]
4. Procuro informações e consulto colegas para tomar decisões. [ ]
5. Planejo-me antecipadamente para evitar recorrência do problema. [ ]

Estratégias focadas na emoção (Folkman & Lazarus, 1984)

1. Procuro aceitar que certas situações não dependem de mim. [ ]
2. Uso atividades de lazer ou hobbies para aliviar o estresse. [ ]
3. Converso com alguém de confiança para desabafar. [ ]
4. Tento relaxar por meio de pausas, respiração ou meditação. [ ]
5. Evito pensar no problema e espero que a situação melhore com o tempo. [ ]

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO E PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

RELATÓRIO TÉCNICO

ESTRESSE OCUPACIONAL E ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

PAULO ROBERTO PEIXÔTO LIMA DE SANTANA

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Santos Pinheiro

FLORESTAL – MINAS GERAIS
2025

RESUMO

Este Relatório Técnico é resultante de pesquisa empírica conduzida com 332 servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV). A investigação identificou os principais estressores ocupacionais, mapeou os grupos mais vulneráveis e analisou as estratégias de enfrentamento (*coping*) mobilizadas pelos servidores. Os dados revelaram níveis elevados de sofrimento laboral associados à rigidez organizacional, estagnação profissional e sobrecarga psicossocial, especialmente entre mulheres, servidores das classes C/D e dos *campi* fora da sede. O Relatório Técnico propõe ações práticas para gestores e trabalhadores, com base em evidências e teorias contemporâneas sobre saúde mental no trabalho, e tem por objetivos: a elaboração do “Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV”; e subsidiar políticas institucionais para enfrentamento e mitigação de estresse ocupacional de servidores técnico-administrativos em educação da UFV.

O Relatório Técnico apresenta todas as informações relevantes sobre a iniciativa. Ele é composto pelas seguintes seções: apresentação da instituição, detalhando a Universidade Federal de Viçosa (UFV) e o ambiente da pesquisa; público-alvo da iniciativa, definindo os beneficiários e grupos impactados; descrição da situação-problema, com uma análise aprofundada do cenário que motivou a pesquisa e intervenção; objetivos da intervenção, expondo os resultados esperados e o propósito das ações propostas; análise situacional da pesquisa, discutindo os dados e achados relevantes; recomendações de intervenção, sugerindo diretrizes para abordar a situação-problema; o produto técnico-tecnológico (PTT), que detalha o "Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV"; e dados dos responsáveis, com as informações da equipe que elaborou o relatório.

O Produto Técnico-Tecnológico (PTT) que acompanha este Relatório Técnico é o "Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV". Este manual é um guia prático e sensível para gestores intermediários, chefias imediatas e lideranças institucionais da UFV. Ele oferece orientações sobre como escutar os servidores técnico-administrativos em situações de sofrimento ocupacional. A escuta ativa é uma ferramenta de apoio psicossocial crucial no ambiente de trabalho, especialmente em um contexto como o da UFV. Aqui, muitos estressores institucionais não podem ser alterados rapidamente. Além disso, grupos vulneráveis precisam de um acolhimento qualificado e ético.

INSTITUIÇÃO/SETOR:

A instituição objeto da pesquisa é a Universidade Federal de Viçosa (UFV), considerando-se os seus três *campi*: Viçosa; Florestal; e Rio Paranaíba. O Relatório Técnico será encaminhado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP) sediada no *campus* de Viçosa para ciência.

PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA:

O público alvo deste relatório técnico compreende todos os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) dos três *campi* da UFV (Viçosa; Florestal; e Rio Paranaíba), com ênfase nos grupos mais vulneráveis identificados pela pesquisa: mulheres; servidores das classes C e D; trabalhadores com menor renda e escolaridade; servidores lotados nos *campi* fora da sede.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA:

O sofrimento psíquico e o estresse ocupacional são realidades frequentes, porém, muitas vezes invisibilizadas nas políticas institucionais da Universidade Federal de Viçosa (UFV). A pesquisa revelou que existem estressores estruturais, como a rigidez organizacional, a falta de reconhecimento e a estagnação na carreira, que afetam desproporcionalmente certos grupos de servidores técnico-administrativos em educação (TAEs).

A exposição contínua a esses fatores estressores no ambiente de trabalho universitário pode resultar em doenças ocupacionais e comprometer significativamente a qualidade de vida dos TAEs. Embora a percepção de estresse seja subjetiva, as condições externas do ambiente de trabalho atuam como fontes geradoras de reações adversas, exigindo o uso de habilidades de enfrentamento (*coping*).

No entanto, as estratégias individuais de enfrentamento, por mais relevantes que sejam, mostram-se insuficientes diante das falhas e da rigidez institucionais. A ausência de canais efetivos de escuta, a ambiguidade de papéis e as falhas na comunicação institucional agravam esse cenário, transformando o estresse ocupacional em um fenômeno crônico e silencioso na UFV.

Consequentemente, muitos servidores se sentem impotentes diante dessas barreiras, o que leva a uma baixa busca por apoio institucional direto, possivelmente devido à percepção de ineficácia dos canais existentes ou ao receio de exposição.

O estudo identificou que os servidores da UFV percebem de forma moderada e diferenciada os aspectos estressores relacionados às suas atividades laborais. Os principais estressores ocupacionais enfrentados pelos TAEs foram: o desenvolvimento de carreira, o clima organizacional e a interface trabalho-família. Além disso, a pesquisa observou que determinados grupos são mais impactados, incluindo: mulheres; servidores das classes C e D; aqueles com menor renda; lotados em *campi* fora da sede.

Esses achados destacam a necessidade urgente de intervenções institucionais que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e que valorizem o bem-estar dos TAEs.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Elaborar um Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV como Produto Técnico-Tecnológico voltado à promoção da saúde mental e à transformação das condições organizacionais.

Objetivos Específicos

1. Elaborar um painel de possíveis causas para os fatores estressores ocupacionais percebidos por servidores técnico-administrativos em educação da UFV;
2. Propor, para a organização, medidas de mitigação de causas de fatores estressores ocupacionais percebidos por servidores técnico-administrativos em educação da UFV;
3. Propor, para a organização, sugestões de implementação de ações institucionais eficientes para enfrentamento de estresse ocupacional de técnico-administrativos em educação da UFV.

ANÁLISE/DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A análise situacional da pesquisa, conduzida com os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Viçosa (UFV) nos *campi* de Viçosa, Florestal e Rio Paranaíba, revelou um panorama de estresse ocupacional, com implicações para o bem-estar e desempenho desses profissionais. O diagnóstico dos dados permitiu identificar os principais fatores estressores, os grupos mais vulneráveis e as lacunas existentes nas estratégias de enfrentamento.

1. Identificação dos Principais Estressores Ocupacionais (Resposta ao Objetivo Específico nº. 1):

A pesquisa apontou três dimensões predominantes de estressores enfrentados pelos TAEs da UFV, atingindo o objetivo específico número 1 deste Relatório Técnico.

✔ **Desenvolvimento de Carreira:** Uma fonte substancial de estresse reside na percepção de estagnação, ausência de oportunidades de progressão e a falta de reconhecimento e valorização profissional dentro da instituição. Isso gera frustração e desmotivação, impactando a satisfação no trabalho;

✔ **Clima Organizacional:** Problemas na comunicação interna, atritos interpessoais, excesso de burocracia e a rigidez das estruturas institucionais contribuem para um ambiente de trabalho tenso. A imposição de "regras e normas institucionais sem diálogo prévio" ilustra a falta de participação e autonomia que gera ressentimento e sobrecarga mental;

✔ **Interface Trabalho-Família:** A dificuldade em equilibrar as exigências profissionais com as responsabilidades da vida pessoal e familiar é um fator crítico. Muitos servidores relatam que "o trabalho interfere negativamente na minha vida pessoal", tendo "dificuldade em conciliar demandas familiares e profissionais" e levando "preocupações do trabalho para casa com frequência", o que compromete o lazer, o descanso e a qualidade de vida.

2. Grupos Mais Vulneráveis ao Estresse:

A análise demonstrou que o estresse ocupacional não afeta os TAEs de maneira homogênea, identificando perfis mais suscetíveis:

✔ **Mulheres:** Indicadores apontam que as servidoras enfrentam maiores desafios, possivelmente devido à sobrecarga resultante da dupla jornada de trabalho e das responsabilidades domésticas e familiares;

✔ **Servidores das Classes C e D:** Estes níveis hierárquicos se encontram em uma "zona de tensão", caracterizada por elevadas cobranças, porém com pouca autonomia para tomada de decisões. Esta dicotomia amplifica a percepção de estresse e a sensação de impotência;

✔ **Servidores com Menor Renda:** A menor remuneração está associada a uma maior insegurança profissional e a uma percepção de menor reconhecimento institucional, fatores que contribuem para níveis mais elevados de estresse;

✔ **Servidores em *Campi* fora da sede:** Estes *campi* podem apresentar particularidades no ambiente de trabalho, como menos recursos, maior isolamento ou dinâmicas organizacionais específicas, que os tornam mais suscetíveis ao estresse.

3. Estratégias de Enfrentamento (*Coping*) e Suas Limitações:

A pesquisa também explorou as estratégias de coping empregadas pelos TAEs, categorizando-as em:

✔ **Estratégias Focadas no Problema:** Incluem a busca ativa por soluções, reorganização de tarefas, procura por informações, consulta a colegas e planejamento para evitar a recorrência de problemas. No entanto, foi observada uma "baixa recorrência na busca por apoio institucional", o que indica que, apesar da proatividade individual, há uma relutância ou ineficácia percebida nos canais de apoio formal;

✔ **Estratégias Focadas na Emoção:** Abrangem a aceitação de situações incontroláveis, uso de atividades de lazer, desabafo com pessoas de confiança, técnicas de relaxamento (pausas, respiração, meditação) e, em alguns casos, a evitação do problema. Embora úteis para o alívio

imediato, essas estratégias individuais são muitas vezes insuficientes para abordar as raízes estruturais do estresse.

As estratégias de enfrentamento focadas no problema foram mais frequentes, mas o *coping* emocional predominou em contextos mais rígidos institucionalmente. Também, o *coping* ativo nem sempre reduziu o estresse: houve correlação positiva com o estresse organizacional, o que revela limites individuais frente a barreiras institucionais.

4. Impacto e Urgência:

A exposição constante aos estressores ocupacionais, conforme diagnosticado, pode resultar em um aumento da incidência de doenças relacionadas ao trabalho e um declínio geral na qualidade de vida dos servidores. A relevância desse diagnóstico é acentuada pela nova Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1), que a partir de maio de 2025, exigirá a inclusão da análise de riscos psicossociais na gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) das organizações. Diante deste cenário, torna-se imperativa a implementação de ações institucionais na UFV para mitigar o estresse e promover um ambiente de trabalho mais saudável. A solução reside em respostas coletivas e institucionais, que não recaiam apenas sobre o indivíduo. A seguir, seguem as recomendações de intervenção e, posteriormente, o Produto Técnico-Tecnológico: o Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV.

RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO (Respostas aos Objetivos Específicos nº. 2 e 3):

Com base na pesquisa e no diagnóstico dos fatores estressores ocupacionais percebidos pelos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) da Universidade Federal de Viçosa (UFV), são propostas as seguintes medidas de mitigação e sugestões de implementação de ações institucionais eficientes para enfrentamento de estresse ocupacional, organizadas por categoria de estressor, visando promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

As ações propostas visam atuar nas causas dos três principais fatores estressores identificados: Desenvolvimento de Carreira, Clima Organizacional e Interface Trabalho-Família:

1. Eixo: Desenvolvimento de Carreira e Valorização Profissional

Para mitigar o estresse decorrente da falta de oportunidades e reconhecimento, a UFV deve implementar:

- **1.1. Formalização de um Programa de Reconhecimento Contínuo:**
    - **Ação:** Instituir um sistema de reconhecimento formal e informal que valorize as contribuições dos TAEs. Isso pode incluir premiações por desempenho excepcional, menções honrosas e programas de *feedback* positivo.
    - **Implementação Eficiente:** Implementar um "Mural de Boas Práticas" online ou físico e um programa de "Servidor Destaque do Mês/Trimestre" em cada unidade, com visibilidade institucional.
- **1.2. Expansão e Diversificação da Capacitação e Qualificação:**
    - **Ação:** Ampliar a oferta de cursos, oficinas e seminários de curta e média duração, tanto presenciais quanto *online*, focados em habilidades técnicas, *soft skills* e gestão emocional. Incluir a possibilidade de apoio para pós-graduação e certificações relevantes.
    - **Implementação Eficiente:** Realizar um levantamento de necessidades de capacitação com os TAEs e unidades, e criar um catálogo de cursos em parceria com outras instituições de ensino e plataformas EAD, facilitando a inscrição e a participação com horários flexíveis.

2. Eixo: Clima Organizacional e Comunicação Interna

Para otimizar o ambiente de trabalho, desburocratizar processos e melhorar os relacionamentos, a UFV deve focar em:

- **2.1. Fortalecimento da Comunicação Transparente e Participativa:**
    - **Ação:** Estabelecer canais de comunicação abertos e bidirecionais entre a gestão e os servidores, garantindo que "regras e normas institucionais" sejam amplamente discutidas antes da implementação.
    - **Implementação Eficiente:** Instituir reuniões regulares (mensais/bimestrais) de "Diálogo Aberto" com a alta gestão, criar fóruns online para sugestões e dúvidas, e designar *ombudsmans* ou pontos de contato neutros para acolhimento de demandas.
- **2.2. Capacitação de Servidores em Escuta Ativa e Gestão de Pessoas:**

- **Ação:** Implementar o **Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV** (conforme previsto no Produto Técnico-Tecnológico) como um programa obrigatório de treinamento para todos os servidores.
- **Implementação Eficiente:** Desenvolver módulos práticos sobre comunicação não violenta, *feedback* construtivo e gerenciamento de conflitos, com simulações e *role-playing*. Realizar avaliações periódicas do impacto da escuta ativa na percepção dos TAEs.

Plano de Ação Geral (visão estratégica):

Apresentado como conjunto de cinco ações coordenadas e viáveis, todas baseadas nos dados da pesquisa.

1. **Implementar o Manual em campanhas internas (semana do servidor, saúde mental);**
2. **Desenvolver rodas de conversa com grupos vulneráveis;**
3. **Treinamento da gestão intermediária em escuta ativa e suporte psicossocial;**
4. **Criar canal institucional de acolhimento e triagem emocional;**
5. **Monitorar indicadores de sofrimento por segmento.**

✔ **Plano de Ação Detalhado (modelo PDCA):**

📌 **Plano de Ação Detalhado – Ação Escolhida: Capacitação de Gestores em Escuta Ativa (PDCA)**

Etapa	Detalhamento
P – Planejar	Desenvolver um programa de capacitação para gestores intermediários e chefias imediatas da UFV, com foco em escuta ativa, acolhimento psicossocial e manejo inicial de situações de sofrimento. A capacitação deverá ter base nos achados da pesquisa e contar com apoio técnico especializado.
D – Executar (Do)	Realizar ciclos formativos com duração de 8h, preferencialmente presenciais, com uso de metodologias participativas (estudo de caso, dramatizações, dinâmicas). Envolver todas as unidades administrativas prioritárias, com cronograma por campus e setor. Produzir material de apoio (manual breve ou vídeo) para consulta posterior.
C – Verificar (Check)	Aplicar questionário de avaliação de aprendizagem ao final da formação. Realizar entrevistas ou grupos focais com gestores 30 dias após a capacitação, avaliando mudanças percebidas na relação com os servidores.
A – Agir (Act)	Incorporar a capacitação como ação permanente do plano anual de formação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.

	Utilizar *feedbacks* para revisão do conteúdo e ampliar o número de participantes nos próximos ciclos. Estabelecer parcerias com o curso de Psicologia e a Ouvidoria.

Indicadores de sucesso:

- % de gestores capacitados por unidade
- Grau de satisfação com a formação
- Redução de registros de conflito interpessoal (após 6 meses)

- **2.3. Simplificação de Processos e Desburocratização:**
    - **Ação:** Promover uma revisão sistêmica dos processos administrativos, eliminando etapas redundantes e desnecessárias que geram sobrecarga e frustração.
    - **Implementação Eficiente:** Criar grupos de trabalho multidisciplinares para mapear e redesenhar fluxos de trabalho, utilizando tecnologias para automação de tarefas e digitalização de documentos.

- **2.4. Fomento ao Diálogo e Resolução de Conflitos Interpessoais:**
    - **Ação:** Oferecer treinamentos regulares sobre habilidades interpessoais, negociação e mediação de conflitos.
    - **Implementação Eficiente:** Criar um comitê de mediação de conflitos ou disponibilizar um profissional capacitado para atuar como mediador em situações de desentendimento no ambiente de trabalho.

3. Eixo: Equilíbrio da Interface Trabalho-Família e Qualidade de Vida

Para apoiar os TAEs na conciliação da vida profissional e pessoal e promover seu bem-estar, a UFV deve:

- **3.1. Políticas de Flexibilização de Jornadas de Trabalho:**
    - **Ação:** Estudar e implementar, quando possível e em conformidade com a legislação, modelos como horário flexível, banco de horas e o regime de teletrabalho (híbrido ou integral para funções específicas).
    - **Ação 2:** Implementar a jornada de trabalho de 06 horas diárias (30 horas semanais) para todos os servidores técnico-administrativos em educação, independentemente do setor de atuação. Utilizar como parâmetro (*bechmark/benchmarking*) a Universidade

Federal do Amazonas (UFAM) e a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) que adotaram tal jornada de trabalho:

https://www.ufam.edu.br/noticias-destaque/6557-ufam-aplica-termo-de-acordo-de-greve-assinado-com-mgi-e-institui-jornada-de-30-horas-para-os-taes.html

https://sintufejuf.org.br/mpf-reconhece-que-flexibilizacao-da-jornada-de-taes-na-ufjf-e-legal-e-arquiva-falsa-denuncia

- **Implementação Eficiente:** Desenvolver um regulamento claro para as modalidades flexíveis, garantindo a equidade e a não sobrecarga dos demais servidores;

- **3.2. Implementação de Programas Abrangentes de Bem-Estar e Saúde Mental:**
  - **Ação:** Disponibilizar serviços de apoio psicológico e psicoterapêutico acessíveis e confidenciais para os TAEs.
  - **Implementação Eficiente:** Possibilitar o atendimento e o acompanhamento psicológico e (ou) psiquiátrico nos setores de Psicologia e (ou) Psiquiatria dos *campi* (atualmente o foco é o estudante, sendo que o amparo ao servidor é residual); Criar parcerias com clínicas e profissionais de saúde mental, oferecer sessões de *mindfulness*, *yoga*, ou outras atividades de relaxamento nos *campi*, e promover campanhas de conscientização sobre saúde mental; e incentivar atividades físicas e de lazer que promovam a saúde mental e a desconexão do trabalho.
- **3.3. Suporte Institucional para a Conciliação Vida Pessoal-Profissional:**
  - **Ação:** Instalar creches ou escolas de educação infantil nos *campi* para atender a população, reservando um percentual das vagas para os filhos de estudantes, servidores técnico-administrativos, terceirizados e docentes.
  - **Implementação Eficiente:** Verificar os *cases* de sucesso sobre o assunto e implementar nos *campis*, respeitando as particularidades destes. Um modelo (*benchmark)* que pode ser seguido é o "Centro de Educação Infantil" da Universidade de Brasília, instalado no *campus* Darcy Ribeiro (verificar *links* abaixo):

https://noticias.unb.br/informes/7488-universidade-de-brasilia-garante-30-das-vagas-em-creche-publica-no-campus-darcy-ribeiro#:~:text=%E2%80%9C%C3%89%20uma%20creche%20diferenciada.,de%20diferentes%20%C3%A1reas%20do%20conhecimento.

https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/educacao-basica/2025/04/7098478-creche-em-universidades-pode-ser-criterio-de-avaliacao-do-sinaes.html

https://www12.senado.leg.br/radio/1/noticia/2025/03/14/oferecer-creche-para-quem-tem-filhos-sera-criterio-na-avaliacao-de-universidade

- **3.4. Promoção da Desconexão Digital:**
    - **Ação:** Sensibilizar gestores e equipes sobre a importância de respeitar os horários de descanso e lazer dos servidores, evitando o envio de demandas fora do expediente.
    - **Implementação Eficiente:** Desenvolver uma política de comunicação externa ao horário de trabalho, estabelecendo limites claros e encorajando o uso de ferramentas de agendamento de e-mails para evitar interrupções.

4. Eixo: Monitoramento e Adequação Contínua

Para garantir a eficácia das ações propostas, a UFV deve adotar:

- **4.1. Monitoramento Periódico da Saúde Ocupacional:**
    - **Ação:** Realizar pesquisas de clima organizacional e de saúde mental com os TAEs regularmente para identificar a evolução da percepção do estresse e a eficácia das intervenções.
    - **Implementação Eficiente:** Utilizar indicadores de saúde ocupacional (absenteísmo, afastamentos por questões de saúde mental) para avaliar o impacto das ações e realizar ajustes necessários.
- **4.2. Conformidade e Adaptação à Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1):**
    - **Ação:** Assegurar que todas as medidas de enfrentamento do estresse ocupacional estejam integradas ao Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) da UFV, conforme as exigências da NR-1.
    - **Implementação Eficiente:** Designar uma equipe multidisciplinar para revisar e atualizar continuamente as políticas de segurança e saúde no trabalho, incorporando os riscos psicossociais.

A implementação dessas sugestões requer um compromisso institucional contínuo e a colaboração de todas as esferas da UFV, desde a alta administração até as chefias imediatas, visando construir um ambiente de trabalho que promova o bem-estar e a qualidade de vida de seus servidores. A seguir, apresenta-se o **Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV**:

📘 Manual de Escuta Ativa para Gestores da UFV

Ferramentas de acolhimento emocional e comunicação empática no serviço público

🧭 Finalidade do Manual

Este manual oferece orientações práticas e sensíveis sobre **como escutar servidores técnico-administrativos em educação (TAEs)** da UFV em situações de sofrimento ocupacional. É voltado a **gestores intermediários, chefias imediatas e lideranças institucionais**, e foi elaborado com base nos resultados da **pesquisa sobre estresse ocupacional** conduzida com 332 TAEs da instituição em 2025.

A prática da escuta ativa é uma ferramenta essencial de **apoio psicossocial** no ambiente de trabalho, sobretudo em contextos como o da UFV, onde muitos estressores institucionais **não são modificáveis a curto prazo**, e onde **grupos vulneráveis** (mulheres, servidores das classes C/D e dos *campi* do interior) demandam **acolhimento qualificado e ético**.

OBS.: Embora o Manual de Escuta Ativa seja primariamente voltado aos ocupantes de cargos de chefia, sua relevância se estende a **todos** os servidores(as) da UFV. Isso ocorre porque os cargos de chefia, sendo de livre nomeação e exoneração, frequentemente passam por rotação entre os servidores, **possibilitando que cada servidor(a) ocupe uma função de chefia em algum momento de sua carreira**. Adicionalmente, em muitas unidades, já existe uma cultura tácita de revezamento dessas posições, tornando o Manual uma ferramenta valiosa para todo o corpo funcional.

❓ O que é escuta ativa e por que é tão importante na gestão pública?

“A escuta ativa é o ato de ouvir com atenção plena, compreensão, empatia e intenção de acolher, sem julgamentos ou interrupções.” – Carl Rogers

Na gestão universitária, ouvir o servidor não é apenas um gesto ético, mas uma **estratégia institucional de prevenção ao adoecimento mental**, **fortalecimento do clima organizacional** e **construção de confiança entre lideranças e equipes**.

🧠 Benefícios observados quando há escuta ativa nas equipes:

- Redução de conflitos interpessoais e *turnover*;
- Melhoria na saúde mental e no bem-estar organizacional;
- Aumento do engajamento, sentimento de pertencimento e motivação no trabalho;
- Estímulo ao diálogo horizontal, à coesão grupal e à cultura da confiança.

📌 Quando escutar ativamente?

- Em situações de desabafo espontâneo ou expressões de sofrimento;
- Ao identificar mudanças de comportamento (isolamento, irritabilidade, queda de produtividade);
- Após momentos críticos: conflitos, redistribuições, mudanças de chefia, retorno de licenças;
- Em reuniões individuais voltadas ao acompanhamento funcional ou de bem-estar.

🛠️ Roteiro prático em 5 passos

1. **Agende ou aproveite o momento certo**: se o servidor demonstrar desejo de conversar, **priorize essa escuta com tempo de qualidade**.
2. **Escute com empatia e calma**: utilize perguntas abertas como "Quer me contar um pouco mais sobre isso?"
3. **Evite interromper ou resolver de imediato**: primeiro escute, reconheça o que foi dito e, só depois, proponha alternativas.
4. **Valide a experiência emocional**: use frases como "Entendi que você está se sentindo assim…" ou "Imagino como isso tem te afetado".
5. **Encaminhe se necessário**: oriente com gentileza sobre os canais institucionais disponíveis para apoio psicossocial ou administrativo.

👂 Princípios Fundamentais da Escuta Ativa

🔸 Presença Total

- Elimine distrações: silencie o celular, feche a tela do computador, ofereça tempo real de escuta.
- Demonstre atenção com a postura: contato visual direto, corpo voltado ao servidor, expressões faciais empáticas.

"Escutar com o corpo inteiro é a forma mais básica de respeito."

🔸 Empatia Genuína

- Não é necessário ter passado pela mesma situação para reconhecer o sofrimento do outro como legítimo.
- Use frases como:
  - "Isso parece muito difícil de lidar";
  - "Fico agradecido por você ter compartilhado isso comigo".

🔸 **Silêncio que Escuta**

- Não interrompa. Silêncios são espaços férteis para reflexão e expressão emocional.
- Evite completar frases, mudar de assunto ou dar conselhos apressados.

🔸 **Validação Emocional**

- Reconhecer o sentimento do outro **não significa concordar com tudo**, mas aceitar que é real para ele.
- Diga: "Faz sentido que isso esteja te incomodando" ou "Esse tipo de situação desgasta qualquer pessoa".

🔸 **Clareza de Papel e Sigilo**

- Esclareça seus limites como gestor e **o que pode ou não ser resolvido naquele momento**.
- Respeite a confidencialidade da escuta. Caso algo precise ser encaminhado, **explique com clareza o porquê e como será feito**.

💬 **Exemplos de frases que ajudam na escuta ativa**

Situação	**Frase adequada**
Servidor desabafa sobre sobrecarga	"Parece que você está se sentindo sobrecarregado. Podemos pensar juntos em como reorganizar as tarefas?"
Queixa sobre conflitos na equipe	"Entendo que essas tensões estão te desgastando. Já conversou com os colegas? Quer ajuda para mediar isso?"
Situação emocional intensa	"Posso não ter todas as respostas, mas estou aqui para te ouvir e pensar em alternativas."

🚫 **O que evitar na escuta ativa**

❌ **Erro comum**	⚠️ **Por quê evitar?**
Minimizar o problema	"Isso acontece com todo mundo." → Invalida o sofrimento
Interromper com fala própria	"Deixa eu te contar o que eu fiz…" → Centraliza-se na sua experiência
Julgar ou criticar	"Você devia ser mais forte." → Reforça o silêncio e

	culpa
Ignorar ou se omitir	“Isso não é comigo, procure outro setor.” → Rompe a confiança
Prometer soluções que não pode cumprir	“Eu garanto que isso vai mudar.” → Gera frustração e quebra de expectativa

---

👩‍💼 Qual é o papel do gestor nesse processo?

- Criar um ambiente seguro para que servidores possam se expressar;
- Ser a **ponte ética** entre a escuta e os canais institucionais de cuidado;
- Dar o exemplo em **comunicação respeitosa, empática e não autoritária**;
- Atuar como **líder facilitador**, não como solucionador de todos os problemas.

Lembre-se: você não é terapeuta, mas pode ser a **primeira escuta que impede o agravamento do sofrimento.**

📞 Canais de apoio e encaminhamento

Setor	**Contato**	**Serviço**
Campus Viçosa – Divisão Psicossocial **https://www.ufv.br/saude-2/** **https://pcd.ufv.br/psicossocial/**	psicossocial@ufv.br Tel.: (31) 3612-1930 Agendamentos: https://atendimentos.ufv.br/inicio/	Atendimento psicológico e psiquiátrico
Campus Viçosa – Serviço de Saúde Ocupacional e Qualidade de Vida **https://pgp.ufv.br/estrutura/divisoes/dss/servico-de-saude-ocupacional-e-qualidade-de-vida/**	saudeocupacional@ufv.br Tel.: (31) 3612-2231 / 2233 / 2235 / 2236 / 2237 / 2238	Encaminhamento psicológico e psiquiátrico
Campus Florestal – Setor de Saúde **https://saude.caf.ufv.br/agendamento-de-consultas/**	enfermagem.ufvcaf@ufv.br Tel.: (31) 3602-1234	Atendimento psicológico

Campus Rio Paranaíba – Serviço de Psicologia **https://dac.crp.ufv.br/?page_id=238**	Agendamentos: atendimentos.crp.ufv.br Tel.: (34) 3855-9385 (34) 3855-9393	Atendimento psicológico
Ouvidoria da UFV **https://ouvidoria.ufv.br/**	ouvidoria@ufv.br	Denúncia; Elogio; Reclamação; Sugestão; Solicitação; Simplifique
Campus Viçosa – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PGP)	pgp@ufv.br Tel.: (31) 3612 – 2200/2201	Apoio à chefia, orientação de carreira
Campus Florestal – Serviço de Gestão de Pessoas (SGP)	sgp@ufv.br Tel.: (31) 3602-1025	Apoio à chefia, orientação de carreira
Campus Rio Paranaíba – Serviço de Gestão de Pessoas	gestaodepessoascrp@ufv.br Tel.: (34) 3855-9339	Apoio à chefia, orientação de carreira

RESPONSÁVEIS PELO RELATÓRIO TÉCNICO/CONTATOS:

- Prof. Dr. Alexandre Santos Pinheiro

(alexandre.inu@ufv.br)

- Paulo Roberto Peixôto Lima de Santana

(paulo.r.santana@ufv.br)

DATA DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

15 de julho de 2025.