

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO PROFISSIONAL  
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Taiani Corrêa da Costa

**AS RELAÇÕES ENTRE A JUSTIÇA E O ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE DO SERVIDOR DA UFSM**

Santa Maria, RS  
2021

**Taiani Corrêa da Costa**

**AS RELAÇÕES ENTRE A JUSTIÇA E O ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE DO SERVIDOR DA UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Flores Battistella

Santa Maria, RS  
2021



Costa, Taiani Corrêa da  
AS RELAÇÕES ENTRE A JUSTIÇA E O ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE DO SERVIDOR DA UFSM / Taiani  
Corrêa da Costa.- 2021.  
214 p.; 30 cm

Orientador: Luciana Flores Battistella  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

1. Saúde do trabalhador 2. Justiça Organizacional 3.  
Entrincheiramento Organizacional 4. Serviço Público 5.  
Técnicos Administrativos em Educação I. Battistella,  
Luciana Flores II. Título.

**Taiani Corrêa da Costa**

**AS RELAÇÕES ENTRE A JUSTIÇA E O ENTRINCHEIRAMENTO  
ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE DO SERVIDOR DA UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

**Aprovada em 05 de fevereiro de 2021:**



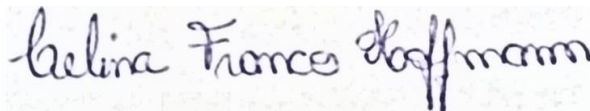
---

**Luciana Flores Battistella, Dra. (UFSM)**  
**(Presidente/Orientadora)**



---

**Dalva Maria Righi Dotto, Dra. (UFSM)**



---

**Celina Franco Hoffmann, Dra. (IFFar, Instituto Federal Farroupilha)**

Santa Maria, RS  
2021

## **DEDICATÓRIA**

**A minha bisavó, Francisca Oliveira da Costa, pelo carinho e companheirismo.**

## AGRADECIMENTOS

À Deus, meus guias e protetores, pela saúde, força e boas intuições.

A meu esposo e toda minha família por acreditarem e investirem em mim, pelo amor, apoio e incentivo que sempre me ofereceram.

A minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Flores Battistella, pela receptividade e ensinamentos.

Aos professores, servidores e funcionários do programa, com os quais aprendi muito.

Aos colegas do mestrado, que tornaram a jornada mais leve e divertida.

A todos meus colegas da CQVS, que atuam buscando oferecer saúde e qualidade de vida no trabalho. Um agradecimento especial as colegas que escutavam minhas angústias, pelas trocas de conhecimentos e experiências. As colegas auxiliares do serviço odontológico pela compreensão, pelo incentivo e suporte para que eu pudesse me dedicar ao curso. Também, aos colegas pesquisadores da área de saúde do trabalhador, que propiciaram reflexões e conhecimento, contribuindo para o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

Às professoras Dalva Maria Righi Dotto e Celina Franco Hoffmann, pela disponibilidade e contribuições realizadas desde a qualificação do projeto.

À Universidade Federal de Santa Maria, por me proporcionar aprendizados diários e por ser resistência em tempos sombrios.

A todos colegas que participaram da pesquisa e tornaram possível a realização deste trabalho. Em especial, aos que também ajudaram na divulgação da pesquisa.

A todos aqueles que, de alguma forma, torceram e contribuíram para a realização deste trabalho.

O meu muito obrigada!

Não é sinal de saúde estar bem  
adaptado a uma sociedade doente.  
(Jiddu Krishnamurti)



## RESUMO

### AS RELAÇÕES ENTRE A JUSTIÇA E O ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL COM A SAÚDE DO SERVIDOR DA UFSM

AUTORA: Taiani Corrêa da Costa

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Luciana Battistella Flores

Este estudo objetivou propor diretrizes de gestão que contribuam na percepção de justiça organizacional, minimizem o entrincheiramento organizacional e promovam a saúde dos servidores de instituições públicas de ensino superior. Realizou-se uma pesquisa exploratória, descritiva, de caráter quantitativo, com os Técnicos Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A coleta de dados ocorreu por meio de questionário que continha escalas *Likert*, mais perguntas objetivas e abertas, o instrumento ficou dividido em quatro partes: I - Escala de percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001), II - Medida de Entrincheiramento Organizacional de Rodrigues e Bastos (2015), III - *Health Perception Questionnaire* de Ware (1976) e IV - dados sócio-demográficos. Os dados foram analisados com o programa *Statistical Package for Social Sciences* e as perguntas abertas com análise de conteúdo. Além disso, foram utilizados dados secundários sobre as ocorrências por motivo de saúde registradas na Instituição no período de janeiro de 2018 a junho de 2020. A amostra foi composta por 318 participantes, sendo as características predominantes: sexo feminino, nível de escolaridade mestrado, faixa etária de 31 a 40 anos, com até 9 anos de serviço, com renda mensal entre R\$ 4.001,00 a R\$ 7.000,00. A maioria desenvolve suas atividades na sede, em unidades de ensino e com cargo de nível superior. Os resultados revelaram boa percepção de saúde em geral. Quanto a percepção acerca da relação saúde-trabalho-doença, verificou-se que os servidores estão expostos a riscos ocupacionais que agridem sua saúde física e psicológica. No que tange ao perfil predominante no número de ocorrências por motivo de saúde no período estudado, observou-se que é de mulheres, faixa etária de 51 a 60 anos, de servidores lotados no HUSM, com 11 a 20 anos de serviço na modalidade Licença para tratamento da própria saúde (LTS) e com 1 a 10 anos de serviço na Licença por acidente em serviço (LAS). O CID.10 que mais gera ocorrência de LTS se refere aos transtornos mentais e comportamentais (CID.10.F) e na LAS são as lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas (CID.10.S). Foram 5099 ocorrências de LTS, que geraram 72.965 dias de afastamento do trabalho e 105 ocorrências de LAS, que somam 2.631 dias de afastamento. Os participantes percebem níveis moderados de justiça organizacional, com maior percepção de justiça nas dimensões interpessoal e distributiva e menor nas dimensões processual e informacional. Identificou-se que os servidores apresentam índices médios de entrincheiramento, sentindo-se presos a organização, principalmente, por questões financeiras, pela estabilidade e pelos benefícios que seriam perdidos em caso de saída. Verificou-se que apenas a justiça organizacional impacta positivamente na percepção de saúde, apresentando correlação significativa moderada. Com base nos resultados da pesquisa, apresentou-se diretrizes de gestão, as quais se acredita que podem contribuir na construção de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Palavras-chaves: Serviço Público. Justiça Organizacional. Entrincheiramento Organizacional. Saúde do Trabalhador.

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONS BETWEEN JUSTICE AND ORGANIZATIONAL ENTRENCHMENT WITH THE HEALTH OF THE UFSM SERVER**

AUTHOR: Taiani Corrêa da Costa  
ADVISOR: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Luciana Battistella Flores

This study aimed to propose management guidelines that contribute on the organizational justice perception, minimize organizational entrenchment and promote higher education public institutions' workers' health. An exploratory, descriptive, quantitative research was done, with the UFSM Education Technical Administrative. The data collection was made by questionnaire with Likert scales, more objective and open questions, being divided in four parts: I – Colquitt's (2001) Organizational Justice perception scale, II – Rodrigues' and Bastos' (2015) Organizational Entrenchment Measure, III – Ware's (1976) Health Perception Questionnaire and IV – Social-demographic data. The information was analyzed with the Statistical Package for Social Science program, and the open questions were analyzed by content analysis. Besides, secondary data about health-motivated reports registered in the institution through January, 2018, to June, 2020, were used. The sample was composed by 318 participants, with dominating characteristics being: female, masters' degree educational level, age range from 31 to 40 years old, up to 9 years of work, monthly income from R\$ 4.001,00 to R\$ 7.000,00. The majority develop their activities in the municipal headquarters, in teaching units and with higher education positions. Results revealed good health perception, in general. Concerning the perception about the relationship health-work-illness, it was verified that employees are exposed to occupational risks that pummel their physical and psychological health. Regarding the dominant profile in health-related reports during the time period studied, it was observed that it is formed by women, age range from 51 to 60 years, by employees from the Santa Maria University Hospital (HUSM), from 11 to 20 service years, in the category of License for Health Care (LHC), and from 1 to 10 service years in the category of License for Service Accidents (LSA). CID.10, that generates more reports of LHC, refers to mental and behavioristic issues (CID.10.F), while in LSA the injuries, poisoning and some other external-cause consequences prevail (CID.10.S). 5099 reports were registered for LHC, which led to 72.965 work-distance days, and 105 LSA reports, which led to 2.631 work-distance days. Participants notice medium organizational justice levels, with more justice perception on interpersonal and distributive relationships, and less on process and informational dimensions. It was identified that employees present medium level of entrenchment, feeling stuck to the organization, mainly for financial issues, stability and the benefits that would be lost in case of leaving. It was verified that only organizational justice positively impacts on health perception, demonstrating average significative correlation. Based on the research results, management guidelines were presented, which are believed to be able to contribute on the building of healthier workplaces.

Keywords: Public Service. Organizational Justice. Organizational Entrenchment. Employee's Health.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aplicação dos princípios do SUS na área da Saúde do Trabalhador.....	36
Quadro 2 – Classificação dos riscos ocupacionais por grupo .....	37
Quadro 3 – Ações desenvolvidas pelo Núcleo de Promoção à Saúde da CQVS/PROGEP.....	40
Quadro 4 – Síntese das quatro dimensões de Justiça Organizacional .....	49
Quadro 5 – Síntese dos modelos de Justiça Organizacional .....	50
Quadro 6 – Artigos sobre justiça organizacional com mais citações no <i>Web of Science</i> .....	52
Quadro 7 – Escalas de percepção de justiça validadas no Brasil .....	54
Quadro 8 – Escalas de Entrincheiramento Organizacional validadas no Brasil.....	67
Quadro 9 – Estrutura da Escala de Medida de Entrincheiramento Organizacional .....	68
Quadro 10 – Instrumentos normativos referentes ao desenvolvimento do servidor .....	72
Quadro 11 – Número de servidores por faixa etária e gênero .....	82
Quadro 12 – Grau de escolaridade dos TAEs da UFSM.....	82
Quadro 13 – Número de servidor por classe .....	83
Quadro 14 – Estrutura da coleta de dados .....	83
Quadro 15 – Constructo e variáveis da escala de Justiça Organizacional.....	85
Quadro 16 – Questões abertas sobre justiça organizacional.....	86
Quadro 17 – Construto e variáveis da Escala do Entrincheiramento Organizacional.....	87
Quadro 18 – Questões sobre entrincheiramento organizacional .....	88
Quadro 19 – Constructo e variáveis de Saúde .....	88
Quadro 20 – Questões abertas sobre saúde .....	89
Quadro 21 – Procedimentos de análise em relação aos objetivos propostos.....	90
Quadro 22 – Médias e desvio padrão da dimensão Saúde atual.....	96
Quadro 23 – Médias e desvio padrão da dimensão Saúde anterior .....	97
Quadro 24 – Médias e desvio padrão da dimensão Resistência à doença.....	97
Quadro 25 – Médias e desvio padrão da dimensão Perspectivas de saúde .....	98
Quadro 26 – Médias e desvio padrão da dimensão Preocupação com a saúde .....	99
Quadro 27 – Médias e desvio padrão da dimensão Orientação da doença.....	99
Quadro 28 – Médias e desvio padrão da dimensão Rejeição a doença .....	99
Quadro 29 – Médias e desvio padrão da dimensão Atitude em relação a ir ao médico .....	100
Quadro 30 – Médias e desvio padrão por dimensão e do constructo .....	101
Quadro 31 – Regulamentação da LTS e LAS pelo RJU e Manuais de Perícia Médica .....	105
Quadro 32 – Relatos que apontaram fatores de risco a saúde física.....	117
Quadro 33 – Relatos que apontaram fatores de risco a saúde mental .....	119
Quadro 34 - N° de ocorrências de LTS do CID.F.....	122
Quadro 35 - N° de ocorrências de LTS no primeiro semestre dos anos 2018, 2019 e 2020 ..	135
Quadro 36 - N° de ocorrências de LTS por CID.10 prevalente registradas pelos servidores lotados na UFSM no primeiro semestre dos anos 2018, 2019 e 2020.....	135
Quadro 37 - N° de ocorrências de LTS por CID.10 prevalente registradas pelos servidores lotados no HUSM no primeiro semestre dos anos 2018, 2019 e 2020.....	136
Quadro 38 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça processual.....	140
Quadro 39 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça distributiva .....	141

Quadro 40 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça interpessoal .....	142
Quadro 41 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça informacional .....	142
Quadro 42 - Média geral e por dimensão do constructo justiça organizacional.....	143
Quadro 43 - Comparação com o estudo de Schuster (2013) .....	144
Quadro 44 - Exemplos de relatos com relação a dimensão justiça processual.....	150
Quadro 45 - Exemplos de relatos relacionadas a dimensão justiça distributiva.....	152
Quadro 46 - Exemplos de relatos relacionadas a dimensão justiça interpessoal.....	153
Quadro 47 - Exemplos de relatos relacionadas a dimensão justiça informacional .....	153
Quadro 48 - Média e desvio padrão das variáveis da dimensão APS .....	158
Quadro 49 - Média e desvio padrão das variáveis da dimensão ABI.....	158
Quadro 50 - Média e desvio padrão das variáveis da dimensão LA .....	159
Quadro 51 - Médias e desvio padrão por dimensão e do constructo Entrincheiramento .....	161
Quadro 52 - Diretrizes gerenciais relacionadas ao Entrincheiramento Organizacional.....	179
Quadro 53 - Diretrizes gerenciais relacionadas a Justiça Organizacional e saúde do servidor .....	181

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Características do perfil da amostra.....	93
Tabela 2 – Respondentes por campus de lotação .....	94
Tabela 3 – Características sociofuncionais da amostra .....	95
Tabela 4 – Diferenças de médias por sexo na percepção de saúde .....	102
Tabela 5 – Diferenças de médias para a variável Afastamento nos últimos dois anos na percepção de saúde .....	103
Tabela 6 – Diferenças de médias da variável Relação entre o motivo do seu afastamento e a organização na percepção de saúde .....	103
Tabela 7 – Anova para variável Lotação em relação à percepção de saúde.....	104
Tabela 8 – Anova para variável Nível do cargo em relação à percepção de saúde.....	104
Tabela 9 – Anova para variável Idade em relação à percepção de saúde.....	105
Tabela 10 – Número de ocorrências por ano .....	110
Tabela 11 – Nº de ocorrências de LAS por CID prevalente, gênero, lotação e dias de afastamento.....	114
Tabela 12 – Nº de ocorrências de LTS por CID prevalente, gênero, lotação e dias de afastamento.....	116
Tabela 13 – Ocorrências de LAS e LTS do CID.M e nº de dias de afastamento .....	118
Tabela 14 - Diferenças de médias por sexo no constructo percepção de justiça.....	146
Tabela 15 – Diferenças de médias por sexo nas dimensões de justiça.....	146
Tabela 16 – Diferenças de médias da variável Afastamento nos últimos dois anos na percepção de justiça.....	147
Tabela 17 – Diferenças de médias da variável Relação entre o motivo do afastamento e a organização na percepção de justiça.....	147
Tabela 18 – Anova para variável Idade em relação à percepção de justiça .....	148
Tabela 19 – Anova para variável Nível do cargo em relação à percepção de justiça .....	148
Tabela 20 – Diferenças de médias por Sexo no entrincheiramento .....	162
Tabela 21 – Diferenças de médias do Afastamento nos últimos dois anos no entrincheiramento .....	162
Tabela 22 – Diferenças de médias por Cargo de chefia no entrincheiramento .....	163
Tabela 23 – Anova para variável Lotação em relação ao entrincheiramento.....	163
Tabela 24 - Coeficiente de correlação entre as variáveis .....	176

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Dimensões do Entrincheiramento Organizacional.....	59
Figura 2 – Desenho da pesquisa .....	80
Figura 3 - Riscos relatados pelos participantes .....	124
Figura 4 - Fatores de risco apontados pelos participantes .....	126

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Número de ocorrências de LTS e LAS por gênero.....	110
Gráfico 2 – Nº de ocorrências de LTS e LAS por faixa etária .....	111
Gráfico 3 – Nº de ocorrências de LTS e LAS por tempo de serviço.....	111
Gráfico 4 – Nº de ocorrências de LTS e LAS por lotação.....	112
Gráfico 5 – Número de ocorrências de LAS por CID.10 .....	113
Gráfico 6 – Número de ocorrências de LAS por CID S e M.....	113
Gráfico 7 – Número de ocorrências de LTS por CID.10.....	114
Gráfico 8 – Número de ocorrências de LTS por CID F, J e M .....	115
Gráfico 9 – Manifestações de Assédio Moral e Sexual recebidas na Ouvidoria da UFSM ...	174

## LISTA DE SIGLAS

ABI	Arranjos burocráticos impessoais
ANOVA	Análise univariada de variância
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APS	Ajustamento à posição social
ASSUFMS	Associação dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria
ASSUFRGS	Sindicato dos Técnico-Administrativos da UFRGS, UFCSPA e IFRS
CAT	Comunicação de acidente de trabalho
CF	Constituição Federal
CD	Cargo de Direção
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CID	Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde
Cimde	Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
Covid-19	Corona Virus Disease 2019
CPD	Centro de Processamento de Dados
CQVS	Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
DAS	Direção e Assessoramento Superiores
DP	Departamento de Pessoal
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EPJO	Escala de Percepção de Justiça Organizacional
EnANPAD	Encontro da ANPAD
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
EnEO	Encontro de Estudos Organizacionais
EnAPG	Encontro de Administração Pública
EMA	Encontro de Marketing
EnEPQ	Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
EnGPR	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
3Es	Encontro de Estudos em Estratégia
EnADI	Encontro de Administração da Informação
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informação
FRPT	Fatores de risco psicossociais no trabalho
GAP	Gabinete de Projetos
HPQ	Health Perception Questionnaire
HUFs	Hospitais Universitários Federais
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IES	Instituição de ensino superior
IFE	Instituição Federal de Ensino
IN	Instrução Normativa
ITRA	Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento
JCQ	Job Content Questionnaire
JSS	Jos Stress Scale
LA	Limitação de alternativas
LAS	Licença por motivo de acidente em serviço
LTS	Licença para tratamento da própria saúde
ME	Ministério da Economia
MEC	Ministério da Educação
MEO	Medida de Entrincheiramento Organizacional



MPOG	Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão
MT	Ministério do Trabalho
NED	Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NOSS	Norma Operacional de Saúde do Servidor
NPSAT	Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho
NSAT	Núcleo de Segurança no Trabalho
NR	Normas Regulamentadoras
NUMOV	Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PEN	Processo Eletrônico Nacional
PEOF	Perícia Oficial em Saúde
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
PNSST	Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho
PROART	Protocolo de Avaliação dos riscos Psicossociais
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PRRH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
QVT	Qualidade de vida no trabalho
REDE	Regime de Exercícios Domiciliares Especiais
Reuni	Programa de apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das
Universidades Federais	
RJU	Regime Jurídico Único
SARS-COV-2	Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Serviço Federal
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SUS	Sistema Único de Saúde
TAEs	Técnicos Administrativos em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
TER	Tecnologias Educacionais em Rede
TMC	Transtornos mentais e comportamentais
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO.....	19
1.2 OBJETIVO GERAL.....	20
1.2.1 Objetivos específicos.....	20
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 O CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	24
2.1.1 Os sentidos sobre saúde e adoecimento .....	28
2.1.2 Legislação acerca da saúde do servidor público federal.....	34
2.1.3 A gestão de pessoas e a promoção de saúde no âmbito da UFSM.....	38
2.1.4 A pandemia da covid-19: uma ameaça à vida e aos direitos dos trabalhadores.....	42
2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL .....	46
2.2.1 As dimensões da Justiça Organizacional.....	47
2.2.2 O estudo da Justiça Organizacional.....	50
2.2.3 As escalas de Justiça Organizacional validadas no Brasil .....	53
2.3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL .....	55
2.3.1 Os vínculos Comprometimento x Entrincheiramento Organizacional .....	55
2.3.2 O Entrincheiramento Organizacional .....	58
2.3.3 Estado da arte .....	64
2.3.4 Escalas validadas no Brasil.....	67
2.4 TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO .....	68
2.4.1 A carreira dos TAEs.....	70
2.4.2 Desenvolvimento do servidor.....	72
2.4.3 Capacitação profissional .....	74
2.4.4 Qualificação profissional.....	76
2.4.5 Avaliação de desempenho .....	77
<b>3 MÉTODO DO ESTUDO</b> .....	<b>80</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	80
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO.....	81
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	83
3.3.1 Justiça Organizacional.....	85
3.3.2 Entrincheiramento Organizacional .....	86
3.3.3 Percepção de Saúde dos Servidores .....	88
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	90
3.5 ASPECTOS ÉTICOS .....	91
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>92</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES .....	92
4.2 SAÚDE EM GERAL x SAÚDE E TRABALHO .....	96
4.2.1 Percepção de saúde em geral.....	96
4.2.2 Análise da diferença das variáveis socioeconômicas e demográficas na Percepção de Saúde.....	102
4.2.3 Considerações sobre as licenças por motivo de saúde.....	105
4.2.4 Protocolos para o enquadramento da doença na UFSM .....	108
4.2.5 Dados quantitativos das ocorrências por motivo de saúde registradas pelos servidores na UFSM .....	110
4.2.6 Percepção quanto a relação saúde – trabalho – doença.....	116

<b>4.2.7 Trabalho remoto x saúde .....</b>	<b>132</b>
<b>4.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>140</b>
<b>4.3.1 Análise da diferença das variáveis socioeconômicas e demográficas na Justiça Organizacional.....</b>	<b>145</b>
<b>4.3.2 Percepções de justiça no trabalho remoto.....</b>	<b>149</b>
<b>4.4 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>157</b>
<b>4.4.1 Análise da diferença das variáveis socioeconômicas e demográficas no Entrincheiramento Organizacional .....</b>	<b>162</b>
<b>4.4.2 Análise das questões objetivas e da pergunta aberta .....</b>	<b>164</b>
<b>4.5 RELAÇÃO ENTRE JUSTIÇA, ENTRINCHEIRAMENTO E SAÚDE.....</b>	<b>176</b>
<b>4.5.1 Diretrizes gerenciais .....</b>	<b>179</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>182</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....</b>	<b>204</b>
<b>APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICE D - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA .....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>209</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As relações socioprofissionais, no âmbito do serviço público, passam por transformações e, as consequências podem ser percebidas nos e pelos trabalhadores e são expressas pela acentuada competitividade, insegurança, solidão, individualismo, estigmas, cobranças, sofrimento, adoecimento, entre outros aspectos em voga na atualidade. Como um agravante, no ano de 2020, a maioria dos seres humanos, tiveram sua rotina de vida e de trabalho alterada em decorrência de um vírus, mundialmente, conhecido como Covid-19, o que reforçou a importância de ambientes de trabalho e trabalhadores saudáveis, como suporte e para suportar as adaptações que se fizeram necessárias.

Inicialmente, para não incorrer no erro de atribuir às vítimas do trabalho a responsabilidade pela deterioração da sua saúde, é necessário compreender que saúde se garante com melhores condições de vida e de trabalho. Uma vez que, a maneira como o trabalho está organizado, as atuais mudanças operacionais e de gestão do trabalho, os impactos ocasionados pela divisão social do trabalho e de classes, causam um nível de sofrimento que atormenta os trabalhadores, embora, nem sempre se transforme nas patologias relacionadas ao trabalho. Entretanto, parece até uma contradição falar em saúde do trabalhador em uma época de espantosa destruição dos direitos sociais no Brasil (LOURENÇO, 2015).

Esse cenário atinge todos os trabalhadores, sejam eles de instituições privadas ou públicas. No setor público, que é o objeto dessa pesquisa, os servidores vivenciam o sucateamento de seus locais de trabalho, a redução de gastos e de postos de trabalho, a privatização e terceirização de serviços. Diante da intensificação da racionalidade neoliberal no Brasil, torna-se imprescindível discutir o adoecimento no âmbito do trabalho desses profissionais que são, na maioria dos casos, desvalorizados, demonizados e culpabilizados pelos excessivos gastos públicos, que veem à educação se transformando em mercadoria; e à saúde pública sofrendo ataques, voltando-se para a lógica da filantropia (CARLOTO, 2020).

Entretanto, instituições organizadas e engajadas com sua missão pública preservam a saúde de seus servidores e oferecem serviços públicos dignos aos cidadãos (FILHO, 2015). Assim, as universidades, como espaço de formação de profissionais, precisam estar atentas a forma como o ambiente interfere nos indivíduos e nos serviços produzidos, com destaque nas singularidades relacionadas ao processo saúde/doença, buscando contorná-las (OLIVEIRA e BARRETO, 2017).

Somente se justifica e legitima uma organização de trabalho se sua atuação for a serviço da dignidade humana e no que é essencial para essa dignidade, tendo em vista que “o respeito

à dignidade humana é o fundamento constitucional para o vínculo entre trabalho e saúde” (ZANELLI, 2016, p. 19). Nesse sentido, compreender as causas e as consequências dos comportamentos bem aceitos no ambiente organizacional (MENDONÇA e TAMAYO, 2004) e realizar intervenções nos aspectos conflituosos, é um meio de promover dignidade. A temática justiça organizacional, definida como a psicologia que tem enfoque nas percepções de justiça presentes nas relações entre trabalhadores e suas organizações (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005), pode auxiliar nesse diagnóstico.

As experiências de injustiças no ambiente organizacional influenciam o sofrimento, causando impacto nas várias formas que o trabalhador utiliza para reagir a tais situações. Salário menor do que o esperado, hostilidade no tratamento interpessoal, não participação em processo de promoção, por exemplo, geram descontentamento, indignação, configuram desrespeito, ocasionam sofrimento psíquico, comprometem o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador (MENDONÇA e MACEDO, 2004; MENDONÇA e MENDES, 2005).

No entanto, diversos fatores podem influenciar no vínculo entre indivíduo e organização e gerar impacto na saúde do trabalhador, inclusive as mudanças que atingem o mercado de trabalho como um todo, que refletem na oferta de emprego e nas possibilidades dos trabalhadores melhorarem profissionalmente. As dificuldades relativas a empregabilidade, juntamente com a instabilidade do mercado, contribuem para que os indivíduos permaneçam em uma carreira pela insegurança de novas alternativas e não por uma identificação ou forte vínculo afetivo com a carreira já construída (ROWE, BASTOS e PINHO, 2011).

Nessa linha, têm-se o entrincheiramento organizacional, um vínculo que consiste no aprisionamento do trabalhador em certa organização, entre outros motivos, por não perceber outra oportunidade no mercado de trabalho que consiga atender suas expectativas e necessidades (MARIANO e MOSCON, 2018). Funciona como um processo de estagnação em que os indivíduos não se adaptam, mas também não se motivam a encontrar outras alternativas (NOBRE, OLIVEIRA e LEONE, 2017). No serviço público, algumas características inerentes, como a estabilidade e o plano de carreira, propiciam a ocorrência de vínculos instrumentais, sendo necessário o estabelecimento de estratégias para que a permanência do servidor seja consequência de uma relação positiva e de qualidade.

A partir dessas considerações, apresenta-se a presente pesquisa que busca contribuir com a percepção de justiça organizacional, minimizar o entrincheiramento e promover a saúde dos servidores públicos. Com base nos dados obtidos em pesquisas e documentos oficiais, observa-se um elevado número de afastamentos por motivo de saúde registrados pelos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM),

evidenciando a necessidade de estudos que visem colaborar na construção de um ambiente de trabalho mais saudável.

## 1.1 PROBLEMÁTICA DO ESTUDO

A ausência do quadro de saúde, quando formalizada, atribui ao servidor uma patologia já prevista na doutrina médica, dessa maneira, o sentido do sofrimento perde espaço para um CID (Classificação Internacional de Doenças) e passa a ser uma estatística. No serviço público, em decorrência da estabilidade, os servidores adoecidos tendem a permanecer vinculados à instituição, embora, muitas vezes, afastados. Fato que exige uma postura da Administração Pública frente a essa demanda, pois além de uma questão ética, moral e de saúde pública, têm-se os custos que os afastamentos causam para o funcionamento da máquina pública.

O servidor formaliza seu afastamento por motivo de saúde, mediante um atestado, o qual pode decorrer de duas situações: a) Licença por motivo de acidente em serviço ou doença profissional (LAS), e b) Licença para tratamento da própria saúde (LTS). No entanto, ainda é preciso considerar os servidores em sofrimento ou adoecidos que permanecem trabalhando, além de não reproduzir o equívoco de julgar o adoecimento uma questão individual. Para tanto, é necessário, primeiramente, verificar a saúde na percepção do próprio servidor e de maneira complementar utilizar os dados oficiais sobre afastamento.

Nesse ínterim, apesar dos índices de adoecimento não traduzirem a realidade dos fatos, eles são importantes (e preocupantes) na medida em que alertam, fornecem um panorama e uma direção a seguir. Na UFSM, observam-se índices crescentes de adoecimentos dos servidores, o que indica que os serviços e políticas de prevenção e promoção de saúde existentes não são suficientes e/ou efetivos na Instituição, demandando a investigação de outros fatores comportamentais/organizacionais que podem causar o impacto na saúde dos servidores.

A temática justiça organizacional pode contribuir nessa investigação, visto que compreende o resultado das trocas sociais e contratuais, em que o indivíduo avalia o tratamento recebido como mais ou menos justo conforme suas expectativas (RIBEIRO e BASTOS, 2010). Do mesmo modo, o tema entrincheiramento organizacional, que estuda o vínculo que pode ser desenvolvido pelo trabalhador, no qual ele se mantém preso à organização por não visualizar outras alternativas que atendam suas necessidades (SILVA, TOMAZZONI e COSTA, 2018). Isto posto, surge a questão principal que esta pesquisa buscará responder: **Quais as relações entre justiça e entrincheiramento organizacional na saúde do servidor público da UFSM?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

- Propor diretrizes de gestão que contribuam com a percepção de justiça organizacional, minimizem o entrincheiramento organizacional e promovam a saúde dos servidores de instituições públicas de ensino superior.

### 1.2.1 Objetivos específicos

- Verificar o nível de percepção de saúde em geral dos TAEs da UFSM;
- Verificar a percepção acerca da relação saúde-trabalho-doença dos TAEs da UFSM;
- Identificar a percepção de justiça organizacional entre os TAEs da UFSM;
- Analisar o entrincheiramento organizacional dos TAEs da UFSM;
- Examinar a relação entre justiça e entrincheiramento organizacional na saúde dos TAEs.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justiça organizacional é uma temática importante para os estudos de gestão humana (SCHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2012), pois contribuí para a compreensão de atitudes e comportamentos organizacionais (MENDONÇA e MACEDO, 2004; MENDONÇA e MENDES, 2005). Visto que percepções de injustiças ocasionam impacto direto no trabalhador, podendo refletir em aspectos físicos, psicológicos e comportamentais (SOUSA e MENDONÇA, 2009). Por isso, a partir da percepção de justiça, é possível compreender os fatores que influenciam a saúde dos trabalhadores (PRESTES, MENDONÇA e FERREIRA, 2013).

Assim, conhecer os efeitos positivos e negativos resultantes das percepções de justiça ou injustiça, permite identificar as crenças, sentimentos e expectativas dos trabalhadores sobre aspectos que podem conduzir políticas, processos e ações organizacionais. O que colabora para fortalecer os mecanismos e práticas gerenciais promotoras de justiça ou para evitá-las em caso de injustiça. Considerando que ambientes injustos podem significar “ameaça de conflito, de atitudes negativas e de atos contraproducentes ao desempenho eficaz das organizações e de seus membros” (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005, p. 448).

Siqueira e Gomide Jr (2004) referem que as percepções de justiça são poderosos determinantes de vínculos empregado-organização. Quando bem construídos e administrados,

os vínculos geram desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade, assim, os vínculos são originários de crenças e afetos desenvolvidos pelos empregados e dirigidos à organização, é uma espécie de troca, na qual a organização oferece subsídios e recebe de volta contribuições dos empregados, tais vínculos, portanto, estão relacionados às políticas gerais das organizações.

Por outro lado, cabem ressaltar que alguns aspectos, tanto individuais como organizacionais, podem desencadear um vínculo mais instrumental, em que a permanência do indivíduo ocorre por necessidade e é estimulada por valores referentes à proteção da estabilidade ou que priorizem os interesses pessoais do trabalhador (TOMAZZONI e COSTA, 2020). No entanto, além de “medir o quanto um trabalhador sente-se “preso” à organização por necessidade” (PEREIRA e LOPES, 2019, p. 144), é importante investigar as motivações, pois implicam em consequências negativas para a organização (BALSAN et al., 2016). A relevância de buscar compreender os vínculos estabelecidos entre trabalhadores e organização consiste em fornecer condições para os gestores incentivarem comportamentos esperados e diminuir aqueles não desejáveis, propiciando melhores respostas à organização, tanto em termos de resultados como a respeito das relações das pessoas (MILHOME e ROWE, 2018).

A literatura é carente de estudos que investiguem as relações entre a justiça e o entrenchamento organizacional na saúde do trabalhador. Entretanto, a injustiça no trabalho pode causar alterações psicofisiológicas, visto que, gera situações que irritam, desgastam, amedrontam e desestimulam o trabalhador, podendo levar a exaustão e ao esgotamento emocional e, por consequência, influenciar em sua saúde física e psicológica (MENDONÇA e MENDES, 2005). Da mesma forma, a estagnação na carreira dos indivíduos entrenchados, pode ser fonte de tédio, monotonia, depressão, estresse, mágoa, desmotivação, além de outros sinais e sintomas que podem afetar a saúde física e mental dos trabalhadores (PINHO, BASTOS e ROWE, 2015; SILVA, TOMAZZONI e COSTA, 2018). Por isso, entende-se importante investigar se essas variáveis apresentam relações com a saúde dos TAEs da UFSM, além de contribuir com a teoria ao explorar essa relação que é incipiente nos estudos comportamentais.

Embora a UFSM conte com uma coordenadoria de saúde e qualidade de vida, que promove cursos, ações de saúde como atendimento psicológico, atividades física e de integração para os servidores, o número de adoecimentos permanece aumentando. Pode-se, previamente, depreender que a demanda de servidores que buscam atendimento é superior a capacidade física e de pessoal desses serviços oferecidos pela Instituição. Mas, outro fator a ser considerado é a causa do adoecimento que, quando relacionado ao trabalho, pode ter fontes que estão além da competência do setor de saúde e qualidade de vida.



Brum et al. (2013) pesquisando acerca das Licenças para tratamento de saúde na Universidade Federal e Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), no triênio 2010-2012, verificaram que os Transtornos Mentais e comportamentais (TMC) e as Doenças do Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo, foram as principais causas de afastamentos tanto no HUSM como na UFSM. Nesse período, segundo os autores, houve 4.267 licenças para tratamento de saúde de servidores lotados no HUSM e 3.106 para servidores da UFSM, totalizando 7.373 licenças.

No Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2026 consta que, em 2015, foram registradas 2.216 licenças para tratamento de saúde dos servidores, sendo 23,3% relacionadas a transtornos mentais e comportamentais. Com base nas informações obtidas no e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão), de janeiro de 2016 até maio de 2019, na universidade tiveram 1.565 servidores afastados por transtornos mentais e 1.094 servidores afastados por doenças osteomusculares. Verifica-se que a maior incidência de afastamentos para LTS é por transtornos mentais e comportamentais na Instituição.

Segundo Ferreira (2019), os TMC são responsáveis por 20% dos afastamentos do trabalho por LTS em 2017. A autora identificou que entre 2016 a 2018, foram 1.419 ocorrências de licença para tratamento de saúde por TMC, sendo que o perfil predominante foi de mulheres na faixa etária de 41 a 50 anos de idade, da categoria de TAEs, lotadas em unidades relacionadas a área de saúde, com o tempo de serviço entre 21 a 30 anos. Esse cenário indica que a Instituição está (re) produzindo um processo de adoecimento para os trabalhadores, visto que um índice elevado de licenças evidencia deficiências nas relações de trabalho, na autonomia e nas regras experienciadas pelos servidores (FERREIRA, 2019).

À vista disso, os dados sobre o quadro de saúde/adoecimento dos servidores da UFSM, mesmo não representando a realidade, corroboram a necessidade de investigar o assunto. O cenário exposto, implica em consequências pessoais e organizacionais, como perda de qualidade de vida, de produtividade, faltas ao trabalho e o conseqüente custo gerado, tanto de recursos pessoais para tratamento de saúde como públicos pelos dias de afastamento do trabalho. A relevância do tema adverte para a necessidade do estudo de fatores que podem estar causando impacto na saúde dos servidores, com vistas a propor ações de cunho prático para a promoção de ambientes de trabalhos mais saudáveis.

Por fim, estudar a temática saúde do trabalhador é uma variável de interesse pessoal e profissional. Como servidora, da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de vida do Servidor (CQVS) da UFSM, que percebe a falta de compreensão e o descaso que ainda permeia o assunto, se faz primordial investigar, discutir, buscar alternativas e dar voz aos anseios dos

colegas. Ainda, por acreditar que o contexto de trabalho reflete na saúde dos servidores, o que pode interferir na entrega de serviços públicos de qualidade, pois, eles quem garantem, com seu importante trabalho, os direitos aos cidadãos. Diante dessa conjuntura exposta, que justifica-se a proposição desta pesquisa.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução que, após trazer a visão geral do estudo, contempla a problemática, o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa para a realização da pesquisa e a estruturação do trabalho.

O segundo capítulo trata do referencial teórico o qual, primeiramente, aborda questões relacionadas ao contexto do serviço público, a saúde do trabalhador, a atuação da gestão de pessoas e sobre a pandemia da Covid-19. Após versa sobre justiça organizacional, seus conceitos, características, estudos nacionais e internacionais e escalas já validadas. Na sequência, apresenta a temática entrenchamento organizacional, principais conceitos, características, estado da arte e escalas validadas. E, por fim, aborda especificidades da carreira dos Técnicos Administrativos em Educação.

No terceiro capítulo, descreve-se o método do estudo, abordando o delineamento da pesquisa, a população e amostra, a coleta de dados, a análise de dados e os aspectos éticos. O quarto capítulo discorre sobre os resultados obtidos a partir da coleta e análise dos dados, relacionando aos objetivos propostos. No quinto capítulo, têm-se as considerações finais, as contribuições do estudo, as limitações encontradas e sugestões de estudos futuros. Por último, apresentam-se as referências e o apêndice.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica necessária para o entendimento do contexto da pesquisa, norteada por quatro tópicos principais: o contexto do serviço público e questões relativas à saúde do trabalhador; justiça organizacional; entrincheiramento organizacional; e técnicos administrativos em educação.

### 2.1 O CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO

Para se falar em saúde do trabalhador, inicialmente, é necessário compreender as relações sociais de trabalho, as particularidades do processo, da organização e da gestão do trabalho na atualidade. Tendo em vista que a saúde do trabalhador reflete o modo como as atividades são desenvolvidas, as habilidades exigidas, bem como, as condições ambientais e tecnológicas, as relações salariais, a jornada de trabalho e a subordinação às exigências do mercado (LOURENÇO, 2015). Nesse sentido, relevante contextualizar as peculiaridades do serviço público, considerando as mudanças que vêm sendo implementadas nas últimas décadas.

As organizações públicas vivenciam um cenário de limitações que envolvem restrições orçamentárias, precárias condições para o desempenho do trabalho, recursos materiais e humanos insuficientes, estrutura burocrática, engessamento na carreira e baixo poder aquisitivo dos servidores, entre outras (RIBEIRO e MANCIBO, 2013). Recentemente, teve-se a aprovação da Proposta de emenda constitucional (PEC) 241 também chamada de PEC 55, que estabeleceu um teto de gastos públicos do governo federal para 20 anos, a contar do ano de 2017, contribuindo ainda mais no processo de precarização e limitações.

Equívoca-se quem pensa que não há impactos na saúde dos servidores públicos, imaginando que trabalham sempre em ambientes salubres, com vínculos de trabalhos formais, estáveis, com salários fixos e adequados, com relações mais horizontais, democráticas e participativas. No entanto, essa não é a realidade, haja vista que o Estado vem precarizando os contratos de trabalho e permitindo a degradação dos espaços públicos (LOURENÇO et al., 2019). O servidor público constantemente é considerado privilegiado e ignora-se que as condições de trabalho a que estão submetidos, muitas vezes, geram sofrimento e adoecimento (FARIA, LEITE e SILVA, 2017).

No processo de produção, os produtos desenvolvidos pelos servidores públicos federais, classificam-se, quanto a sua natureza, no setor terciário, que agrega os serviços destinados a suprir necessidades. As atividades públicas não produzem lucro e o emprego é realizado sob a

forma de assalariamento, o que não indica um serviço de menor importância para a economia, tampouco que os processos de exploração e às transformações do mundo do trabalho não atinjam os trabalhadores (CARLOTO, 2020).

Além disso, parte da sociedade tem uma imagem desfavorável em relação ao que tem origem no Estado, entendendo-se por público tudo que é ineficiente, relacionado ao desperdício, a corrupção, a falta de controle e coordenação. Tais características depreciativas são atribuídas aos órgãos e também aos servidores que neles trabalham. Assim, está cada vez menor o espaço para o servidor público no mundo do trabalho, uma categoria reconhecida por trabalhadores ineficientes, obsoletos e vistos pela mídia como privilegiados por trabalhar pouco e ganhar muito. Ainda, “não é lucrativa para o capitalismo flexível a perpetuação de categorias profissionais como a dos servidores públicos – detentora de direitos trabalhistas, ainda que poucos” (RIBEIRO e MANCEBO, 2013, p. 205).

Entretanto, as autoras questionam se as organizações públicas proporcionam condições para o servidor desenvolver o perfil considerado ideal pelos empregadores; se permitem práticas laborais flexíveis; se há autonomia para criar ou inovar; se é possível equilibrar uma administração flexível com os princípios e normas que regem a Administração Pública; se os órgãos públicos irão sobreviver à lógica mercadológica; se compensa o servidor público transformar-se em um trabalhador empreendedor; e, por último, quem se beneficia com esse padrão ideal de trabalhador, as regras do mercado ou a classe trabalhadora? (RIBEIRO e MANCEBO, 2013).

As alterações ocorridas na gestão de empresas privadas, baseadas em modelos voltados para produção e comercialização, estão sendo inseridas nos serviços públicos, sob a alegação de suposta eficiência e melhorias em termos de qualidade dos serviços (OLIVEIRA et al., 2018). Nesse processo, destaca-se a flexibilização, que se refere às várias maneiras de modificação do direito do trabalho, “flexibilizar as relações de trabalho significa deixar a cargo das forças do mercado a regulação do processo de contratação, demissão e custos com a força de trabalho” (ALVES et al., 2015, p. 3044). Contudo, a flexibilização tem acarretado a precarização do trabalho nos serviços públicos, segundo Oliveira et al. (2018, p.2):

“Precarização” compreendida como a piora geral das condições de trabalho e de vida decorrente da ruptura do modelo taylorista-fordista, da busca pela redução de custos de produção e pelo retorno às ideias liberais, principalmente a de estado mínimo, o que engloba a fragilização dos vínculos de trabalho, a perda de direitos, o enfraquecimento das políticas de proteção social, a degradação dos ambientes de trabalho, a intensificação das formas de exploração, a desarticulação política dos trabalhadores (OLIVEIRA et al., 2018, p.2).

A principal consequência da flexibilização é a terceirização, na qual ocorre “a transferência da atividade de um “primeiro” – que deveria se responsabilizar pela relação empregatícia – para um “terceiro”, liberando, assim, o grande capital dos encargos e direitos trabalhistas” (FRANCO, DRUCK e SELIGMANN, 2010, p. 233). Para a administração pública, a terceirização é uma maneira de privatização, utilizada para delegar parte da responsabilidade da produção de alguns de seus serviços ou para fornecimento de mão de obra. A empresa contratada, mediante uma aparente legalidade, fornece trabalhadores admitidos sem concurso público para prestar serviços na Administração direta ou indireta (ALVES et al., 2015).

Ainda que flexibilização e terceirização não indiquem, necessariamente, precarização dos processos e das relações de trabalho, é assim que são percebidas pelos trabalhadores, fato que causa sofrimento, desmotivação e insegurança devido à instabilidade do emprego (ALVES et al., 2015). Além disso, o desmonte do serviço antecede a terceirização, escassez orçamentária, diminuição do quadro de funcionários, precárias condições de trabalho e desvalorizações das mais diversas formas (OLIVEIRA et al., 2018).

No ano de 2017, foi aprovada a Lei 13.429, que dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros, trazendo uma novidade ao permitir a terceirização da atividade-fim, anteriormente limitada apenas a atividade-meio. Para Lourenço (2015), terceirização significa o empenho do capital para atingir o aumento da produtividade do trabalho sem que seja preciso investimentos nas inovações tecnológicas e de infraestrutura. Para a autora é por meio da terceirização, que o capitalismo se livra dos excessos dos gastos com a força de trabalho, promovendo o alargamento da subproletarização e da concentração de renda nas mãos do capital.

Caldeira e Caldeira (2019) verificaram que a terceirização dos cargos de motorista na Universidade Federal do Triângulo Mineiro é economicamente mais vantajosa, reduzindo aproximadamente 28% por cargo/posto. Isso em decorrência dos benefícios concedidos por lei aos servidores e também pela falta de reposição em caso de licenças e afastamentos. Entretanto, os autores entendem que o poder público não pode decidir baseado, exclusivamente, por dados referentes aos custos do serviço.

Apesar da terceirização das atividades-meio ser vantajosa para a Universidade Federal de Goiás, conforme identificaram Gomes e Picchiali (2018), ela afeta negativamente o clima organizacional e contribui para o alto grau de rotatividade de terceirizados na Instituição. Os diferentes regimes de trabalho ocasionam uma percepção negativa por parte dos terceirizados

em relação aos efetivos, o que afeta diretamente o clima organizacional e, por consequência, promove alta rotatividade.

No mesmo sentido, em Alves et al. (2015), verifica-se que a desigualdade de direitos entre estatutários e terceirizados colabora para a precarização do trabalho, sendo um fator de conflito nas relações interpessoais. A flexibilização das relações de trabalho teve um reflexo primordial no âmbito do hospital universitário investigado, dificultando a organização dos processos de trabalho, fragmentando o trabalho, promovendo a descontinuidade das ações de saúde, insatisfação e baixa estima do trabalhador, alta rotatividade dos profissionais que compromete o processo de formação acadêmica e gera, assim, um ambiente de inseguranças e incertezas diante da desproteção social dos trabalhadores.

Os Hospitais Universitários Federais (HUFs) são um exemplo de flexibilização das relações de trabalho. Utilizando-se do argumento de gestão pública ineficiente e do alto custo dos hospitais, o Governo Federal aponta como solução a implantação da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) (ALVES et al., 2015). A criação da Ebserh se deu pela Lei n. 12.550/11, constituída como uma empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), e 100% dependente da União. A EBSERH é a maior rede de hospitais públicos do Brasil, com 40 HUFs, suas atividades unem dois dos maiores desafios do país: educação e saúde (MEC, 2020). A força de trabalho dos HUFs é composta por servidores do Regime Jurídico Único (RJU), empregados públicos regidos pelo regime celetista (Ebserh) e trabalhadores contratados por empresas de serviços terceirizados.

Nesse cenário de incertezas e inseguranças, foi lançado em 17 de julho de 2019, e vem sendo discutido, o “Future-se”. Programa de adesão voluntária, que promete o fortalecimento da autonomia administrativa, financeira e da gestão das universidades e institutos federais, por meio de ações que serão desenvolvidas em parceria com organizações sociais, fomentando à captação de recursos próprios e o empreendedorismo. O programa é dividido em três eixos complementares: Gestão, Governança e Empreendedorismo, Pesquisa e Internacionalização. O financiamento do programa ficará a cargo de um fundo de direito privado, com administração de uma instituição financeira e funcionará sob regime de cotas (MEC, 2020).

Uma mudança implementada recentemente, foi a Reforma da Previdência, que por meio da Emenda Constitucional n. 103, de 12 de novembro de 2019, alterou o sistema de previdência social, estabelecendo regras de transição e alterações relacionadas a Seguridade Social e abrange os servidores públicos. Em 30 de julho de 2020, o governo publicou a Instrução Normativa (IN) Nº 65, implementando o teletrabalho na Administração Pública Federal.

Em 03 de setembro de 2020, o governo Bolsonaro encaminhou ao Congresso Nacional uma proposta de Emenda Constitucional que define as Diretrizes da Nova Administração Pública. Entre as principais mudanças, tem-se a criação de novos vínculos, o RJU dará lugar a cinco vínculos distintos; criação do vínculo de experiência no lugar do estágio probatório; simplificação das regras de acumulação de cargos; ajustes nas possibilidades de desligamento; vedações constitucionais como licença-prêmio, adicional por tempo de serviço, aumentos retroativos; maior autonomia organizacional para o executivo; fortalecimento da governança pública; entre outras (ME, 2020).

Em carta aos servidores federais, o Secretário Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, refere que “o Estado precisa ser mais flexível, dar mais incentivos aos bons servidores e tirar as amarras que atrapalham o serviço público”, sob a alegação que a proposta de Reforma Administrativa não altera o regime de estabilidade, nem redução de vencimentos dos atuais servidores públicos (BRASIL, 2020). No entanto, para Cardoso Júnior (2020), diretor do Afipea, a reforma pretende o enxugamento drástico de órgãos, carreiras e cargos, o rebaixamento das remunerações, possibilidade de demissão a partir da avaliação de desempenho e restrição da atuação sindical, sem garantia de melhoras qualitativas em termos de eficácia e efetividade na implementação das políticas públicas no país.

Por fim, todas essas mudanças no mundo de trabalho estão sendo percebidas pelos servidores que deparam-se com sua relação de trabalho sendo modificada, com direitos constantemente ameaçados. Os diversos fatores citados no decorrer desse tópico, podem influenciar a qualidade do vínculo entre servidor e organização, as relações interpessoais, a justiça organizacional e causam consequências na saúde dos servidores, por isso considerou-se importante serem abordadas na presente pesquisa.

### **2.1.1 Os sentidos sobre saúde e adoecimento**

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”, contudo, esta definição é discutida. Dejours (1986), por exemplo, entende que não existe um perfeito e completo estado de bem-estar, primeiro, devido a própria fisiologia do corpo humano, na qual o organismo não se encontra num estado estável, muito pelo contrário, está em constante movimento. Assim, o que seria “essa estabilidade da saúde?” (DEJOURS, 1986, p. 8).

Segundo, devida “as relações que existem entre o que se passa na cabeça das pessoas e o funcionamento de seus corpos”, conhecida como psicossomática. Terceiro, a contribuição

proposta pela psicopatologia do trabalho ao mencionar que o trabalho é um elemento fundamental para a saúde. A partir disso, e como alternativa para salvar o conceito apontado pela OMS, Dejours (1986) afirma que “a saúde para cada homem, mulher ou criança é ter meios de traçar um caminho pessoal e original, em direção ao bem-estar físico, psíquico e social” (DEJOURS, 1986, p. 11).

Assim, ter saúde é possuir meios e também ter liberdades. Como a liberdade de regular as variações no estado do organismo, visando o bem-estar físico; trata-se de liberdade para organizar a vida, objetivando o bem-estar psíquico e, por fim, é também liberdade de agir individual e coletivamente “sobre o conteúdo do trabalho, a divisão das tarefas, a divisão dos homens e as relações que mantem entre si” para se alcançar o bem-estar social (DEJOURS, 1986, p. 11).

MacIntosh, Maclean e Burns (2007, p. 209) reconhecem a dificuldade em se construir um conceito capaz de refletir as diferentes dimensões – anatômica, fisiológica, mental e social – que compõem a realidade sociológica da vida de um indivíduo. Para ele, “o bem-estar é o resultado de uma série de processos em que o indivíduo interage com outras pessoas e com o meio ambiente”. Para Quick et al. (2007), a definição da OMS deve ser ampliada para abranger dimensões emocionais, espirituais e, inclusive, éticas. Ainda, entende que o conceito de saúde pode diferir conforme as dimensões culturais da sociedade.

Sousa (2020, p. 175) reflete sobre “o que é saúde?”, mencionando que é um questionamento presente nos momentos iniciais da formação de quase todos os cursos de graduação em saúde, no entanto, tem sido absorvido e reproduzido praticamente sem reflexão. Para a autora, a determinação social da saúde consiste na maneira de entender a saúde para além do aspecto biológico, devendo ser considerada como uma relação indissociável entre aspectos biológicos e sociais. Assim, a saúde humana é delineada individual e coletivamente a partir das relações sociais estabelecidas, especialmente as relações sociais de produção (SOUSA, 2020).

Quanto a saúde percebida pelo próprio indivíduo, Souto et al. (2018, p. 2168) referem que “trata-se de crenças pessoais e avaliações do estado geral da saúde que mostram o modo como as pessoas consideram estar bem ou não. É um conceito subjetivo, podendo as percepções refletirem mais os sentimentos e crenças do que o seu estado físico atual”. Para Castro e Staduto (2019, p. 879), “a percepção de boa saúde não promove apenas o bem-estar individual, mas permite, também, trabalhar regularmente, ser mais produtivo e trabalhar por mais anos”. Cumpre salientar que, nesta pesquisa, será considerada a saúde na percepção dos participantes do estudo.



A saúde do trabalhador é definida, por Mendes e Wunsch (2011), como um processo dinâmico, social, político e econômico, que engloba diversas manifestações de agravos relativos aos processos de trabalho e sociais. Ainda, para as autoras, a área da saúde do trabalhador ultrapassa os conhecimentos da medicina do trabalho, visando compreender a expressão máxima das desigualdades geradas na relação capital-trabalho: a saúde e o acidente de trabalho. Para Olivar (2010), saúde do trabalhador faz referência a duas questões, a primeira sobre a análise do processo de trabalho e a segunda refere-se ao trabalhador como ser social, que deve lutar pelo direito à saúde e saudáveis condições de trabalho.

A Lei 8080/90, que dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços, define a saúde do trabalhador como:

um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho [...].

A organização do trabalho composta pela divisão de tarefas e a divisão dos homens, é fator crucial em relação à vida mental do trabalhador. A maneira como se dividem as tarefas, desde o conteúdo até o modo operatório, ou seja, tudo aquilo que é ordenado pelo responsável pelo trabalho; e a forma como as relações humanas são estabelecidas, influenciam o que Dejours chama de “funcionamento mental” das pessoas. Dessa maneira, algumas organizações do trabalho são muito danosas para a saúde mental, outras são menos ou nem são. No entanto, as perigosas, aquelas que atacam o funcionamento mental, atingem o desejo do trabalhador e quando isso acontece provoca perturbações, sofrimentos, doenças mentais e físicas (DEJOURS, 1986, p. 10).

Para a psicodinâmica do trabalho, que estuda as relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação, saúde no trabalho é caracterizada pelo equilíbrio das vivências de prazer e sofrimento, pela utilização de estratégias em busca de uma relação mais gratificante no trabalho e pela dinâmica do reconhecimento (MENDES, 2007). Por prazer-sofrimento entende-se que são vivências de sentimentos de valorização, reconhecimento e/ou desgaste no trabalho. O sofrimento será vivenciado quando se percebe desgaste em relação ao trabalho, que se apresenta na forma de cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho (MENDES e TAMAYO, 2001).

Entretanto, o sofrimento pode envolver tanto saúde, como patologia. Será saudável quando possível enfrentar as pressões que causam a instabilidade psicológica, transformando

as condições causadoras de sofrimento em prazer (MENDES, 2007). Por outro lado, será patogênico quando o trabalhador esgotar todos os recursos de defesa e o sofrimento continua destruindo o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do indivíduo, levando à doença. Nesse sentido, o desafio reside em identificar as ações capazes de modificar e transformar o sofrimento, de maneira que ele beneficie o indivíduo e seja um mediador para a saúde (DEJOURS et al., 2014).

Para Brandt e Minayo (2004, p. 217), “quando o sofrimento é manifestado na empresa, trabalhadores e gestores não sabem como lidar, ficam sem ação e referencial”. Além disso, não costuma ser interpretado como consequência de situações relativas ao trabalho, mas produto do enfraquecimento das estratégias coletivas dos trabalhadores. Ainda, o trabalhador fica à mercê de quem faz o diagnóstico, que pode interpretar suas manifestações de sofrimento como “pecado, loucura, preguiça, malandragem ou patologia”, dependendo da visão e vivências do perito e até mesmo da origem social do trabalhador diagnosticado e do seu capital social (BRANDT e MINAYO, 2004, p. 218).

Diante da subjetividade envolvida, não se pode desconsiderar a complexidade que permeia o assunto. O sentido do trabalho, para cada trabalhador, tem relação com aspectos da subjetividade (CARNEIRO, 2006). Considerando que os sujeitos são o produto e os produtores de relações sociais que constituem as subjetividades, sendo, através do trabalho, que a subjetividade se estabelece e revela a singularidade do indivíduo, não é possível separar o sofrimento dessa subjetividade. Ainda que, “não raramente, a organização do trabalho ignora as particularidades subjetivas do trabalhador” (LOUREIRO et al., 2018, p. 706).

As novas formas de organização do trabalho, na lógica da racionalidade econômica, inspiram “novas formas de organização de subjetivação, de sofrimento, de patologias e de possibilidades de reação e ação dos trabalhadores” (MENDES, 2007, p. 49). Conforme a autora, a flexibilização do capital tem gerado um “sofrimento ético”, a banalização das injustiças e do mal, acarretando no surgimento de novas patologias sociais que demandam a reinvenção das defesas por parte dos trabalhadores.

Logo, compreende-se que a exposição sofrida em ambientes de trabalho com e para os públicos deflagra processos de adoecimentos. A doença expõe o sujeito às definições de um termo genérico que significa qualquer desvio do estado de normalidade. Essa ausência do quadro de saúde, decorrente do esforço exercido no trabalho, revela processos gerenciais frágeis que nomeiam a enfermidade do trabalhador a partir da sua patologia. Assim, o trabalhador deixa de ser representado a partir do sentido do adoecimento e passa a ser designado por uma patologia que deve estar prevista na doutrina médica.

Entretanto, “o processo saúde-doença não pode ser reduzido a um conjunto de significados determinado pela cultura da empresa e pelo discurso médico hegemônico”. Para os autores, os sintomas deixaram de ser representados como a tentativa de solução de um conflito e se tornaram os determinantes naturais das doenças, passando a figurar apenas como sinal de uma patologia. Assim, a articulação entre sujeito e sofrimento, ficaram despercebidos, sendo que o sofrimento em si (que difere de adoecimento e dor), é uma dimensão pouco investigada. Todavia, atentar-se à transformação do sofrimento em adoecimento é necessário, como uma crítica ao conjunto de práticas que medicalizam as manifestações de sofrimento, por meio da prescrição indiscriminada de antidepressivos e ansiolíticos (BRANT e MINAYO, 2004, p. 221).

Sobre esse processo saúde-doença, a gestão de pessoas e os gestores devem desempenhar um papel central, pois possuem a competência de intervir nos locais de trabalho, por meio da adoção de práticas e concepções de saúde pública, melhorando os ambientes de trabalho e diminuindo os impactos de adoecimento. Além disso, os gestores têm acesso aos dados da perícia médica sobre os afastamentos dos servidores, fato que possibilita identificar os trabalhadores e os locais de trabalho que precisam de mudanças e intervenções. No entanto, questionamentos como o que estaria influenciando na ausência ao trabalho ou na falta de motivação para ir trabalhar, raramente são feitas, segundo Carneiro (2006).

Ramminger e Nardi (2007) comprovam a fragilidade das ações de atenção à saúde do servidor público ao realizarem entrevistas com profissionais de uma Perícia Médica. Na oportunidade, o Coordenador de Departamento menciona que não vê relação entre o adoecimento e as atividades de trabalho, referindo que o adoecimento é um problema individual que não foi identificado nos exames de ingresso. Já a Coordenadora do serviço de saúde mental, relaciona os maiores índices de adoecimentos aos locais com maiores números de funcionários. Nesse estudo, conforme os autores, fica evidente a invisibilidade que permeia a relação entre saúde e trabalho no setor público.

O incômodo com a doença, segundo Carneiro (2006), provém da revelação que ela apresenta, indicando limitação, devendo ser negada para que a instituição passe uma imagem de saudável, bem administrada e com baixo índice de ausência ao trabalho. Além disso, os gestores envolvidos com os encargos relacionados aos projetos políticos, ao funcionamento administrativo-financeiro e voltados para resultados, se deparam com dificuldades no gerenciamento dos assuntos referentes à saúde do trabalhador (CARNEIRO, 2006).

As ações da equipe de profissionais que atuam na Saúde do Trabalhador e a organização dos próprios trabalhadores, são fundamentais para romper com a lógica de danos à saúde e à

vida dos trabalhadores (CARLOTO, 2020). Nesse sentido, têm-se a promoção de saúde, que deve envolver a participação de representantes de todos os atores. Devendo ser realizada por meio de ações que se compreendem entre a prevenção e a promoção, denotando ênfase não apenas à saúde, mas a uma série de temas que deverão ser abordados com o objetivo de proporcionar mudanças nos modos de vida, comportamentos e no ambiente em que vivem e convivem as pessoas. Assim, não existe uma forma correta de produzir ações de promoção à saúde, visto que não está prevista em protocolos ou manuais do sistema público de saúde, tratando-se de uma ação que será produzida em conjunto, por meio de conhecimentos, ações, vinculações e interpretações acerca da maneira de produzir saúde (SODRÉ, 2014).

No entanto, para promoção da saúde ser eficaz, um aspecto relevante é conhecer o quadro de saúde-adoecimento dos trabalhadores, sendo necessário, para isso, dados confiáveis e compatíveis com a realidade desse processo. Para Lourenço (2015), conhecer os índices de afastamento decorrentes das morbidades, acidentes e mortes provocadas pelo ou no trabalho são fundamentais para compreender a saúde do trabalhador. Contudo, destaca a autora que, no Brasil, os dados de agravos não coincidem com a realidade em que os trabalhadores estão inseridos devido a subnotificação.

Conforme Carloto (2020), uma forma de ocorrer a subnotificação é quando o adoecimento não adquire nexos com o trabalho, se reduzindo a condições individuais. A autora, ao estudar a relação entre trabalho e o adoecimento mental dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), que estiveram em LTS no ano de 2018, identificou que de 9 entrevistados, apenas 1 não relacionou o seu adoecimento mental ao trabalho. Legalmente, nesse tipo de licença o nexo causal não existe, assim, oficialmente, não há o reconhecimento da interferência do trabalho nesse processo. No mesmo período, foi registrado apenas uma LAS por Transtornos Mentais e Comportamentais na Instituição pesquisada, decorrente de um acidente de trajeto, isso indica que não houve nenhum registro por doenças ocupacionais ou relacionadas ao trabalho. Entre as consequências, têm-se a desproteção social dos trabalhadores.

A inexistência de um sistema nacional, que disponha de informações sobre a saúde do servidor público, impossibilita conhecer o perfil epidemiológico dessa população. A existência de informações contribuiria na identificação dos trabalhadores que precisam de apoio e dos locais de trabalho que necessitam de intervenção, bem como facilitaria a elaboração de ações mais direcionadas para os principais problemas e, por isso, possivelmente seriam mais eficazes (CARNEIRO, 2006).

Essa lacuna de informações sobre o adoecimento no serviço público, também dificulta a elaboração de estudos e pesquisas acadêmicas que envolvam a temática, o que limita a

discussão sobre a saúde dos servidores e, de certa forma, impede que o assunto obtenha a atenção necessária. Se os dados fossem públicos e de amplo conhecimento, poderiam atrair gestores, legisladores, fiscalizadores da lei, pesquisadores e os próprios servidores para a necessidade de ações preventivas, conscientes e imediatas de promoção de saúde e eliminação de riscos nos ambientes de trabalho.

### **2.1.2 Legislação acerca da saúde do servidor público federal**

A Constituição Federal (CF) de 1988 em seu artigo 1º, inciso IV, menciona os valores sociais do trabalho e da livre-iniciativa como um fundamento da República Federativa do Brasil. No artigo 6º aponta o trabalho como um direito social, no artigo 7º prevê que “são direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social”, inciso XXII a “redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança”. E ainda, no artigo 196 traz a saúde como um direito de todos devendo ser promovida pelo Estado.

Segundo Martins et al. (2017), até a Constituição Federal de 1988, a proteção à saúde do trabalhador limitava-se às normas previstas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as quais eram voltadas para a preservação da força de trabalho com atuação restrita às atividades de assistência e fiscalização, ou seja, perícias médicas, exames periódicos e prevenção de riscos de acidentes de trabalho. No entanto, não havia nenhum tipo de regulamentação para os servidores públicos no que se referia a proteção à saúde. As primeiras medidas, nesse sentido, surgiram com o RJU e limitavam-se, inicialmente, a licenças médicas e aposentadorias por invalidez.

Assim, a Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, além das licenças, prevê em seu artigo 185, alínea h, garantia de condições individuais e ambientais de trabalho satisfatórias. No artigo 230, consta que a assistência à saúde do servidor e de sua família será prestada pelo Sistema único de Saúde (SUS), diretamente pelo órgão, mediante convênio ou contrato, ou na forma de auxílio, com ressarcimento parcial dos custos com planos ou seguros. Carloto (2020) ressalva que as responsabilidades estabelecidas no RJU, relativas à saúde do servidor, são de cunho financeiro a serem garantidas pelo Estado. Sendo que nos ambientes de trabalho das instituições federais, são poucos os investimentos em ações voltadas à saúde e as existentes são direcionadas à perícia médica.

O Decreto nº 6.833, de 2009, instituiu o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Federal (SIASS), figura como um marco para o servidor, visto que avançou de uma concepção limitada à Saúde Ocupacional para o conceito de Saúde do Trabalhador (MARTINS et al., 2017). O SIASS tem como objetivo:

[...] coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, de acordo com a política de atenção à saúde e segurança do trabalho do servidor público federal, estabelecida em Lei.

Visando garantir a implementação da política de atenção à saúde e segurança do trabalho nos moldes do decreto, foram criadas unidades de referência, sob a orientação e coordenação do Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPOG). Martins et al. (2017) observaram que, num primeiro momento, houve um compromisso institucional do MPOG na implantação do Subsistema. No entanto, após o ano de 2013, o MPOG recuou e os investimentos voltaram-se apenas para o cumprimento da legislação sobre à saúde ocupacional e as atividades voltaram a ser individualizada, apenas serviço de perícia médica e exames médicos periódicos. Dessa maneira, as ações coletivas de vigilância e promoção em saúde do trabalhador foram, novamente, deixadas de lado.

Recentemente, o Decreto n. 10.087/2019 revogou os artigos 4º, 5º e 7º do Decreto n. 6833, extinguindo o Comitê Gestor do SIASS, representando um ataque aos direitos dos servidores públicos, com a possibilidade de extinção do SIASS. Para Carloto (2020, p.7), o SIASS é uma conquista importante, mas enfrenta “um processo progressivo de desatenção e de desmonte”. É preciso superar a atenção atribuída apenas a perícia e ao absenteísmo e voltar-se à promoção da saúde.

A Portaria Normativa Nº 3, de 7 de maio de 2010, estabeleceu “orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor (NOSS) aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC)”, com “o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor”. Também visa incluir aspectos referentes à Vigilância e Promoção da Saúde inter-relacionando com a perícia médica e assistência à saúde do SIASS, por meio de trabalho multiprofissional.

Também o Decreto nº 7.602, de 7 de novembro de 2011, que apresenta a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho (PNSST). A PNSST tem por objetivos “a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida do trabalhador e a prevenção de acidentes

e de danos à saúde advindos, relacionados ao trabalho ou que ocorram no curso dele, por meio da eliminação ou redução dos riscos nos ambientes de trabalho”.

A Portaria nº 1.823, do ano de 2012, que institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora com a finalidade de definir os princípios, as diretrizes e as estratégias a serem observados pelas três esferas de gestão do SUS, para o desenvolvimento da atenção integral à saúde do trabalhador. Tem ênfase na vigilância, visando a promoção e a proteção da saúde dos trabalhadores e a redução da morbimortalidade decorrente dos modelos de desenvolvimento e dos processos produtivos.

A maior proposta dessa política consiste na concepção de ação transversal, compreendendo o trabalho como um dos determinantes do processo saúde-doença. Além disso, alinha-se com os princípios do SUS: universalidade, integralidade, equidade, descentralização/regionalização e participação da comunidade, acrescentando o princípio da precaução. Ainda, deve estar articulada à PNSST, ao SUS, e com o Ministério do Trabalho e Emprego e da Previdência Social (BRASIL, 2014).

A Política aponta evidências que o processo de adoecimento tem relação com os modelos de desenvolvimento e/ou processos produtivos, bem como, a necessidade da articulação intersetorial e das atribuições nas três esferas de governo. Referida articulação “requer mudanças substanciais nos processos de trabalho em saúde, na organização da rede de atenção e na atuação multiprofissional e interdisciplinar, que contemplem a complexidade das relações trabalho-saúde” (BRASIL, 2014, p. 14). O Quadro 1 a seguir, apresenta a aplicação dos princípios do SUS na saúde do trabalhador.

Quadro 1 – Aplicação dos princípios do SUS na área da Saúde do Trabalhador

<b>Quando aplicamos os princípios do SUS ao campo da Saúde do Trabalhador, temos:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• universalidade: responsabilidade pelo cuidado da saúde de todos os trabalhadores e trabalhadoras, independentemente do tipo de vínculo ou inserção no mercado de trabalho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• atenção integral: ações de promoção, proteção, vigilância, diagnóstico, tratamento, recuperação e reabilitação da saúde, envolvendo toda a rede de serviços de saúde e as ações intersetoriais, considerando o papel do trabalho na determinação das condições de saúde ou de doença, em particular os riscos e perigos presentes nos processos de trabalho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• participação da comunidade: assegura o envolvimento dos trabalhadores e trabalhadoras nos processos de identificação das situações de risco presentes no trabalho e das consequências para a saúde. Além de garantir a possibilidade de participação dos trabalhadores no planejamento, acompanhamento e avaliação das intervenções sobre as condições geradoras das doenças e acidentes relacionados ao trabalho</li> </ul>
<p>Ainda, dois princípios muito importantes para os trabalhadores e trabalhadoras que são destacados na PNSST:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prevenção: em relação às ações de assistência e cura, considerando que a maioria dos acidentes e doenças relacionadas ao trabalho são preveníveis;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• precaução: prevenção de possíveis agravos à saúde dos trabalhadores, causados pela utilização de tecnologias, substâncias químicas, equipamentos, máquinas, entre outros, mesmo na ausência da certeza científica da existência de risco para a saúde.</li> </ul>

Fonte: Cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde – SUS

A Portaria Normativa nº 3, de 25 de março de 2013, institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal. Visa subsidiar políticas e projetos de promoção da saúde e de qualidade de vida no trabalho (QVT), que serão implantados de forma descentralizada e transversal, por meio das áreas de gestão de pessoas, de saúde e de segurança no trabalho, e que contemplem a gestão participativa. Ações voltadas à educação em saúde, à prevenção dos riscos, agravos e danos à saúde do servidor, ao estímulo dos fatores de proteção da saúde e ao controle de determinadas doenças, devem ser priorizadas.

Por fim, as Normas Regulamentadoras (NR's) relativas à segurança e medicina do trabalho, são normas elaboradas pelo Ministério do Trabalho (MT). Atualmente são 36 NR's que regulamentam o Capítulo V, Título II, da CLT e aplicam-se obrigatoriamente as empresas privadas e órgãos públicos que possuem empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, mas que também são usadas no âmbito público diante da ausência de normas próprias sobre segurança do trabalho.

As NR's regulamentam a proteção a saúde e segurança do trabalho em diferentes espaços e ambientes de trabalho, como espaço confinado, trabalho em saúde, trabalho em altura. Dessa maneira, apresentam diversos conceitos, a exemplo da NR nº 9, que define riscos ambientais como “os agentes físicos, químicos e biológicos existentes nos ambientes de trabalho que, em função de sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde do trabalhador”. Ainda, a Portaria nº 25/94, que aprova a NR 9, apresenta uma tabela com a “Classificação dos Principais Riscos Ocupacionais em Grupos, de acordo com a sua Natureza e a Padronização das Cores Correspondentes”. A seguir, o Quadro 2, apresenta alguns exemplos de situações que configuram cada risco.

Quadro 2 – Classificação dos riscos ocupacionais por grupo

<b>Grupo 1 – Risco Físico Cor verde</b>	<b>Grupo 2 – Risco Químico Cor vermelha</b>	<b>Grupo 3 – Risco Biológico Cor marrom</b>	<b>Grupo 4- Ergonômico Cor amarela</b>	<b>Grupo 5 – Mecânico Cor azul</b>
Ruídos Vibrações Radiações Frio Calor Pressões anormais Umidade	Poeiras Fumos Névoas Neblinas Gases Vapores	Bactérias Fungos Bacilos Parasitas Protozoários Vírus	Levantamento e transporte manual de peso Postura inadequada Controle rígido de produtividade Jornada de trabalho prolongadas Monotonia e repetitividade	Arranjo físico inadequado Máquinas e equipamentos sem proteção Iluminação inadequada Eletricidade Animais peçonhentos

Fonte: Adaptado da Portaria SSST nº 25 de 29/12/1994



Observa-se que cinco grupos de risco são reconhecidos pela Segurança e Medicina do Trabalho, sendo eles: físico, químico, biológico, ergonômico e mecânico ou de acidentes, cada grupo identificado por sua respectiva cor: verde, vermelha, marrom, amarela e azul. Cabe destacar que a própria norma prevê interpretação extensiva aos grupos 4 e 5, ao indicar “Outras situações causadoras de stress físico e/ou psíquico” e “Outras situações de risco que poderão contribuir para a ocorrência de acidentes”.

Quanto aos riscos que, quando presentes, podem levar ao adoecimento psicológico, não há uma classificação específica. Segundo Serafim et al. (2012), a legislação brasileira não reconhece os fatores de riscos psicossociais no trabalho (FRPT) na análise do posto de trabalho, da mesma forma que os demais riscos ocupacionais que estão previstos nas NR's. Entretanto, os autores acreditam que “a exposição ocupacional aos FRPT apresenta consequências diretas nas condições de saúde dos trabalhadores, podendo gerar adoecimento, incapacidade laborativa e repercussões na vida social e familiar” (SERAFIM et al., 2012, p. 688). A Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ILO, 2016) define os fatores de riscos psicossociais como:

As interações entre o meio ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as condições da organização e as capacidades, as necessidades e a cultura do trabalhador, as considerações pessoais externas ao trabalho que podem – em função das percepções e da experiência – ter influência na saúde, no rendimento e na satisfação no trabalho.

Gosdal (2016) observa que, na prática, há um elevado índice de descumprimento das normas relativas à saúde e segurança do trabalho. A autora acredita que pode ser em função da cultura atrasada e autoritária e/ou porque as multas, muitas vezes, são menos significativas que o custo necessário para à implementação de medidas para corrigir o ambiente de trabalho (GOSDAL, 2016).

Tratando-se de serviço público a questão fica ainda mais complexa, haja vista que o órgão fiscalizador também é público e que não existem normas específicas para esse âmbito, demonstrando a falta de interesse legislativa em regulamentar a matéria. Nesse sentido, Carneiro (2006) entende que a falta de responsabilização legal pela não observância dessas normas no âmbito privado, contribui para adiar o cumprimento de legislações trabalhistas referente aos servidores estatutários.

### **2.1.3 A gestão de pessoas e a promoção de saúde no âmbito da UFSM**

O setor de gestão de pessoas desempenha um papel central no processo saúde-trabalho-adoecer, no próprio gerenciamento desse processo e, especialmente, na prevenção e promoção

de saúde dos servidores. Em razão disso, será abordado neste tópico como está estruturada a gestão de pessoas na UFSM e as principais ações relacionadas à saúde do servidor, partindo de um breve histórico.

Inicialmente, a Instituição contou com a Divisão de Pessoal, subordinada ao Departamento de Administração Central, composta pelas seções de cadastro, administrativa, de direitos e vantagens, financeira e de classificação de cargos. Após, em 1972, com a aprovação do regimento interno da Instituição, a Divisão de Pessoal passou a Departamento de Pessoal (DP) (PARCIANELLO et al., 2016).

O DP foi essencialmente burocrático, vinculado à Pró-Reitoria de Administração, com atribuições relacionadas a registros, direitos, deveres e folha de pagamento, ou seja, um órgão de controle e supervisão da relação de trabalho entre Instituição e servidores. A partir das mudanças na área de Recursos Humanos, viu-se a necessidade de incluir questões gerenciais e comportamentais da relação homem e trabalho. Assim, a gestão de 1994/1997 idealizou o Plano Permanente de Gestão de Recursos Humanos, que tinha como eixo principal a qualidade na construção da cidadania e o elemento humano como agente de mudança (PARCIANELLO et al., 2016).

Em 1996, foi aprovada, pelo Conselho Universitário, a Resolução n. 28, que reestruturou o Departamento de Pessoal em Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH). Essa mudança foi justificada pela possibilidade de separar as áreas de atuação cadastral e financeira da área de ingresso, aperfeiçoamento e acompanhamento; para implementar algumas atividades inexistentes, como qualidade de vida no trabalho, atendimento à saúde, segurança no trabalho, lazer e educação continuada; entre outros aspectos. Nesse contexto, criou-se a Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (PARCIANELLO et al., 2016).

Após, no ano de 2012, visando acompanhar a evolução e o desenvolvimento da área de recursos humanos, a PRRH foi transformada em Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), aprovada pela Resolução nº 28/2012 (PARCIANELLO et al., 2016), permanecendo nesse modelo até os dias atuais. A PROGEP é responsável pelo planejamento, implementação, coordenação e avaliação das atividades que envolvem os servidores. Sua estrutura é composta pelo Gabinete da Pró-Reitoria, Secretaria Administrativa, Secretaria Técnica de Pessoal Docente, Perícia Oficial em Saúde, Comissão Permanente de Pessoal Docente, e pelas coordenadorias: Coordenadoria de Concessões e Registros, Coordenadoria do Sistema de Pagamentos, Coordenadoria de Concursos, Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento e Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor.

A PROGEP conta com quatro projetos estratégicos: a) Gestão por Competências na UFSM – que visa realizar o mapeamento das competências dos servidores, fornecendo meios para a implantação desse modelo, objetivando contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos; b) Lidere – Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM; c) Espaço alternativo – visa o resgate do diálogo e promove integração entre os participantes de diferentes unidades e centros de ensino; d) Transformar o Hoje – Programa de preparação para aposentadoria.

No PDI (2016-2026) da UFSM, no tópico referente a Gestão de Pessoas, mais especificamente na seção 2.2.2, são apresentadas algumas ações relacionadas à distribuição, desenvolvimento e valorização do quadro de pessoal e da qualidade de vida dos servidores. As ações apontadas são: “hidroginástica, ginástica, treinamento funcional, caminhada orientada, yoga, dança de salão, dança circular sagrada, alongamento e relaxamento, pilates, oficinas de fotografia, jardinagem e nutrição”. Também menciona que são oferecidos os serviços de psicologia, assistência social e atendimento odontológico, referindo-se às ações e programas oferecidos pela CQVS.

Diante da relação com a presente pesquisa, faz-se necessário detalhar o trabalho realizado pela CQVS, a qual compete implementar programas e benefícios de atenção à saúde e bem-estar físico, social e mental, e também de segurança no trabalho e saúde ocupacional aos servidores, almejando a busca de uma melhor qualidade de vida do servidor. Importante mencionar que a explanação será realizada com base nas informações disponíveis nos sítios e documentos oficiais. A coordenadoria é composta pelo Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho (NPSat) e do Núcleo de Segurança no Trabalho (Nsat).

O NPSat tem por objetivo estruturar ações de promoção à saúde para os servidores. Referidas ações se desenvolvem, no campus sede, por meio de projetos, listados no Quadro 3, e dos atendimentos oferecidos pelos setores do núcleo. Um dos setores é o Serviço Odontológico, que atua na prevenção, promoção da saúde bucal e intervenção curativa com procedimentos de atenção básica; e o Serviço Psicossocial, que conta com psicólogos e assistente social, os quais atendem, orientam e acompanham servidores e servidores gestores no âmbito organizacional e do trabalho na perspectiva da promoção da saúde do servidor (PROGEP, 2020).

Quadro 3 – Ações desenvolvidas pelo Núcleo de Promoção à Saúde da CQVS/PROGEP

Curso/Programa/Projeto	Objetivo	Conteúdo/Atividades
<b>“Transformar o hoje” – Programa de Preparação para Aposentadoria – PPA</b>	Visa à preparação para aposentadoria, proporcionando período de convivência entre servidores aposentados, docentes e técnico-administrativos em educação, em momentos de confraternização e troca de experiências.	Aborda os seguintes eixos: aspectos psicológicos, socioculturais e de cidadania, saúde e administração financeira.
<b>Programa Lidere – Capacitação de Gestores</b>	Contribuir para o aprimoramento da dinâmica organizacional, nos aspectos referentes à liderança e gestão de pessoas, tendo em vista as relações interpessoais, o desempenho profissional, a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, uma melhor prestação de serviços à comunidade.	O Papel do Gestor na UFSM; Planejamento Estratégico; Liderança e Motivação; Ética, Gênero e Assédio Moral no Trabalho; Gestão de Pessoas; Comunicação Institucional; Saúde Mental e Trabalho; Estratégias de Gestão.
<b>Curso de Promoção à Saúde do Servidor</b>	Tem como objetivo promover a discussão de temas relacionados à saúde, promoção, prevenção e qualidade de vida do servidor.	Alguns temas abordados: legislação e saúde, saúde mental e saúde financeira.
<b>Projeto Espaço Alternativo</b>	Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho, oferece atividades e ações multidisciplinares, trabalhando transversalmente com os servidores por meio de oficinas e práticas diversas.	Atividades oferecidas: Pilates, Treinamento Funcional, Yoga, Jardinagem, Fotografia, Alongamento/Relaxamento e Biodança.
<b>Projeto “De corpo e alma”: exercícios físicos e qualidade de vida para servidores da UFSM</b>	Promover a melhoria na qualidade de vida e ampliar as relações sociais dos servidores ativos e aposentados da UFSM, por meio da prática de exercícios físicos.	Modalidades: Hidroginástica, Natação e Treinamento Funcional.
<b>Projeto Em tempos de distanciamento social, qualidade de vida é essencial</b>	Manter hábitos saudáveis, preservar a saúde física e mental dos servidores durante o período de isolamento social.	Videoaulas com dicas de atividades físicas e de saúde para serem realizadas em casa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações disponíveis no sítio da PROGEP/UFSM

O Projeto Alternativo, institucionalmente, embasa suas ações junto ao desafio 5 do PDI – Modernização e desenvolvimento organizacional, que objetiva desenvolver a cultura organizacional, contribuindo para a valorização do servidor como um ser integral, vislumbrando um servidor saudável e com qualidade de vida no trabalho. Em uma esfera mais ampla, o projeto está alinhado com o SIASS. As atividades oferecidas ocorrem, normalmente, no intervalo ou após o encerramento da jornada de trabalho dos servidores (PROGEP, 2020).

O NPSat também promove as atividades: Conversando no Trabalho, Cinema e Trabalho; Aferição de pressão Arterial Sistêmica, campanhas específicas de vacinação; Projeto CQVS com você; Visita técnica a aposentados e pensionistas da UFSM; Atendimento, orientação e acompanhamento a servidores e servidores gestores no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho na perspectiva da promoção da saúde do servidor (PROGEP, 2020).

Ao que se refere ao Nsat, desenvolve atividades relacionadas à segurança do trabalho dos servidores, como levantamento de riscos nos ambientes de trabalho; caracterização de postos

de trabalho e atividades insalubres e/ou perigosas e concessão de adicionais ocupacionais; realiza medições técnicas e inspeções de segurança nas instalações de toda a universidade; oferece treinamentos referentes a Segurança do Trabalho; elaboração de Perfil Profissiográfico Previdenciário, Laudos Técnicos de Condições Ambientais de Trabalho e pareceres médico-periciais para enquadramento em Atividade Especial; também é responsável pela supervisão e o acompanhamento dos Exames Periódicos de Saúde, viabilizado para todos os servidores ativos, como uma medida essencial para o acompanhamento da saúde.

Relevante mencionar ainda, o setor de Perícia Oficial em Saúde (PEOF), que faz parte da estrutura da PROGEP, responsável por realizar as Avaliações Médicas Periciais nos servidores da UFSM e de outros órgãos federais. Também é responsável por receber os atestados médicos dos servidores, fazer os devidos registros no sistema eletrônico, bem como realizar perícias, emitir parecer médico pericial em processos administrativos relativos à saúde de servidores; conceder licenças; emitir parecer de doença física e/ou mental; entre outras atividades da mesma natureza. A PEOF/UFSM é uma unidade SIASS desde 2010 (PROGEP, 2020).

Durante o período de suspensão das atividades administrativas, em virtude da pandemia da Covid-19, a equipe médica permaneceu esclarecendo dúvidas a respeito de afastamentos e de enquadramento em grupos especiais de risco. A equipe de assistentes sociais, psicólogos e médico psiquiatras realizaram ações de acolhimento, ambos serviços ocorriam via atendimento telefônico e eram realizados pelos profissionais da CQVS e PEOF, conforme notícia publicada no sítio da UFSM (UFSM, 2020).

#### **2.1.4 A pandemia da covid-19: uma ameaça à vida e aos direitos dos trabalhadores**

Em 11 de março de 2020, foi decretado pela OMS situação de pandemia devido à rápida expansão de um vírus entre continentes. O incidente teve início em dezembro de 2019, em Wuhan na China, onde foi registrado o primeiro caso de Covid-19, tratando-se de um novo coronavírus, o SARS-CoV-2 (MS, 2020). Foi apenas o início de um período atípico, sem previsão de retorno à “normalidade”, é a maior pandemia que se tem registro no último século e afetou diretamente a vida da população mundial, em todas suas interfaces: econômicas, sociais, de saúde, etc. Conforme Lima, Buss e Sousa (2020, p. 1), a pandemia “tem levado quase todo o planeta a uma crise sanitária e humanitária, testando a espécie humana em várias dimensões”.

Por questões de delimitação, este tópico abordará os reflexos da pandemia no contexto de trabalho dos participantes desse estudo. Assim, no serviço público federal, desde a decretação da pandemia, vários instrumentos normativos, com o objetivo de estabelecer orientações quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19), foram publicados.

O Ministério da Economia (ME) solicitou aos Dirigentes de Gestão de Pessoas, via Ofício Circular SEI nº 971/2020/ME, de 17/03/2020, “Levantamento do quantitativo de servidores não presentes fisicamente em local de trabalho diante do enfrentamento da emergência de saúde pública (COVID-19)”. Entre as informações requeridas, tem-se número de servidores com diagnóstico confirmado de infecção por COVID-19, de servidores considerados grupos de risco e número de servidores não presentes por outras medidas de precaução para o enfrentamento da emergência de saúde pública.

Os servidores e empregados públicos que ficaram afastados de suas atividades presenciais e aqueles que passaram a executar suas atividades de forma remota, tiveram vedado, por meio da IN nº 28, de 25 de março de 2020, o direito ao auxílio transporte, adicional noturno, adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raios X ou substâncias radioativas. Além de ficar vedado o cancelamento, a prorrogação ou a alteração dos períodos de férias já programadas e a reversão de jornada reduzida. Para os servidores em regime de turnos alternados de revezamento, aplica-se o disposto na IN em relação aos dias em que não houver deslocamento ao trabalho.

Em 27 de maio de 2020, foi publicada a Lei Complementar n. 173, que estabeleceu o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), por meio da qual ficou proibido, até 31 de dezembro de 2021, conceder vantagem, aumento, reajuste ou adequação de remuneração a servidores federais. Com isso, as progressões dos servidores por qualificação e capacitação estão suspensas temporariamente.

A pandemia exigiu que as organizações se adaptassem com certa rapidez para que os cidadãos não ficassem sem os serviços, especialmente aquelas que não estavam estruturadas para desenvolver atividades de forma remota. E, ao que parece, conseguiram com sucesso, pois ainda durante a pandemia o governo federal publicou a IN n. 65, de 30 de julho de 2020, regulamentando o teletrabalho em órgãos e entidades integrantes ao SIPEC. Para fins da IN, considera-se o teletrabalho:

Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para

a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa.

Entre os objetivos do programa de gestão, tem-se no art. 6º, inc. VI, melhorar a qualidade de vida do participante. Somente será possível incluir no programa as atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade, dos resultados das unidades e do desempenho do participante. Segundo o art. 7º da IN “A implementação de programa de gestão é facultativa à Administração Pública e ocorrerá em função da conveniência e do interesse do serviço, não se constituindo direito do participante”. O candidato selecionado para participar do programa deverá assinar um Plano de trabalho, no qual irá conter quais as atividades serão desenvolvidas com as respectivas metas; o regime de execução; e termo de ciência e responsabilidade.

Caberá ao servidor que optar pelo teletrabalho, providenciar a estrutura física e tecnológica necessárias, assumindo os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone. O servidor não fará jus a adicionais de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação por atividades com Raio X ou substâncias radioativas. Também fica vedado adicional noturno, banco de horas, prestação de serviços extraordinários e não receberá auxílio-moradia.

Em nota, a ASSUFRGS (2020), Sindicato dos Técnicos-Administrativos da UFRGS, UFCSPA e IFRS, contesta alguns pontos, como a possibilidade de a implementação do programa de gestão ocorrer de forma unilateral, de maneira impositiva pelo dirigente, fato que é atentador aos princípios da gestão democrática. A atribuição do dever de o participante manter a infraestrutura necessária, é, no entendimento do sindicato, ilegal e inconstitucional. Ainda entende que haverá a precarização do serviço público e um claro ataque aos direitos já garantidos no RJU, referindo-se a perda dos adicionais.

No mesmo mês de julho de 2020, o ME publicou o documento “Novas Regras de Teletrabalho na Administração Pública Federal”, uma espécie de cartilha, a qual refere que “o rápido processo de adaptação reforçou que é possível manter servidores em teletrabalho sem comprometer a produtividade e a prestação do serviço público”. No documento, constam os “Objetivos: o que almejamos com o novo modelo” dessa nova (para a Administração Pública Federal) modalidade de trabalho: potencializar a produtividade; acompanhar as mudanças e inovações; garantir o bom atendimento da população; e utilizar de maneira mais eficiente os recursos.

Considerando que a aglomeração de pessoas é inerente às atividades da UFSM e tendo em vista a situação de emergência de saúde pública, o Reitor, por meio da Portaria 97.935, de 16 de março de 2020, suspendeu as atividades acadêmicas e administrativas presenciais, inicialmente, por 30 dias com possibilidade de prorrogação como foi feita até 31 de janeiro de 2021, mês que encerrou a edição deste trabalho, ainda sem previsão de retorno. Mantidas apenas as atividades consideradas essenciais (serviços de saúde, segurança e de alimentação). No entanto, os demais servidores deveriam permanecer à disposição da Instituição no horário de trabalho habitual, para possibilitar o exercício das atividades, conforme orientação realizada pela PROGEP.

Para atender à solicitação do ME, a UFSM encaminha notificação mensal aos servidores para que se manifestem acerca de sua situação, a qual precisa anuência da chefia. O servidor deve informar se: permanece em atividade presencial; mantém atividade presencial de forma esporádica; mantém atividade remota; ou está impossibilitado de trabalhar considerando a atividade desenvolvida.

As atividades acadêmicas presenciais foram suspensas e a Resolução n. 024, de 11 de agosto de 2020, regulamentou o Regime de Exercícios Domiciliares Especiais (REDE). O regime é uma combinação da excepcionalidade dos exercícios domiciliares com as características do ensino remoto e da mediação por Tecnologias Educacionais em Rede, o qual será utilizado integralmente no segundo semestre do ano de 2020.

Importante registrar que foi nesse contexto de insegurança sobre os direitos, mas especialmente sobre a vida, que os respondentes participaram dessa pesquisa. O questionário ficou disponível para preenchimento a partir do dia 17/07/2020, exatamente quatro meses após a suspensão das atividades administrativas na UFSM. Assim, parcela dos respondentes estavam em trabalho remoto, alguns impossibilitados de trabalhar e outros trabalhando “normalmente”, por serem lotados em unidades/setores considerados essenciais, como é o caso do HUSM, Hospital Veterinário, entre outros.

Em 29 de outubro de 2020, foi publicada a IN nº 109, tratando do retorno gradual e seguro ao trabalho em modo presencial dos servidores, autorizada a partir do dia 03 de novembro de 2020, nos locais em que ficarem constatadas as condições sanitárias e de atendimento de saúde pública. Os critérios de retorno ficam a cargo da gestão de cada órgão, respeitando o limite de cinquenta por cento da capacidade física do ambiente de trabalho e o distanciamento mínimo de um metro.



## 2.2 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

Desde seu surgimento, em 1960, como um campo autônomo de estudo, a Psicologia Social da Justiça volta-se para comprovar a importância que os valores, crenças e sentimentos sobre o que é justo ou injusto têm sobre as ações humanas. A aplicação dos conhecimentos desse campo de estudo predomina no cenário organizacional e de trabalho, sendo que a partir de 1987 recebeu a denominação Justiça Organizacional por Jerald Greenberg, que entende o tema de maneira essencial para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal de seus membros (ASSMAR, FERREIRA e SOUTO, 2005).

A justiça organizacional é definida por Ribeiro e Bastos (2010, p. 11) como o “resultado das trocas sociais e contratuais, no contexto do trabalho, e se verifica no campo das percepções”. A partir da sua história de vida e expectativas é que o indivíduo percebe o tratamento recebido como mais ou menos justo, a avaliação é feita entre as expectativas, as informações e os sentidos que apreende do ambiente organizacional, assim, a percepção é conforme a subjetividade do indivíduo.

Da mesma forma, a percepção de justiça impacta na maneira como os trabalhadores notam a “equidade da remuneração, a distribuição das tarefas, a distribuição dos recursos, orçamentos, a estruturação dos processos organizacionais, as relações interpessoais e no tratamento despendido do superior com seus trabalhadores”. No entanto, o estado emocional e físico do colaborador pode afetar essa percepção, além de provocar emoções que causam estresse psicológico (SCHUSTER, DIAS e BATTISTELLA, 2014, p. 331).

Para Almeida (2009), a justiça, nas suas diversas dimensões, é fundamental para a existência de um ambiente produtivo e saudável nas organizações. Devendo ser prioridade das organizações manter um ambiente justo, haja vista que é uma atitude almejada, ética e de importância legítima que contribui em vários aspectos organizacionais como o comprometimento, a confiança e a saúde do trabalhador.

A experiência de injustiça não afeta somente um indivíduo, mas todos os membros do grupo social que ele pertence, sendo o trabalho um grupo social, a justiça exercerá influência significativa nas atitudes e nos comportamentos produzidos nesse cenário (SOUSA e MENDONÇA, 2009). Para Schuster, Dias e Battistella (2014), a baixa percepção de justiça organizacional estimula comportamentos contraproducentes e pode ser viral no ambiente de trabalho, tendo em vista que alguns colaboradores podem influenciar negativamente os demais sobre as situações de injustiças.

No mesmo sentido, Rego (2002) afirma que a combinação de resultados injustos com procedimentos e interações injustas, provocam reações negativas, como insatisfação, baixo desempenho, absenteísmo. Por outro lado, a presença de procedimentos e interações justas pode impedir o trabalhador de agir contra a organização.

Quando os esforços são recompensados conforme o mérito, sem regras subjetivas e critérios duvidosos, a tendência é um maior esforço dos trabalhadores para que, realmente, sejam recompensados pelo seu empenho. Entretanto, quando isso não acontece, os trabalhadores podem apresentar menor comprometimento, realizando o trabalho sem querer ser incomodado, ou seja, podem perder o interesse no trabalho e o significado do seu papel naquela organização (ALMEIDA e SILVA, 2006).

Geremia, Kanan e Marcon (2018) verificaram que os profissionais que têm pretensão de continuar nas empresas que os empregam, obtiveram médias significativamente superiores de percepção de justiça organizacional. O que indica que trabalhar em uma organização justa pode significar maior probabilidade de permanência perante outra oportunidade de trabalho. Embora a percepção de justiça não seja o único critério determinante, é um fator importante na decisão do trabalhador para a permanência em uma empresa ou outra.

Fiuzza (2010), ressalta a importância de as organizações primarem pela justiça organizacional em seu cotidiano, buscando procedimentos justos, interações adequadas e respeitadas com os trabalhadores, haja vista que, a percepção de justiça é vista como uma questão central para o equilíbrio das organizações. Assim, cabe aos gestores buscarem aumentar a percepção de justiça dos colaboradores através da distribuição de recompensas, nos relacionamentos interpessoais e nos procedimentos adotados nos processos decisórios.

Segundo Almeida e Silva (2006), não há necessidade de muitos investimentos financeiros para se alcançar um ambiente justo, basta oferecer práticas organizacionais pautadas em princípios éticos e justos em todas as instâncias organizacionais e dispor de uma comunicação eficiente e transparente. Ainda, Schuster, Dias e Battistella (2013, p. 45) reiteram a necessidade da gestão “considerar os recursos humanos como sujeitos que podem influenciar e ser influenciados dentro de um ambiente organizacional percebido mais ou menos justo”, pois considerar as pessoas como recursos estáticos pode gerar resultados ineficazes.

### **2.2.1 As dimensões da Justiça Organizacional**

Em 1958, Homans, com base na teoria de equidade de Adams, começou os estudos da justiça distributiva no cenário organizacional. Para o autor, a relação será percebida como justa

quando a distribuição estiver proporcional à contribuição de cada indivíduo. Assim, os indivíduos procuram ser recompensados na proporção dos seus investimentos, quanto maior o investimento, maior a expectativa de recompensa (RIBEIRO e BASTOS, 2010).

Conforme Rego (2001, p. 121), a justiça distributiva centra-se no conteúdo, na justiça dos fins alcançados e envolve: “salários, notações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, resultados dos testes de detecção de consumo de droga, fatia orçamental atribuída às unidades organizacionais subsidiárias, lucros distribuídos pelos trabalhadores”. Resumindo, a justiça distributiva “diz respeito à maneira como uma organização distribui os recursos financeiros disponíveis entre seus empregados” (ODELIUS e SANTOS, 2008, p. 229).

Percebendo-se que as pessoas não estavam preocupadas apenas com a justiça distributiva e considerando que os processos que geravam os resultados também eram importantes, surgiu uma nova dimensão de justiça organizacional, a justiça procedimental. Os estudos sobre a justiça dos procedimentos começaram a partir dos anos 1971, com o desenvolvimento de “Uma Teoria da Justiça” por Rawls, tratando da percepção de justiça sobre as formas adotadas pela organização, quando é preciso definir o quanto cada trabalhador receberá por seu esforço. Engloba processos de seleção, sistemas de avaliação de desempenho e os procedimentos de aumentos salariais e promoções, por exemplo (FILENGA e SIQUEIRA, 2006; SOTOMAYOR, 2007).

Ainda, segundo Sousa e Mendonça (2009), a justiça processual envolve: o direito de o trabalhador reproduzir sua opinião e ser ouvido; possuir representatividade, por meio da possibilidade de ter representantes nas instâncias superiores participando das decisões que envolvam o interesse dos trabalhadores; decisões tomadas com base em critérios previamente estabelecidos e acordados com os trabalhadores; feedback, retorno por parte da administração quanto ao desempenho do colaborador; interesse em buscar informações fidedignas quanto aos processos organizacionais e conhecer os problemas presentes no ambiente de trabalho.

No final dos anos 80, as pesquisas empíricas apontaram que a interação social e o processo de comunicação das decisões também são relevantes para a percepção dos indivíduos quanto à justiça. Dessa maneira, surgiu a terceira dimensão denominada justiça interacional, reportando-se a qualidade das relações sociais entre os indivíduos e a administração (RIBEIRO e BASTOS, 2010). Trata-se do tratamento digno e respeitoso dispendido entre superior e colaborador (social/interpessoal), bem como da maneira que as informações são fornecidas e as decisões justificadas para os envolvidos (informacional) (REGO, 2002).

As três dimensões da justiça organizacional podem ser exemplificadas por meio de um incremento salarial: “o incremento propriamente dito (justiça distributiva), o processo que o determina (procedimental) e o modo como o superior o transmite, explica e justifica ao colaborador (interacional)” (REGO, 2001, p. 121). Mas o autor explica que as percepções de justiça, em uma das dimensões, podem ser concomitantes com as percepções de injustiças em outras. Pois, um trabalhador pode considerar que a falta de um incremento é justo, que os critérios utilizados para a decisão são justos e mesmo assim ter baixa percepção de justiça, devido a maneira que foi comunicado da decisão pelo superior (REGO, 2001).

Colquitt (2001) propõe que os elementos sociais presentes na dimensão interacional se dividam em justiça interpessoal e informacional, sendo a primeira relativa ao grau de sensibilidade social do gestor ao tratar os indivíduos envolvidos pelas decisões e pelos procedimentos de distribuição; a segunda referente à clareza, oportunidade e abrangência das informações acerca das deliberações. Com essa divisão, o autor defende que a justiça organizacional possui quatro dimensões (RIBEIRO e BASTOS, 2010). A seguir o Quadro 4 apresenta um resumo das dimensões estudadas até o momento.

Quadro 4 – Síntese das quatro dimensões de Justiça Organizacional

Dimensões	Caracterização
<b>Justiça distributiva</b>	Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. Respeita, por exemplo, aos salários, classificações obtidas nas avaliações de desempenho, sanções disciplinares, promoções, aceitação/rejeição de candidatos, fatia orçamentária atribuída às unidades organizacionais.
<b>Justiça procedimental</b>	Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins. Concerne, por exemplo, aos procedimentos usados nos acréscimos salariais, nos processos disciplinares, nas avaliações de desempenho, nos processos de recrutamento e seleção.
<b>Justiça interacional social/interpessoal</b>	Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores.
<b>Justiça (interacional) informacional</b>	Centra-se no grau em que o superior fornece e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas.

Fonte: (SOUTO e REGO, 2003).

Após, Rego (2001), levando em consideração que alguns profissionais detêm uma percepção diferente dos demais trabalhadores, desenvolveu um modelo de cinco dimensões para medir a percepção de justiça organizacional. Esse modelo foi desenvolvido em Portugal e passou por um processo de adaptação cultural para ser aplicado no contexto brasileiro. A escala de percepções de justiça dos professores do ensino superior é uma adaptação do modelo

tetradimensional, tendo em vista que os professores apresentam fontes diferentes para tarefas (superiores diretos) e recompensas (direção/governo). Foi necessário, na visão do autor, dividir a vertente distributiva em distributiva de tarefas e distributiva de recompensas.

Assim, se encontra, na literatura, diversos entendimentos quanto ao número de constructos para avaliar a percepção de justiça organizacional, mais especificamente, são encontrados cinco modelos com diferentes números de dimensões: unidimensional, bidimensional, tridimensional, tetradimensional e pentadimensional, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Síntese dos modelos de Justiça Organizacional

MODELO	DIMENSÕES	CONCEITO	AUTORES
<b>Unidimensional</b>	Justiça distributiva	Fundamenta-se na perspectiva da teoria da equidade, em que recursos e recompensas são considerados justos quando proporcionais.	Adams (1965), Deutsch (1975) e Homans (1961)
<b>Bidimensional</b>	Justiças distributiva e procedimental	Considera que apenas a justiça distributiva é insuficiente para explicar a justiça organizacional e aborda um novo tipo de justiça que se refere ao modo como as decisões são tomadas nas organizações e como são planejadas as tarefas.	Leventhal (1980) e Thibaut e Walker (1975)
<b>Tridimensional</b>	Justiças distributiva, procedimental e interacional	Defende que, além das justiças distributiva e procedimental, existe a interacional, que leva em conta as relações interpessoais no trabalho e sua influência na percepção da justiça do trabalhador. A justiça interacional, como é denominada, aborda o modo como os trabalhadores são tratados por superiores e colegas.	Moorman (1991), Bies e Moag (1986) e Bies (1987)
<b>Tetradimensional</b>	Justiças distributiva, procedimental, interacional e informacional	Considera a influência da maneira como os trabalhadores recebem as informações nas organizações em sua percepção de justiça.	Colquitt (2001)
<b>Pentadimensional</b>	Justiças distributiva de tarefas, distributiva de recompensas, procedimental, interacional e informacional	Considera que alguns profissionais, como os professores, podem perceber a justiça distributiva em duas perspectivas: de tarefas e de recompensas.	Rego (2001) e Rego et al. (2009)

Fonte: (JESUS e ROWE, 2014).

## 2.2.2 O estudo da Justiça Organizacional

Ao realizar pesquisas sobre a justiça organizacional, observa-se que ainda são poucos os estudos envolvendo a temática, especialmente em nível nacional. Andrade (2015) em um estudo bibliométrico nos anais do EnANPAD, no período compreendido entre 2004 a 2016,

observou que a temática não é consolidada na área da Administração, tendo em vista que, houve períodos em que nenhum artigo foi publicado. Ainda, mais de 20% das publicações foram desenvolvidas pelo mesmo autor. Dessa forma, segundo Andrade, há uma lacuna nas publicações brasileiras sobre justiça organizacional.

Com o objetivo de analisar a importância da temática nos estudos nacionais, realizou-se um levantamento quantitativo acerca da produção sobre justiça organizacional nos anais dos eventos da ANPAD. A escolha pelos eventos da ANPAD deve-se ao consistente trabalho desenvolvido pela associação na promoção do ensino, da pesquisa e na produção de conhecimento dentro do campo da Administração. São nove eventos na área, sendo eles EnANPAD, EnEO, EnAPG, EMA, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, EnEPQ, EnGPR, 3Es e EnADI. Além disso, devido à agilidade com que as pesquisas são disponibilizadas se comparadas aos periódicos, os quais demandam um tempo maior até a publicação.

A pesquisa dividiu-se em etapas. Em um primeiro momento foi digitada a palavra justiça na base de dados da ANPAD, sendo 99 publicações relativas à justiça. Após, procedeu-se a leitura do título e/ou resumo para identificar os trabalhos referentes à justiça organizacional em organizações públicas, encontrando-se 12 artigos. Limitando o intervalo temporal de 2010 a 2019, permaneceram 10 artigos, os quais foram analisados segundo os Autores, Eventos/ano, Dimensões utilizadas, Instrumento de Pesquisa, Temas Relacionados, etc.

Nos anos 2017, 2014 e 2012 houve dois artigos sobre justiça organizacional em organizações públicas, nos anos 2018, 2015, 2013 e 2010 apenas um artigo envolvendo a temática e nos demais anos não houve nenhum artigo. Quanto aos eventos, 6 artigos foram apresentados na EnANPAD, 2 na EnEO e 2 na EnGPR. Relativo ao tipo de pesquisa, nove artigos utilizaram a abordagem quantitativa e um qualitativa. Referente ao instrumento de pesquisa mais utilizados para avaliar a justiça organizacional, têm-se a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), validada por Mendonça et al. (2003) e a Escala de Percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001).

Alguns temas relacionados com a justiça organizacional nos estudos nacionais, são: Qualidade de Vida no Trabalho, aparecendo em Andrade, Limongi-França e Stefano (2017), *Balanced Scorecard* (BEUREN e SPESSATTO, 2010), Suporte organizacional e social, Comprometimento Organizacional (COSTA, FILENGA e SIQUEIRA, 2012; NASCIMENTO, EMMENDOERFER e GAVA, 2012), Bem-estar no trabalho (NEIVA, NERY e MENDONÇA, 2014), *Burnout* (SCHUSTER et al., 2013), Liderança e Comportamentos Retaliativos (RIBEIRO, 2018).

Já para verificar a importância da temática justiça organizacional em âmbito internacional, utilizou-se a base de dados *Web Of Science*, pesquisando pelo tópico “*organizational justice*”, no intervalo temporal de 2010 a 2019, foram encontradas 4.357 publicações. A partir do resultado da primeira busca, a pesquisa foi refinada buscando apenas as categorias que possuem relação com as áreas de Administração, refinando a critério da autora as seguintes categorias: *Management; Psychology Applied; Business; Psychology Social; Public Environmental Occupational Health; Psychology Multidisciplinary; Public Administration; Economics; Social Work e Psychology*. Com isso, o número de documentos foi reduzido para 3.021 resultados.

Após, foi refinado o tipo de documento para somente artigos, tendo como resultado 2.726 artigos. Relativo ao número de publicações por países, a maior concentração é nos Estados Unidos com 1.103 artigos e o idioma inglês concentra 2.646 das publicações. Observando o histórico temporal das publicações envolvendo o termo justiça organizacional, constata-se um aumento gradativo destas na última década, intensificando-se nos últimos cinco anos.

O autor que aparece com maior número de publicações é De Cremer, com 25 artigos, somando 436 citações. Já a primeira colocação entre os artigos mais citados com 393 citações é Colquitt, o autor, por sua vez, possui 11 artigos publicados que somam 978 citações. Por fim, procedeu-se a leitura dos resumos dos cinco artigos mais citados, referentes à justiça organizacional, a fim de conhecer os autores, o número de vezes que foi citado, o ano de publicação, o objetivo e os principais resultados, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6 – Artigos sobre justiça organizacional com mais citações no *Web of Science*

(continua)

Artigos sobre Justiça Organizacional com maior número de citação			
1º	Autores	Nº Citação	Ano
	<u>Colquitt, Jason A.</u> ; <u>Scott, Brent A.</u> ; <u>Rodell, Jessica B.</u> ; et al.	393	2013
	<p><b>Objetivo:</b> Testar hipóteses diretas, mediadoras e moderadoras que foram inspiradas nessas duas perspectivas, para avaliar sua adequação como guias teóricos para pesquisa de justiça.</p> <p><b>Resultados:</b> Com relação à teoria do intercâmbio social, os resultados revelaram que as relações significativas entre justiça e desempenho de tarefas e comportamento de cidadania foram mediadas por indicadores de qualidade de troca social (confiança, compromisso organizacional, apoio organizacional percebido e troca de membros de líderes). Com relação ao efeito, os resultados mostraram que as relações justiça-desempenho foram mediadas por afeto positivo e negativo, com a dimensão de afeto relevante variando em meio a variáveis de justiça e desempenho.</p>		

Quadro 6 – Artigos sobre justiça organizacional com mais citações no *Web of Science*

(conclusão)			
2º	<b>Autores</b>	<b>Nº Citação</b>	<b>Ano</b>
	<u>Walumbwa, Fred O.</u> ; <u>Hartnell, Chad A.</u> ; Oke, Adegoke	274	2010
<p><b>Objetivo:</b> Testar a influência da liderança dos servidores em 2 climas de grupo, atitudes dos funcionários e comportamento organizacional da cidadania.</p> <p><b>Resultados:</b> Os resultados revelaram que o compromisso com o supervisor, a autoeficácia, o clima de justiça processual e o clima de serviço mediaram parcialmente a relação entre liderança de servidores, clima organizacional e comportamento de cidadania. Os resultados de interação entre níveis revelaram que o clima de justiça processual e o clima de serviço positivo ampliaram a influência do compromisso com o supervisor no comportamento da cidadania organizacional.</p>			
3º	<b>Autores</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Ano</b>
	<u>Colquitt, Jason A.</u> ; <u>Rodell, Jessica B.</u>	212	2011
<p><b>Objetivo:</b> Obter previsões sobre as relações entre justiça, confiabilidade e confiança, com os supervisores como referente.</p> <p><b>Resultados:</b> A justiça informacional foi um preditor significativo de percepções de confiança subsequentes, mesmo quando as análises controladas para níveis anteriores de confiança e confiabilidade. No entanto, a relação entre justiça e confiabilidade mostrou-se recíproca. A justiça processual e interpessoal foram preditores significativos dos níveis subsequentes de benevolência e integridade, com integridade prevendo níveis subsequentes de todas as quatro dimensões da justiça.</p>			
4º	<b>Autores</b>	<b>Nº citação</b>	<b>Ano</b>
	<u>Colquitt, Jason A.</u> ; <u>LePine, Jeffery A.</u> ; <u>Piccolo, Ronald F.</u> ; et al.	179	2012
<p><b>Objetivo:</b> Identificar qual forma de confiança (em afeto ou cognição) é mais relevante para os efeitos da justiça.</p> <p><b>Resultados:</b> Os resultados de um estudo de campo em um sistema hospitalar revelaram que as variáveis de confiança de fato mediaram as relações entre as dimensões da justiça organizacional e o desempenho do trabalho, com confiança baseada em afetar impulsionando a mediação baseada na troca e confiança baseada em cognição impulsionando a mediação baseada na incerteza.</p>			
5º	<b>Autores</b>	<b>Nº citações</b>	<b>Ano</b>
	<u>Rupp, Deborah E.</u> ; <u>Shao, Ruodan</u> ; <u>Thornton, Meghan A.</u> ; et al.	157	2013
<p><b>Objetivo:</b> Explorar as reações dos indivíduos à percepção da responsabilidade social corporativa (CSR) usando um quadro multimotivo.</p> <p><b>Resultados:</b> Os resultados lançam luz sobre micro (empregado) nível fenômenos CSR nível e oferecem implicações para a pesquisa e prática.</p>			

Fonte: Elaborado pela autora, com base no estudo dos pesquisadores

### 2.2.3 As escalas de Justiça Organizacional validadas no Brasil

Diante da diversidade de dimensões e modelos de justiça organizacional, são encontrados na literatura vários instrumentos para medir a percepção de justiça dos trabalhadores em seus ambientes de trabalho. Os modelos apresentam uma variabilidade de dimensões e a escolha, pelo pesquisador, deve ocorrer conforme a melhor adequação a realidade que se busca investigar. Schuster (2013) identificou alguns modelos validados no Brasil, segundo se pode conferir no Quadro 7.



Quadro 7 – Escalas de percepção de justiça validadas no Brasil

Fonte Referencial	Escala	Dimensões trabalhadas
Rego; Souto (2002)	Escala de percepção de justiça	Justiça Distributiva; Processual; Interpessoal e Informacional
Colquitt (2001)	Escala de percepção de justiça	Justiça Distributiva; Processual; Interpessoal e Informacional
Sotomayor (2007)	Dimensões de Justiça Organizacional	Justiça Distributiva; Processual e Interacional
Siqueira et al. (1996)	Escala de percepção de Justiça Distributiva	Justiça Distributiva
Gomide Jr; Siqueira (2008)	Escala de percepção de Procedimentos	Justiça Distributiva
Tax (1993)	Escala de Justiça Percebida	Justiça Distributiva, Processual e Interacional
Mendonça et al. (2003)	Escala de Percepção de Justiça Organizacional – EPJO	Justiça Distributiva, Processual e Interacional

Fonte: (SCHUSTER, 2013)

Além das escalas citadas no estudo de Schuster (2013), Pereira et al. (2011) desenvolveram a Escala de Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante de Ações Organizacionais voltadas à Diversidade. A escala contém três fatores: o primeiro, referente à percepção de justiça diante das ações organizacionais voltadas para as mulheres e para as pessoas negras, sob a perspectiva dos princípios da igualdade e necessidade; o segundo, a percepção de justiça perante as ações voltadas para as pessoas com deficiência, sob a visão dos princípios da igualdade e necessidade; e o terceiro, sobre a percepção de justiça em face das ações voltadas para todos os indivíduos, sob o panorama do princípio da equidade.

Os resultados da pesquisa, que contou com a participação de 253 pessoas, demonstraram que as ações organizacionais que proporcionam recursos e oportunidades à diversidade são preponderantemente percebidas como justas quando fundamentadas pelo princípio da equidade. No entanto, houve diferenças de percepção entre os participantes considerando-se as variáveis: sexo, raça e ser ou não pessoa com deficiência (PEREIRA et al., 2011).

Já o instrumento multidimensional criado por Colquitt (2001), foi validado no contexto organizacional brasileiro por Assmar et al. (2002), que aplicaram a escala de justiça organizacional de Colquitt em uma amostra de 234 empregados de organizações públicas e privadas do município do Rio de Janeiro. A análise fatorial dos eixos principais, com rotação *oblímin* demonstrou que, a estrutura mais adequada é a de quatro fatores, com 44,8% de variância total, reproduzindo de forma integral a estrutura prevista. Os coeficientes *alpha de Cronbach* variaram de 0,82 a 0,89, evidenciando a validade da escala.

## 2.3 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste tópico serão apresentadas as principais vertentes conceituais, modelos e teorias sobre entrincheiramento organizacional. Inicialmente, será feito uma explanação sobre os vínculos comprometimento e entrincheiramento organizacional, após considerações sobre o entrincheiramento, o estado da arte e as escalas validadas no Brasil.

### 2.3.1 Os vínculos Comprometimento x Entrincheiramento Organizacional

O vínculo que liga o indivíduo à organização constitui um processo de troca, no qual de um lado a organização com suas exigências, características e peculiaridades e, de outro, o indivíduo com suas expectativas e necessidades. Dessa relação podem surgir múltiplos vínculos com diversas consequências tanto para os indivíduos como para a organização. Quando as necessidades entre demandas sociais, exigências organizacionais e desejos individuais convergem, têm-se um vínculo positivo para ambos os atores. Ainda, “a qualidade do vínculo pode ser considerada um reflexo, não apenas de valores intrínsecos e atitudinais do indivíduo, mas também, como uma resposta à cultura da organização” (RODRIGUES e BASTOS, 2013, p. 144).

Relevante considerar as diferenças significativas entre a cultura de organizações públicas e privadas. As organizações públicas possuem, além da estrutura com características mais burocráticas e hierarquizadas, algumas peculiaridades. Como as relações de poder, em que os gestores se deparam com pressões de diferentes grupos de interesses; e a submissão a leis administrativas, que cria um ambiente mais burocratizado, culminando em processos de mudanças mais lentos (RODRIGUES e BASTOS, 2013).

Quando o profissional está satisfeito com sua carreira e com sua organização, provavelmente, haverá uma identificação entre os valores pessoais e a cultura organizacional. Nesses casos, o vínculo com a instituição poderá ter uma qualidade melhor, sendo benéfico tanto para o indivíduo como para a organização, se a troca ocorrer de forma comprometida. Entretanto, não havendo uma relação positiva entre profissional e organização, as expectativas não são concretizadas tornando o relacionamento frágil e, para o indivíduo, fica a impressão de não haver alternativa (NOBRE, OLIVEIRA e LEONE, 2017).

Uma diversidade de elementos contribui para definir a qualidade dos vínculos estabelecidos entre servidor e a organização pública, como: envolvimento, apego, satisfação, motivação, centralidade, satisfação, identificação, reconhecimento, remuneração, relações

interpessoais, condições e estrutura de trabalho (MILHOME, ROWE e SANTOS, 2018; MOSCON, BASTOS e SOUZA, 2012; RODRIGUES E BASTOS, 2013). Dessa maneira, quando vinculados pelo afeto, pelo orgulho de fazer parte daquele local e/ou pelo desejo de permanecer, configura o comprometimento organizacional. Porém, quando permanecem por necessidade, porque possivelmente terão perdas ao sair da organização, tem-se o entrenchamento organizacional (MILHOME, ROWE e SANTOS, 2018).

A temática comprometimento organizacional passou a ter destaque em pesquisas no final dos anos de 1950, devido aos impactos que essa variável apresenta em aspectos relevantes para as organizações, como a redução do absenteísmo, do *turnover*, no aumento da satisfação no trabalho, por exemplo (MEIRELES, LEMOS e BALASSIANO, 2015). Embora seja um vínculo que se sobressaia em número de estudos, diversidade de conceitos e perspectivas de análise, ainda não possui uma definição única, mas apresenta um ponto em comum entre as definições, qual seja: “trata de um estado psicológico que caracteriza a relação do indivíduo com a organização”. Todavia, problemas conceituais e limites confusos, entre as diversas bases do comprometimento, são características predominantes dessa área de pesquisa (PINHO, BASTOS e ROWE, 2010, p. 2).

Um dos primeiros autores a estruturar o conceito de comprometimento, Becker (1960), acredita que os indivíduos se engajam em linhas contínuas de ação, conhecidas como *side bets*, visando atender perspectivas culturais, ajustar-se a papéis sociais, manter sua auto-imagem ou assegurar a manutenção das vantagens percebidas de determinados comportamentos (RODRIGUES e BASTOS, 2011). Após o estudo de Becker, outras pesquisas passaram a investigar a temática, sendo o modelo de comprometimento posposto por Meyer e Allen (1991) um dos mais conhecidos. Nesse modelo, o constructo é composto por três componentes independentes, porém, inter-relacionados: comprometimento afetivo, comprometimento de continuação e comprometimento normativo (MEIRELES, LEMOS e BALASSIANO, 2015).

A base afetiva do comprometimento refere-se à identificação e afeto com a organização, a base normativa é a internalização de normas e valores organizacionais que provocam o sentimento de obrigação em permanecer e a base de continuação envolve os custos e benefícios perdidos com a saída da organização. O principal ponto de divergência centra-se no componente de continuação com a ideia de permanência por necessidade, tornando-se o ponto provocador do maior número de inconsistências empíricas nas pesquisas sobre o comprometimento organizacional (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

Rodrigues (2009) considera o vínculo afetivo tão diferente do vínculo instrumental que não pode tratar do mesmo fenômeno (comprometimento). A autora propõe a retirada da

dimensão instrumental do conceito de comprometimento organizacional, considerando que o comprometimento com a carreira constitui um vínculo de forte identificação com a carreira escolhida, relacionada a afetos positivos, que reúne diferentes motivações para a permanência. Sendo vínculos distintos, geram comportamentos diferentes, com impactos pessoais, organizacionais e sociais significativos (ROWE, BASTOS e PINHO, 2011).

A diferença observada na base de continuação ou permanência pressupõe que o profissional continua na organização por motivos alheios à sua vontade, podendo ser pelas perdas e sacrifícios relacionados à possível saída. Assim, duas dimensões antagônicas não podem fazer parte do mesmo constructo, pois como que o comprometimento organizacional que apresenta correlações positivas com variáveis como satisfação, cidadania e envolvimento, irá envolver uma dimensão contrária a essa expectativa. Ainda, como que um vínculo que mantém o profissional sem interesse de contribuir positivamente, será parte de um constructo que compreende a ideia de compartilhamento dos objetivos organizacionais pelo trabalhador (RODRIGUES e BASTOS, 2010).

Dessa maneira, alguns autores (MILHOME e ROWE, 2017; PINHO, BASTOS e ROWE, 2010; RODRIGUES 2009) defendem que o comprometimento com a carreira seja tratado numa perspectiva de base exclusivamente afetiva e sua base instrumental (de continuação) seja reunida no conceito de entrincheiramento organizacional. Blau (2001) questionando a possível sobreposição dos construtos levantou a possibilidade de integrá-los. A partir de então, diversas pesquisas vêm sendo desenvolvidas para testar as evidências empíricas dos constructos.

Como o estudo de Rodrigues e Bastos (2011, p. 14), que “buscou reunir argumentos teóricos e evidências empíricas de que o entrincheiramento organizacional e o comprometimento de continuação representam o mesmo fenômeno psicossocial”. Os resultados confirmaram essa hipótese, evidenciando a sobreposição dos constructos. Milhome e Rowe (2017) verificaram que são constructos com baixas correlações entre eles, mas alta correlação entre a dimensão instrumental do comprometimento e entrincheiramento organizacional.

De todo modo, “os níveis de comprometimento e de entrincheiramento indicam a força e a qualidade de ligação entre o indivíduo e a organização” (RODRIGUES e BASTOS, 2013, p. 150). Considera-se que os vínculos coexistem e não são excludentes entre si, ou seja, um trabalhador pode vivenciar diversos vínculos, com níveis e padrões diferenciados (TOMAZZONI e COSTA, 2020; TOMAZZONI et al., 2020).

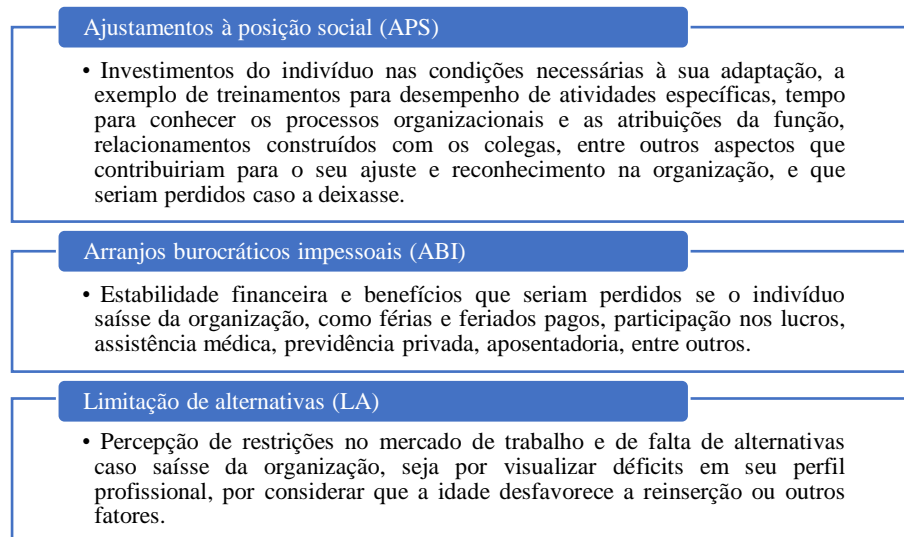
### 2.3.2 O Entrincheiramento Organizacional

Nas pesquisas, o constructo teve origem no campo de estudos de carreiras por Carson, Carson e Bedeian (1995), refere-se à escolha do profissional em continuar na sua carreira pela falta de outras perspectivas, pela percepção de que muitos investimentos foram despendidos com a carreira e pelo entendimento que uma mudança causaria um desgaste emocional alto. Assim, o conceito de entrincheiramento destaca “o vínculo desenvolvido pelo indivíduo em determinada profissão, função, cargo ou mesmo organização”, que o mantém preso por não conseguir identificar outras opções que atendam suas necessidades vitais (SILVA, TOMAZZONI e COSTA, 2018, p. 61). Segundo Magalhães (2008), o conceito surgiu visando encontrar os motivos pelos quais os trabalhadores que não se identificam com suas atividades não mudam de situação.

Rodrigues (2009) conclui que o termo vem de trincheiras e remete a noção de segurança, pois está associado a proteção e estratégias utilizadas em guerras. “É uma metáfora que remete à continuidade de profissionais em uma carreira porque mudar lhes parece desvantajoso ou inviável. Ficam assim protegidos em sua trincheira – a carreira” (SCHEIBLE, BASTOS E RODRIGUES, 2013, p. 532). No contexto organizacional, o termo trata de uma forma de proteção, garantias de estabilidade, manutenção do status quo, um vínculo por necessidade e não por desejo, no qual o trabalhador permanece na organização porque sua saída pode gerar perdas consideráveis (RODRIGUES, 2009).

Para Carson, Carson e Bedeian (1995), o entrincheiramento organizacional é um constructo multidimensional, composto por três principais dimensões: Ajustamentos à posição social (APS), Arranjos burocráticos impessoais (ABI) e Limitação de alternativa (LA), conforme Figura 1.

Figura 1 – Dimensões do Entrincheiramento Organizacional



Fonte: (RODRIGUES e BASTOS, 2011).

O profissional encontra-se entrincheirado quando constata que está na organização, pois, para deixá-la, terá grandes perdas porque percebe que há custos associados a sua saída, não identificando outra alternativa a não ser, continuar nela, configurando uma postura estática, em que a sua vontade contrasta com a necessidade de permanecer parado, sem motivação (NOBRE, OLIVEIRA e LEONE, 2017). Algumas causas do entrincheiramento são: o trabalhador pode estar evitando estigma social, ter receio de que a idade seja um impeditivo para uma recolocação no mercado de trabalho, ter medo de perder ou arriscar privilégios já adquiridos (ROWE, BASTOS e PINHO, 2011).

Custos emocionais, como a perda das relações interpessoais e o impacto na vida pessoal ocasionado pela mudança na carreira, também podem colaborar para o entrincheiramento. Em conformidade com as ideias de Magalhães (2008), a escolha profissional está atrelada a uma declaração pública de sucesso em determinada carreira, fazendo com que alguns sujeitos escolham permanecer na mesma situação a fim de evitar uma exposição social que atitudes inconsistentes podem representar, como se estivesse tentando provar para si mesmo e para os outros que fez a escolha certa. A própria insatisfação pode levar a mais investimentos, tempo e esforço na tentativa de superar esse conflito (MAGALHÃES, 2008).

A percepção que os indivíduos têm em relação à organização, também pode favorecer o entrincheiramento organizacional. Aumentando a probabilidade de se manterem inseridos quando visualizam que as outras organizações disponíveis no mercado apresentam menos benefícios do que a sua, especialmente em chances de estabilidade, credibilidade e

reconhecimento da organização pelos serviços prestados (MARIANO e MOSCON, 2018; PINHO, BASTOS e ROWE, 2015).

As atitudes do profissional entrincheirado estão relacionadas ao seu grau de satisfação, podendo ser profissionais entrincheirados satisfeitos ou insatisfeitos. Quando satisfeitos, inclinam-se a realizar novos investimentos, a colaborar construtivamente, diminuindo a rotatividade e, por consequência, aumentando a estabilidade do trabalho e, geralmente, são engajados. Os insatisfeitos apresentam uma lealdade passiva que pode gerar absenteísmo e normalmente criam ferramentas de gerenciamento de estresse como: saída da organização, confrontação verbal, negligência, aumento de erros no trabalho e ineficiência. Em ambas as situações, a permanência do profissional não é espontânea, mas por entender que é necessário ficar (NOBRE, OLIVEIRA e LEONE, 2017; SCHEIBLE, BASTOS e RODRIGUES, 2013).

Segundo Meireles, Lemos e Balassiano (2015), não se pode afirmar que empregados entrincheirados são menos satisfeitos do que os não entrincheirados e vice-versa. Porém, o entrincheiramento pode ser um mediador do comportamento do trabalhador, na medida que empregados entrincheirados e satisfeitos podem apresentar reações mais favoráveis em relação à organização do que entrincheirados insatisfeitos.

Pereira e Lopes (2019) ao estudarem a relação entre comprometimento, entrincheiramento e suas relações com o engajamento no trabalho de TAEs de uma IFE, verificaram que os servidores com alto nível de comprometimento organizacional possuem alto engajamento. E aqueles com alto nível de entrincheiramento, possuem um nível baixo de engajamento, portanto, não são envolvidos com o trabalho que realizam, sentem-se infelizes se trabalham intensamente e não percebem alternativas para mudarem de organização.

Por outro lado, Tomazzoni e Costa (2020) identificaram que trabalhadores entrincheirados podem ser produtivos, embora demandem um suporte maior da organização e dos gestores para obter êxito no desempenho das suas atividades. “Sendo que, no geral, os esforços desses indivíduos se concentram no atingimento de metas individuais e de pouca contribuição para objetivos mais globais de desempenho da organização”. Com base nesse achado, os autores entendem que, apesar de não estar relacionado a níveis mais elevados de desempenho, é um vínculo que pode ser considerado necessário e desejável em alguns cenários organizacionais (TOMAZZONI e COSTA, 2020, p. 281).

No entanto, a estagnação na carreira pode ser fonte de sintomatologias nos indivíduos, podendo afetar tanto a saúde física como a saúde mental, alguns sinais são: “tédio, monotonia, isolamento social, ressentimento, depressão, pessimismo, estresse e, ainda, sentimentos de inferioridade, mágoa e ofensa” (SILVA, TOMAZZONI e COSTA, 2018, p. 60). Pinho, Bastos

e Rowe (2015, p. 677) também referem que o Entrincheiramento e o Consentimento Organizacionais ocasionam impactos que indicam adoecimento físico e mental, além de desmotivação, insatisfação e estagnação para o indivíduo, sendo o entrincheiramento agravado pelo alto nível de estresse. Quanto à organização, os autores mencionam que “esses dois vínculos a levam a um estado de vida vegetativa, falta de inovação, estagnação e perda da produtividade”.

Pinho, Bastos e Rowe (2015, p. 669) analisaram as concepções gerenciais sobre os vínculos Entrincheiramento, Consentimento e Comprometimento, na percepção de 20 gestores de três organizações (duas públicas e uma privada). Os autores identificaram que o significado mais frequente atribuído ao trabalhador entrincheirado é de “acomodado, desmotivado, fracassado, sem perspectiva na vida, uma pessoa medrosa, que tem receios de arriscar a estabilidade que já atingiu na vida profissional”. Foi considerado pelos gestores como “uma pessoa que deseja manter-se na ‘zona de conforto’ em função de uma visão materialista”, com foco na própria sobrevivência, situação a qual pode levar ao adoecimento tanto do trabalhador como da organização. É um vínculo que se configura por condições favoráveis a permanência do trabalhador, mas que leva a acomodação e a uma cooperação passiva.

Santos (2017) ressalta a peculiaridade da administração pública brasileira, que apresenta uma diversidade de carreiras, com remunerações, área de atuação, incentivos e trajetórias diferenciadas. Fatores que tornam as carreiras atrativas e disputadas, independente do patamar remuneratório, mas que perante essas particularidades, os trabalhadores podem desenvolver vínculos de comprometimento ou de entrincheiramento com a carreira.

Nessa conjuntura, têm-se servidores que estão concursados em área de atuação diferente de sua formação, servidores que estão em nível que não corresponde a sua titulação, servidores que ingressaram por cotas raciais e/ou nas vagas reservadas para pessoas com deficiência. Ainda, servidores que, mesmo no nível de formação compatível e trabalhando em sua área de formação, podem estar entrincheirados devido as atividades que exercem, a falta de produtividade, a monotonia, entre outras circunstâncias. Ao mesmo tempo, os servidores, em qualquer dessas situações, podem permanecer na organização por desejo, realização profissional, identificação com as atribuições, etc.

Silva, Paiva e Lima (2019) mencionam que não se sabe os motivos pelos quais os indivíduos escolhem uma determinada carreira, especialmente no serviço público, mas pode ser uma alternativa às incertezas da iniciativa privada e não uma escolha ligada à natureza do trabalho. Visto que profissionais de diversas formações disputam vagas que, muitas vezes, divergem das carreiras escolhidas na sua formação. Os autores verificaram que, em geral, os



servidores optam pela estabilidade e independência financeira, sem deixar de se interessarem pelo bem-estar da sociedade, pelo reconhecimento externo, por atividades criativas, inovadoras e pela autonomia no trabalho.

Considerando que algumas políticas, práticas e ações podem levar ao entrincheiramento, a atuação da gestão de pessoas exerce um papel importante nesse processo (MARIANO e MOSCON, 2018). Para Tomazzoni (2017), indivíduos entrincheirados exigem maior apoio dos gestores e da organização para o desempenho de suas funções. Pinho, Bastos e Rowe (2015) verificaram que o vínculo entrincheiramento exige mais ações organizacionais e maiores investimentos para resgatar a relação já desenvolvida pelo trabalhador. Cabe aos gestores entenderem como ocorre essa relação e atuarem inclinados a incentivar comportamentos esperados e diminuir os indesejáveis, colaborando para melhores resultados e relações das pessoas na organização (MILHOME e ROWE, 2018).

Destaca-se que a literatura é carente de estudos que relacionem às variáveis entrincheiramento, justiça organizacional e saúde do trabalhador. A temática mais próxima de saúde que foi objeto de pesquisa, juntamente com entrincheiramento, é qualidade de vida no trabalho. Sendo encontrados dois estudos, o primeiro do ano de 2016 (mas também publicado no ano de 2018) dos autores Milhome, Rowe e Santos, que pesquisaram as “Influências dos Vínculos Comprometimento e Entincheiramento Organizacional na Qualidade de Vida no Trabalho”, de 187 trabalhadores de diversas áreas de atuação.

Para os autores, a percepção acerca dos diversos elementos organizacionais influencia no nível de qualidade de vida, sendo que essa percepção pode ser transformada em decorrência de um sentimento de afeto ou de aprisionamento pela organização. Da mesma forma, elementos da qualidade de vida no trabalho podem comprometer ou entrincheirar o trabalhador. Com a pesquisa, foi verificado que apenas a dimensão ajustes burocráticos impessoais do entrincheiramento influencia significativamente a dimensão “remuneração” da qualidade de vida no trabalho. Como diz respeito à estabilidade financeira, era uma relação já esperada pelos pesquisadores, pois uma saída da organização significaria perdas em termos de remuneração e de benefícios, comprometendo a estabilidade do trabalhador (MILHOME, ROWE e SANTOS, 2017; 2018).

Com base nisso, pode-se dizer que políticas de remuneração e benefícios podem colaborar para o trabalhador sentir-se preso, pois uma remuneração vista como adequada e justa pode levar o trabalhador a não perceber alternativas de trabalho com condições financeiras de suprir suas necessidades. O trabalhador pode se acomodar com sua remuneração e deixar de buscar alternativas. Como não foram evidenciadas influências significativas negativas da

dimensão limitação de alternativas em todas as dimensões da QVT, os autores não confirmaram a hipótese de que a percepção de QVT seria melhor a partir da diminuição do entrincheiramento (MILHOME, ROWE e SANTOS, 2016; 2018).

A segunda pesquisa intitulada “A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho no Comprometimento Organizacional e no Entincheiramento Organizacional no Contexto do Serviço Público”, das autoras Passos e Rowe (2020), foi realizada com 1060 servidores públicos de algumas instituições de ensino federais do nordeste brasileiro. Os resultados indicaram que os participantes da pesquisa não estão entincheirados, mas sim, altamente comprometidos e percebem qualidade de vida no trabalho.

Da mesma forma, as autoras constataram que a dimensão da QVT “Compensação justa e adequada” (que refere-se a satisfação quanto a remuneração ser justa se comparada a mesma função no mercado) influenciou positivamente as três dimensões de entincheiramento, o que significa que quanto maior o escore dessa dimensão, maior tenderá a ser o entincheiramento. Considerando que os servidores não possuem um sistema de remuneração variável, relacionado a metas e resultados, o resultado reforça o entendimento de que os altos investimentos em formação e o *status* alcançado são considerados, bem como a possibilidade de serem perdidos (PASSOS e ROWE, 2020).

As autoras destacam outro resultado importante, a influência significativa, porém negativa da dimensão de QVT “uso e desenvolvimento das capacidades” sobre todas as dimensões do entincheiramento. A referida dimensão refere-se ao exercício da autonomia, a centralidade que o trabalho tem na vida do trabalhador, a identificação com a tarefa, a capacidade de utilização das habilidades do trabalhador e o conhecimento sobre os processos de avaliação. Baseado nesse achado, é possível apontar caminhos para uma gestão de pessoas promotora da QVT, que incentive o comprometimento e reduza o entincheiramento (PASSOS e ROWE, 2020).

Para tanto, é necessário investir em práticas de gestão de pessoas que promovam a autonomia, recrutar trabalhadores que se identificam com as tarefas que serão executadas, possibilitar o aproveitamento das amplas competências no trabalho e processos de treinamentos que fortaleçam as habilidades do trabalhador. Ainda, primar pela justiça processual, por meio da transparência dos processos de gestão, especialmente no que se refere ao conhecimento do processo de avaliação do trabalho. Essas práticas, contribuem para a permanência do servidor na organização ser fruto de uma escolha e não de uma necessidade de manutenção de *status*, justificando a relação negativa entre autonomia do servidor e entincheiramento (PASSOS e ROWE, 2020).

No que se refere a estudos envolvendo as temáticas de entrincheiramento e justiça organizacional, foram encontradas uma dissertação e uma tese. A dissertação tinha como “objetivo analisar as relações entre a percepção de justiça organizacional e os vínculos estabelecidos por bibliotecários com a inserção no mestrado profissional”, com abordagem qualitativa (SAFRA, 2018, p. 18). A tese tinha como objetivo testar as relações preditivas entre as variáveis comprometimento organizacional afetivo, entrincheiramento, justiça, suporte e a variável autoavaliação de desempenho no trabalho, por meio da abordagem multinível (RÊGO, 2019).

### 2.3.3 Estado da arte

Visando conhecer a produção sobre entrincheiramento organizacional em âmbito nacional, buscou-se nos anais dos eventos da ANPAD (EnANPAD, EnEO, EnAPG, EMA, Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, EnEPQ, EnGPR, 3Es e EnADI), no intervalo temporal de 2010 a 2019, os trabalhos referentes a temática. Para tanto, foi digitada a palavra “entrincheiramento organizacional” na base de dados, encontrou-se 19 publicações. Após, procedeu-se a leitura do título e/ou resumo para identificar os trabalhos relativos ao entrincheiramento organizacional em organizações públicas, permanecendo nove artigos, que foram analisados quanto aos Autores, Evento/ano, Instrumento de Pesquisa, Temas Relacionados, etc.

Em 2015, nessa base de dados, foram publicados dois artigos sobre entrincheiramento, nos demais apenas um artigo por ano, com exceção dos anos 2016 e 2018 que não houve nenhum artigo envolvendo o tema. Quanto aos eventos, quatro artigos foram apresentados na EnANPAD, 3 na EnGPR e 2 EnEO. Relativo ao tipo de pesquisa, sete artigos utilizaram a abordagem quantitativa e dois, qualitativa. Referente ao instrumento de pesquisa mais utilizado para avaliar o entrincheiramento, têm-se o modelo de Carson, Carson e Bedeian (1995). Os autores com mais publicações, nesse período, são Rowe, Bastos e Pinho.

Alguns temas relacionados com o entrincheiramento organizacional identificados nos estudos são: Satisfação (MEIRELES, LEMOS e BALASSIANO, 2015), *Agency Community* (SILVA et al., 2015), Consentimento Organizacional (PINHO, BASTOS e ROWE, 2010; 2011; 2012). Contudo, há uma predominância do tema Comprometimento Organizacional, presente em sete dos nove artigos, consoante se pode identificar nos parágrafos abaixo, que trazem, de maneira resumida, os objetivos e os principais resultados dos 9 artigos publicados nos eventos da ANPAD.

Pinho, Bastos e Rowe (2010, p.1) estudaram o conceito dos vínculos Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento Organizacionais entre gestores que atuam em diferentes organizações, objetivando analisar as cognições gerenciais sobre os três vínculos, explorando seus elementos distintivos. Os autores verificaram que os gestores conseguem diferenciar claramente os conceitos. Também observaram “que o sentido de estar comprometido remete a aspectos positivos, indicando a noção de envolvimento, motivação, engajamento”. Por outro lado, “o estar entrincheirado foi indicativo de uma pessoa medrosa, que não muda de organização porque não quer arriscar a estabilidade já adquirida”. O consentir no local de trabalho indicou submissão, um trabalhador “subordinado às relações de poder e autoridade, insatisfeito com o seu trabalho e com a organização”.

Em 2011, Pinho, Bastos e Rowe, dando continuidade ao estudo, apresentaram as cognições gerenciais sobre os três vínculos, explorando seus fatores antecedentes e consequentes. Os resultados indicaram que o entrincheiramento e o consentimento são explicados por fatores comuns, semelhantes entre si, e que se distanciam do comprometimento. Relativo aos impactos, o comprometimento causa efeitos positivos para os indivíduos e para a organização. Já o entrincheiramento e o consentimento ocasionam impactos que indicam adoecimento físico e mental dos indivíduos; quanto à organização geram estagnação e perda da produtividade.

Na sequência, em 2012, os mesmos autores estudaram a articulação do Comprometimento Organizacional com os vínculos Enrincheiramento e Consentimento. Na pesquisa, realizada com 268 trabalhadores, identificaram, por meio da articulação entre as oito dimensões dos três construtos, uma estrutura trifatorial. Na qual, o primeiro fator incluiu as dimensões Afetiva e Aceitação Íntima, o segundo reuniu todas as dimensões do Enrincheiramento, além das dimensões, Normativa e Continuação e o terceiro somente a dimensão Obediência Cega (PINHO, BASTOS e ROWE, 2012).

Lima et al. (2013) relacionaram os vínculos comprometimento e entrincheiramento com a carreira de enfermeiros hospitalares de Instituições Públicas e Privadas do Estado do Rio Grande do Sul. Com a pesquisa, verificaram que enfermeiros de hospitais públicos, com níveis maiores de comprometimento com a carreira, estão com níveis maiores de comprometimento ocupacional. Já quando possuem nível mediano de entrincheiramento com a carreira, tendem a apresentar um nível mediano de comprometimento ocupacional. Enquanto os enfermeiros dos hospitais privados apresentam maior proximidade com alto comprometimento e mediano entrincheiramento com a carreira.

Santos, Andrade e Laros (2014) realizaram um estudo exploratório e confirmatório das escalas de Comprometimento com a carreira, desenvolvida por Carson e Bedeian (1994) e Entrincheiramento na Carreira, elaborada por Carson et al. (1995). Os resultados da pesquisa indicaram uma estrutura de três fatores que correspondem às dimensões teóricas. Após a análise fatorial confirmatória, a escala de Comprometimento ficou constituída por 11 itens e a de Entrincheiramento com 10 itens.

Objetivando analisar a relação entre os vínculos de comprometimento e entrincheiramento organizacional e o modelo de gestão de pessoas *agency-community*, Silva et al. (2015) desenvolveram uma pesquisa quantitativa, com 162 Servidores Técnico-Administrativos em Educação. Os resultados apontaram correlações positivas significativas entre o modelo *community* e o comprometimento instrumental e afetivo. Já com o modelo *agency*, o relacionamento em uma das instituições foi negativo e na outra apresentou correlações positivas com o comprometimento normativo e o entrincheiramento, nas dimensões ajustamento à posição social e limitação de alternativas.

Meireles, Lemos e Balassiano (2015) realizaram uma pesquisa com 3010 empregados de uma empresa brasileira de economia mista do setor de energia. Com o objetivo de investigar a existência de correlação entre as variáveis do entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho e, identificar diferenças nos fatores de entrincheiramento conforme o perfil demográfico da amostra. Os resultados encontrados indicaram uma correlação significativa e positiva, embora fraca, entre as variáveis de entrincheiramento organizacional e satisfação no trabalho. Quanto ao perfil, identificaram diferença, especialmente em função do gênero e do cargo.

Milhome e Rowe (2017) realizaram um estudo com o objetivo de verificar o grau de correlação entre comprometimento e entrincheiramento organizacional, sendo que os resultados indicaram correlação muito baixa entre esses constructos. Furtado, Araujo e Lima (2019) analisaram o entrincheiramento de carreira de docentes da rede pública básica, com o objetivo de verificar como a carreira é afetada pelo entrincheiramento nas três dimensões de Carson, Carson e Bedeian (1995). Os resultados da pesquisa qualitativa, que envolveram a participação de 15 docentes, indicaram que o investimento mais significativo, que faz com que eles permaneçam na carreira, é a segurança oferecida pelo cargo público, apesar de visualizarem outras alternativas de carreiras. Alguns fatores que os levariam a deixar de lecionar são: questões financeiras e decisões políticas educacionais.

Observa-se que a maior parte dos estudos sobre entrincheiramento estão relacionados ao comprometimento. Para Silva, Tomazzoni e Costa (2018), isso deve-se ao fato de as duas

temáticas apresentarem várias questões em comum. Contudo, algumas pesquisas demonstram que são vínculos organizacionais diferentes. Conforme Rowe, Bastos e Pinho (2011, p. 979), “o entrincheiramento e o comprometimento na carreira são vínculos distintos (mas não são opostos) e não são dependentes”.

Em âmbito internacional, na base de dados *Web of Science*, pesquisando pelo tópico “*Organizational entrenchment*”, no período temporal de 2010 a 2019, filtrando somente artigos, foram encontrados apenas 33 documentos. Com isso, observa-se que a pesquisa nacional se sobrepõe a internacional nessa temática. O brasileiro Antônio Virgílio Bittencourt Bastos é o autor que possui maior número de publicações (2). Bastos é professor da Universidade Federal da Bahia, pesquisador da área de comprometimento e entrincheiramento organizacional, possuindo um número expressivo de artigos publicados envolvendo estas temáticas e, responsável pela validação de algumas escalas de entrincheiramento, conforme pode ser verificado no próximo tópico.

### 2.3.4 Escalas validadas no Brasil

Com base na literatura, identifica-se que são poucos os instrumentos validados para medir o Entincheiramento Organizacional. Entretanto, percebe-se que as dimensões desse constructo são convergentes: ajustamento à posição social, arranjos burocráticos impessoais e limitação de alternativas. Também é possível visualizar que a maioria dos modelos foi validada por Bastos, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Escalas de Entincheiramento Organizacional validadas no Brasil

Fonte Referencial	Escala	Dimensões trabalhadas
<b>Carson, Carson e Bedeain (95)</b>	Escala de entincheiramento na carreira	Investimentos realizados, Limitação de Alternativas e Custos Emocionais
<b>Bastos et al. (2008),</b>	Avaliação de Comprometimento e Entincheiramento	Comprometimento Afetivo, Comprometimento Normativo e Comprometimento Instrumental, Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas.
<b>Rodrigues e Bastos (2009; 2011; 2015)</b>	Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO)	Ajustamento à Posição Social, Arranjos Burocráticos Impessoais e Limitação de Alternativas.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos trabalhos pesquisados

Rodrigues e Bastos (2011, p. 688) realizaram uma pesquisa com 721 trabalhadores com o objetivo de construir e validar a escala de entrincheiramento organizacional. As dimensões propostas foram: ajustamentos à posição social (APS), arranjos burocráticos impessoais (ABI) e limitação de alternativas (LA). “Os resultados indicam estabilidade, generabilidade e alta consistência interna dos três fatores, formados pelos vinte e dois itens restantes, e respaldam a decisão pela estrutura tridimensional”.

Os Alfas de *Cronbach* para cada dimensão APS, ABI E LA foram 0,80, 0,79 e 0,77, respectivamente. Os autores identificaram que há correlações positivas e significativas entre os fatores APS e LA ( $r=0,621$ ), APS e ABI ( $r=0,512$ ) e LA e ABI ( $r=0,439$ ), índices que fortalecem os indicativos de coesão do constructo e ratificam a hipótese de que os fatores são correlacionados.

Em 2015, a escala validada por Rodrigues e Bastos (2011) foi submetida a uma análise de refinamento, na qual foram acrescentados 927 casos, somando 1648 trabalhadores de diversas organizações brasileiras. O novo estudo teve como objetivo a redução de dados para identificar a estrutura mais substancial da medida, continuando 18 itens da estrutura inicial. As dimensões APS, ABI e LA, no segundo estudo, apresentaram alfa de *cronbach* de 0,78, 0,76 e 0,75, respectivamente. A escala ficou denominada de Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO), sua estrutura está resumida no Quadro 9.

Quadro 9 – Estrutura da Escala de Medida de Entincheiramento Organizacional

Dimensões	Estrutura
<b>Ajustamento à posição social</b>	Reúne seis itens referentes aos esforços e investimentos do indivíduo no processo de adaptação à organização, como tempo, conhecimentos adquiridos, status alcançado e redes de relacionamentos formadas.
<b>Limitação de alternativas</b>	Reúne seis itens que avaliam a percepção do respondente em relação às oportunidades de emprego fora da organização em que trabalha.
<b>Arranjos burocráticos impessoais</b>	Reúne seis itens referentes aos custos associados à saída da organização, a exemplo de perda de estabilidade financeira e perda de benefícios.

Fonte: Adaptado de Rodrigues e Bastos, 2011; 2015.

## 2.4 TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Técnico Administrativo em Educação é uma designação genérica a todos servidores que não são docentes na jurisdição de uma instituição federal de ensino, mas desempenham alguma

função específica. Por servidor, entende-se a pessoa legalmente investida em cargo público, no caso dos TAES são regidos pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos civil da União, das autarquias e das fundações públicas federais (RJU – Lei 8112/90). O cargo de TAE pode ser de nível fundamental (auxiliar), médio, técnico ou superior, como exemplo Auxiliar de Administração, Assistente em Administração, Técnico em Laboratório e Administrador, respectivamente.

Os TAES desempenham, em regra, a função administrativa e de apoio para a comunidade docente, discente, egressos e para a própria categoria, consideradas atividades-meio, o que ocasiona, muitas vezes, uma desvalorização desses profissionais que tem seu trabalho ocultado pelas atividades de maior visibilidade e prestígio dentro da organização. “Assim, os servidores muitas vezes não têm o seu trabalho reconhecido, o que reverbera em sofrimento e afeta a subjetividade e, possivelmente, a saúde deles” (LOUREIRO et al., 2018, p. 707).

Freitas, Souza e Quintella (2013) ressalta a importância da QVT no ambiente de trabalho dos TAES, em que o aspecto competitivo nem sempre é percebido e compreendido, mas predominantemente exercido. Diante da busca por melhores indicadores de produtividade científica que são utilizados para estabelecer a qualidade de cursos e instituições. Assim, no desempenho de suas funções, os TAES tanto fornecem suporte às atividades de ensino e pesquisa como atuam em processos e/ou são responsáveis por diversos trâmites nas IES (instituições de ensino superior), muitas vezes, submetidos ao cumprimento de prazos e metas.

Quanto a jornada de trabalho dos TAES, o Decreto n. 1590/95 prevê a jornada de trabalho dos servidores federais de oito horas diárias e carga horária de quarenta horas semanais, exceto os casos previstos em leis específicas. Já quando se tratar de servidores ocupantes de cargos em comissão ou função de direção, chefia e assessoramento superiores, cargos de direção, função gratificada e gratificação de representação, o regime é de dedicação integral. Ainda, o controle de assiduidade e pontualidade deverá ser exercido por controle mecânico, controle eletrônico e/ou folha ponto.

Entretanto, o Decreto n. 1867/1996 dispensa do controle de frequência os ocupantes de cargos de natureza especial; do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS), iguais ou superiores ao nível 4; de Direção (CD), hierarquicamente iguais ou superiores a DAS 4 ou CD – 3; de Pesquisador e Tecnologista do Plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia; de Professor da Carreira de Magistério Superior do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos. Assim, depreende-se que apenas os TAES, que não se enquadram nesses



requisitos, precisam fazer o registro da jornada de trabalho, estando os docentes dispensados dessa forma de controle.

Referente a carga horária, cabe uma ressalva, pois representa um fator importante para a saúde do servidor. Oliveira e Barreto (2017) ao pesquisar sobre os determinantes e problemas osteomusculares dos servidores de uma IFES, aduzem que os técnicos administrativos são os profissionais que mais tempo permanecem no espaço físico da Universidade, estando mais expostos aos fatores ambientais. Ressaltando que más condições nos ambientes de trabalho é um fator determinante para morbidades osteomusculares.

Cabe registrar que, no ano de 2018, foram extintos alguns cargos do Plano de Carreira dos Cargos TAE-IFE efetivos vagos e os que vierem a vagar, por meio do Decreto n. 9262/2018. Também ficou vedado a abertura de concurso público e o provimento de vagas adicionais para alguns cargos (nível de classificação C, D e E) listados no decreto, como exemplo Auxiliar de Saúde, Diagramador, Revisor de textos e Secretário Executivo. Entre os cargos extintos, têm-se Auxiliar de Nutrição e Dietética, Auxiliar de Laboratório e Auxiliar de Artes Gráficas. Além disso, uma parcela de cargos técnicos, especialmente da Classe A, B e C, foram substituídos por trabalhadores terceirizados, como servente de limpeza, jardineiro e motorista, respectivamente.

Nesse sentido, a perspectiva é de, na medida em que forem vagando, os cargos não serão ocupados por outros servidores regidos pelo regime vigente (RJU), principalmente os cargos de nível de classificação A, B e C. Ainda, a Lei Complementar 173/2020 proibiu até 31 de dezembro de 2021 a abertura de concurso público, devido a pandemia da Covid-19. Ao mesmo tempo, a Proposta de Reforma Administrativa que vem sendo discutida, pretende acabar com a estabilidade e legalizar diferentes regimes de contratação. Esse contexto de insegurança, pode refletir no entrincheiramento organizacional dos servidores, principalmente na dimensão arranjos burocráticos impessoais.

#### **2.4.1 A carreira dos TAEs**

A lei 11.091/2005 apresenta o Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação (PCCTAE), definido no art. 5º, inciso I, como o “conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade”.

Em consonância com o art. 3º, a gestão dos cargos deverá observar alguns princípios e diretrizes, como a natureza do processo educativo, a função social e os objetivos do Sistema Federal de Ensino; a dinâmica dos processos de pesquisa, de ensino, de extensão e de administração; a qualidade do processo de trabalho; o reconhecimento do saber não instituído resultante da atuação profissional na dinâmica de ensino, de pesquisa e de extensão; a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; a garantia de programas de capacitação que contemplem a formação específica e a geral, nesta incluída a educação formal; a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, realizada a partir de critérios objetivos relativos as metas institucionais; entre outros.

Conforme o art. 6º e 7º, o Plano de Carreira está estruturado em cinco níveis de classificação, com quatro níveis de capacitação cada e os cargos são organizados nos níveis de classificação: A, B, C, D e E. O servidor poderá se desenvolver na carreira pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento, por meio da Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional, respectivamente.

A Progressão por Capacitação Profissional pode ocorrer no interstício de dezoito meses, decorrente do alcance pelo servidor de certificação em Programa de Capacitação, que tenha consonância com o cargo ocupado e/ou com o ambiente organizacional, respeitando a carga horária mínima de 20 horas. Já para a Progressão por Mérito Profissional, é necessário que o servidor apresente resultado previsto em programa de avaliação de desempenho, podendo ocorrer a cada dois anos de efetivo exercício, consistindo na mudança de padrão de vencimento para o imediatamente subsequente.

Além das atribuições específicas para cada cargo, têm-se algumas atribuições gerais a todos cargos, previstas nos incisos do artigo 8º do PPCTAE. Como planejar, organizar, executar ou avaliar atividades relativas ao apoio técnico-administrativo ao ensino, à pesquisa e à extensão e executar tarefas específicas visando assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A própria lei, no art. 22, cria a Comissão Nacional de Supervisão do Plano de Carreira, vinculada ao MEC, com o objetivo de acompanhar, assessorar e avaliar a implementação do Plano de Carreira. No entanto, cada IES deverá ter uma Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE, composta por servidores integrante do Plano de Carreira, com a responsabilidade de acompanhar, fiscalizar e avaliar a implementação em sua instituição e propor à comissão nacional as alterações que se fizerem pertinentes.

Ainda, fica previsto que o PDI de cada instituição deverá contemplar o plano de desenvolvimento dos integrantes do PPCTAE, o qual deverá conter o dimensionamento das necessidades institucionais; o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e o Programa de Avaliação de Desempenho. Essas questões referentes ao desenvolvimento do servidor serão detalhadas na sequência, tanto em nível geral como em específico dos servidores da UFSM.

#### 2.4.2 Desenvolvimento do servidor

Além da Lei 11.091/05, vários instrumentos normativos foram publicados visando complementar o PCCTAE e regulamentar, alguns dispositivos da Lei 8112/90 (RJU), especialmente no que se refere ao desenvolvimento dos servidores, segundo verifica-se no Quadro 10.

Quadro 10 – Instrumentos normativos referentes ao desenvolvimento do servidor

<b>Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006.</b>	Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.
<b>Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006.</b>	Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.
<b>Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.</b>	Institui sistemática para avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
<b>Portaria do Ministério da Educação nº 27/2014.</b>	Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores, no âmbito das IFES vinculadas ao MEC.
<b>Decreto n. 9.991, de 28 de agosto de 2019.</b>	Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento.

Fonte: Sistematizado pela autora

Segundo as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE, as ações de planejamento, coordenação, execução e avaliação são de responsabilidade do dirigente máximo da IFE, das chefias de unidades acadêmicas e administrativas em conjunto com o setor de gestão de pessoas. Sendo que a gestão de pessoas deverá assumir o gerenciamento dos programas vinculados ao plano.

Ainda, o Plano de Desenvolvimento deverá ser definido visando garantir a função estratégica do servidor na instituição; a apropriação e o aprimoramento do processo de trabalho; a construção coletiva de soluções para as questões institucionais; a reflexão crítica sobre o desempenho versus objetivos institucionais; a identificação de necessidade de pessoal; o

desenvolvimento das potencialidades do servidor e sua realização profissional; a integração entre ambientes organizacionais e as diferentes áreas do conhecimento; entre outros critérios previstos no artigo 4º do Decreto 5825/06.

Em âmbito nacional, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP) tem o objetivo de propiciar o desenvolvimento dos servidores públicos nas competências necessárias à consecução da excelência. São instrumentos da PNDP: o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP); o relatório anual de execução do PDP; o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento; o relatório consolidado de execução do PDP; os modelos, as metodologias, as ferramentas informatizadas e as trilhas de desenvolvimento.

O PDP deverá ser elaborado, anualmente, por cada órgão e entidade integrante do SIPEC, para vigência no exercício seguinte, com o propósito de elencar as ações de desenvolvimento necessárias para o alcance dos objetivos institucionais. O plano deverá conter a descrição das necessidades de desenvolvimento, o público-alvo de cada ação, as ações previstas com a respectiva carga horária e o custo estimado.

Já o Plano Consolidado de Ações de Desenvolvimento será encaminhado, pelo órgão central do SIPEC, à Escola Nacional de Administração Pública (Enap). O Plano será produzido com base na organização das propostas constantes nos PDP de cada órgão ou entidades, e conterá as ações transversais de desenvolvimento, entendidas como ações comuns a servidores em exercício em diversos órgãos ou entidades.

O decreto também prevê as condições de afastamento para participação em ações de desenvolvimento, considerando-se afastamento: a licença para capacitação, a participação em programa de treinamento regularmente instituído, a participação em programa de pós-graduação *stricto sensu* no país, e a realização de estudo no exterior. Os afastamentos poderão ser concedidos quando a ação de desenvolvimento estiver prevista no PDP do órgão ou da entidade do servidor, estiver alinhada ao desenvolvimento do servidor nas competências atinentes ao seu órgão de exercício ou de lotação, à sua carreira ou cargo efetivo e ao seu cargo em comissão ou à sua função de confiança e quando o horário ou local da ação inviabilizar o cumprimento da jornada de trabalho.

Conforme Lima et al. (2020), após a publicação desses instrumentos normativos, acentuou a capacitação de servidores federais, com recursos provenientes do orçamento público, tornando-se uma exigência nos serviços públicos e um processo constante de aprendizagem.

### 2.4.3 Capacitação profissional

A ideia de capacitação de pessoas no âmbito público, teve origem a partir da constatação da inércia na inoperância da máquina pública. Desse modo, configura um impulso para o alcance dos objetivos da instituição (MATTE e CORONEL, 2014). Conforme Lima et al. (2020), as ações de aprendizagem no trabalho corroboram para a ampliação de conhecimentos, experiências e práticas que estão relacionadas ao desenvolvimento profissional do trabalhador.

Em consonância com o Decreto 5825/06, capacitação é um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais”. Os objetivos do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento são: contribuir para o desenvolvimento do servidor, como profissional e cidadão; capacitar o servidor para o desenvolvimento de ações de gestão pública, bem como para o exercício de atividades em conformidade com a função social da instituição.

Ainda, os certificados dos cursos de capacitação podem ser utilizados para progressão por capacitação, sendo 4 (de I a IV) níveis de capacitação e a carga horária da capacitação varia conforme o nível de classificação do cargo. O tempo mínimo para cada progressão são de 18 meses e incorpora 3,9% no salário base.

Para Matte e Coronel (2014), as ações de capacitação objetivam adequar os servidores ao novo perfil exigido pelo setor público, no qual há uma busca constante pela melhoria na qualidade dos serviços oferecidos aos usuários. Contudo, é importante que o setor responsável por promover e estimular a capacitação dos servidores, esteja atento à racionalização e à efetividade dos investimentos realizados. Apesar do RJU dividir as ações de capacitação entre as oferecidas pelo órgão ou de iniciativa do próprio servidor, os autores entendem que cabe à Administração proporcionar programa regularmente instituído, por ser detentora dos meios financeiros e operacionais para realizar tais tarefas.

Nesse processo, a busca pelo conhecimento das necessidades e anseios dos servidores, em relação as atividades que serão oferecidas, é um fator que deve ser considerado pelas instituições. Lima et al. (2020) verificaram qual o impacto das ações de capacitação no trabalho dos servidores de uma universidade pública federal, com base na percepção dos servidores. Foi constatado que, os eventos de capacitação pouco estão colaborando para a ocorrência de atos voluntários por parte dos servidores, especialmente referentes à divulgação da imagem organizacional no ambiente externo e a oferta de ações de cooperação com os colegas.

Matte e Coronel (2014) mencionam que, em muitas instituições, os programas de capacitação não configuram fator de desenvolvimento dos servidores, tendo em vista que buscam adaptar, a eles, às necessidades e às práticas da instituição, sem considerar os interesses ou aspirações dos seus trabalhadores. Como consequência, têm-se despesas financeiras com materiais e profissionais, entretanto, sem alcançar os objetivos esperados pela organização ou pelos servidores. Nesse sentido, centra-se a importância de realizar um levantamento das necessidades de capacitação, para a organização visualizar o que deve considerar ao escolher as ações de capacitação que serão disponibilizadas.

Na UFSM, a Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE) é a coordenadoria responsável pela proposição e estabelecimento de estratégias que busquem a qualificação e o aperfeiçoamento dos servidores. Faz parte dessa coordenadoria o Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED), setor que realiza o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações de capacitação e desenvolvimento dos servidores. O NED promove cursos, eventos, além de ações de reconhecimento e valorização dos servidores, bem como faz a análise e emissão de portarias de progressão por capacitação e de incentivo à qualificação e análise e concessão de afastamentos e licença capacitação (PROGEP, 2020).

Conforme informações disponíveis no sitio da PROGEP, a Instituição oferta anualmente diversas oportunidades de capacitação para seus servidores, “com o objetivo de promover o desenvolvimento das competências necessárias à consecução da excelência na atuação da Instituição”. As ações de capacitação e crescimento pessoal e profissional dos servidores da UFSM estão previstas no PDP, instrumento de planejamento que substituiu o antigo Plano Anual de Capacitação.

As ações propostas no PDP 2020 foram elaboradas considerando os resultados do Levantamento de Necessidades de Capacitação; as demandas institucionais consideradas estratégicas; e a análise dos dados históricos relacionados a ações de capacitação, educação formal, afastamentos e taxas de inscrição para capacitações externas. Para o planejamento da programação de cursos também são considerados a disponibilidade de instrutores, a infraestrutura necessária, o orçamento disponível, entre outros aspectos. O NED também é o setor responsável pela elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PDP junto ao órgão central do SIPEC.

Para participar das ações ofertadas, o servidor precisa se inscrever na capacitação que desejar, por meio do Portal de Capacitação. Visando proporcionar uma maior troca de experiências, a PROGEP dispõe de um recurso destinado a auxiliar os servidores no pagamento de Taxas de Inscrição em eventos Externos.

Matte e Coronel (2014) verificaram que a política de capacitação vigente na UFSM apresenta um desempenho satisfatório na percepção dos TAEs e está adequada aos interesses dos servidores e em consonância com as demandas sugeridas no Levantamento das Necessidades de Capacitação. Entretanto, alguns pontos fracos foram identificados, como à distribuição ineficiente de informações relevantes e sistema de informação insuficiente.

Além dos cursos de capacitação, o desenvolvimento dos TAEs também pode ocorrer via qualificação, próximo ponto a ser discutido.

#### **2.4.4 Qualificação profissional**

O Decreto 5825/06 define qualificação como o “processo de aprendizagem baseado em ações de educação formal, por meio do qual o servidor adquire conhecimentos e habilidades, tendo em vista o planejamento institucional e o desenvolvimento do servidor na carreira”. O decreto ainda prevê os prazos dos afastamentos para participação em ações de desenvolvimento, sendo até 24 meses para mestrado, até 48 meses para doutorado, até 12 meses para pós-doutorado e até 4 anos para estudo no exterior. Os afastamentos poderão ser precedidos de processo seletivo, o qual deverá considerar a nota da avaliação de desempenho individual e o alcance das metas de desempenho individual.

Ao servidor que possuir educação formal, em nível fundamental, médio, médio/técnico, graduação e/ou pós-graduação, superior ao exigido para o cargo de que é titular, é concedido o incentivo a qualificação. O percentual correspondente está definido no Anexo IV da Lei 11.091/2005 e o Decreto n. 8.824/06 estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação, listando a área de conhecimento e as atividades que têm relação direta ao ambiente organizacional. O percentual (de 5% a 75%) é calculado sobre o padrão de vencimento e não é acumulável, sendo incorporado aos respectivos proventos de aposentadoria e pensão.

Ferreira et al. (2015) ao estudarem a “Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei”, identificaram que a procura por qualificação se intensificou após a instituição do PCCTAE. Os autores verificaram que a progressão na carreira é a maior motivação para os servidores buscarem qualificação, mas o incentivo financeiro não é o único ou principal fator de estímulo, sendo necessário associá-lo a outros fatores. Dessa forma, toda a estrutura de incentivos, ou seja, aumento salarial, concessões de afastamento, ajuda de custo, mudanças no ambiente e no contexto organizacional, contribuíram para o aumento de servidores mais qualificados.

### 2.4.5 Avaliação de desempenho

Consoante o artigo 8º, § 1º, do Decreto n. 5.825/06, o resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá: propiciar indicadores que auxiliem o planejamento estratégico, visando ao desenvolvimento de pessoal da IFE; proporcionar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho; identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor; subsidiar a elaboração dos Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, bem como o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e verificar o mérito para progressão.

Conforme o § 2º, o programa de avaliação é um processo pedagógico, coletivo e participativo que compreende a avaliação das ações da IFE, das atividades das equipes de trabalho, das condições de trabalho; e das atividades individuais. O § 3º prevê os princípios que deverão ser considerados ao se estruturar os instrumentos de avaliação, sendo eles: objetividade, legitimidade e publicidade, e, ainda, a adequação do processo aos objetivos, métodos e resultados do decreto.

A lei 11.784/08, instituí, em seu Capítulo II, a sistemática para avaliação de desempenho, que tem como objetivo promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, especialmente referente à capacitação, desenvolvimento no cargo, remuneração e movimentação de pessoal. Para os efeitos da lei, avaliação de desempenho é “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades”.

A Resolução N. 013/10 regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos TAEs da UFSM, definindo no art. 2º, inciso I, a avaliação de desempenho como:

Instrumento gerencial que permite mensurar, quantitativa e qualitativamente, os resultados obtidos pelo servidor ou pela equipe de trabalho mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais previamente estabelecidas, considerando o padrão de qualidade de atendimento ao usuário, definido pela UFSM, com a finalidade de subsidiar a política de desenvolvimento institucional e do servidor.

A PROGEP/UFSM disponibiliza, em sua página, uma cartilha intitulada: “Orientações sobre o programa de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação”, na qual constam diversas informações e orientações acerca do processo de avaliação na Instituição. A aplicação da avaliação ocorre, anualmente, via Portal do RH, os instrumentos de avaliação são: autoavaliação, avaliação pela chefia, avaliação da chefia, avaliação da equipe e avaliação pelo usuário e feedback.



No documento são apresentadas as seguintes finalidades da avaliação: identificar o desempenho individual e coletivo; proporcionar maior adequação ao trabalho; fornecer indicadores para o Planejamento Estratégico da Instituição; subsidiar o programa de capacitação e aperfeiçoamento; criar uma cultura de avaliação de desempenho funcional na UFSM; fornecer Feedback do desempenho aos avaliados; e conceder a progressão por mérito aos TAEs.

A progressão por mérito ocorrerá somente se o servidor apresentar resultado positivo no Programa de Avaliação de Desempenho, a carreira dos TAEs é composta por 16 padrões de vencimento e, atualmente, o step é de 3,9%, podendo ser concedido a cada 18 meses de efetivo exercício.

Embora a avaliação de desempenho seja um instrumento importante para as organizações, muitos desafios permeiam o assunto. Pinto e Beher (2015), ao buscarem compreender como ocorre a avaliação de desempenho na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), verificaram tratar-se de um instrumento importado de maneira acrítica da iniciativa privada, que não oferece melhorias efetivas ao serviço público, visto que aumenta a individualidade em detrimento da coletividade.

Alguns aspectos que geram insatisfação, na visão dos técnicos-administrativos em educação da UFES, são: a subjetividade da avaliação que acaba favorecendo alguns servidores, receio em avaliar a chefia e o uso para progressão. Na percepção das chefias imediatas dessa IES, existe dificuldade em realizar uma avaliação objetiva, consideram que há necessidade de mudanças na avaliação e também percebem como um sistema de progressão. Os dois grupos de entrevistados (técnicos e chefias) aprovam a utilização da avaliação e a consideram uma condição necessária para melhoria no serviço público, contudo, esperam um retorno maior da Instituição após sua realização (PINTO e BEHER, 2015).

Klein et al. (2019) também constataram que os servidores de uma universidade pública não estão satisfeitos com o sistema de avaliação utilizado. Foram identificados aspectos críticos que necessitam ser revistos, sendo eles: falta de uma definição clara dos objetivos da instituição, preparação e capacitação dos servidores e maior envolvimento entre servidores e chefias. Com base nos fatores que influenciam o desempenho no trabalho, têm-se a necessidade de um plano de carreira que propicie promoções funcionais; oferecer condições de trabalho que facilitem o alcance dos objetivos organizacionais; clareza por parte da instituição quanto ao que espera dos servidores; considerar que os colaboradores não precisam ser permanentemente supervisionados; e que a motivação não se dá apenas por recompensas financeiras.

Segundo Guilherme, Cruz e Barbosa (2019), a falta de perspectiva para que os servidores com melhores avaliações recebam cargos mais importantes ou com melhores remunerações, pode afetar a percepção de justiça/injustiça organizacional. Os resultados da avaliação limitam-se apenas a aumento salarial e aquisição de estabilidade no serviço público. Outro aspecto mencionado é a possibilidade de o servidor que hoje faz a avaliação, um dia ser avaliado por aquele colega, assim, os gestores identificaram o processo de avaliação como uma ferramenta e estratégia de orientação e não como uma forma de controle.

### 3 MÉTODO DO ESTUDO

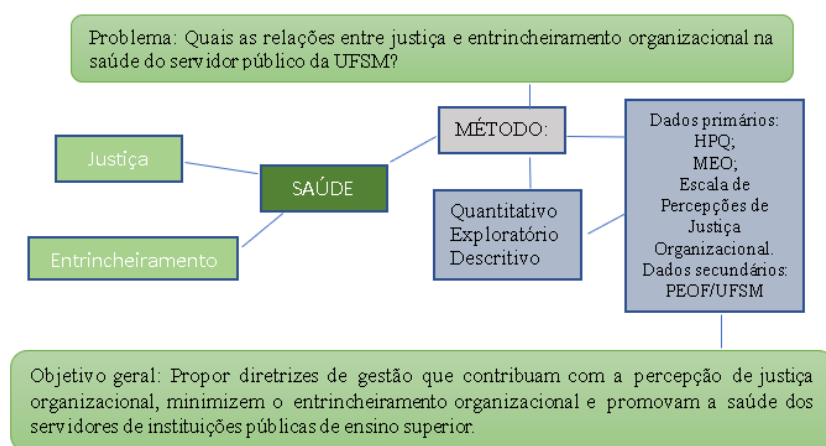
Neste capítulo, descreve-se os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento do estudo. Primeiramente, apresenta-se o delineamento da pesquisa, e, em seguida, a população e amostra, os procedimentos para coleta de dados e as técnicas de análise. Por fim, são apresentados os aspectos éticos que nortearam a pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

No que tange a natureza, em relação aos objetivos, caracteriza-se como pesquisa exploratória-descritiva. Para Prodanov e Freitas (2013, p.52) a pesquisa exploratória “tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento”. Já os estudos descritivos, segundo Gil (2009, p. 42), “tem como objetivo primordial a descrição de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”. A relação das variáveis objetiva a obtenção de uma visão mais generalizada de um determinado fato.

No que se refere à abordagem, é classificada como uma pesquisa quantitativa, conforme Silva e Menezes (2001, p. 20), “pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. De acordo com Hair et al. (2009), constitui-se por uma mensuração em que números são usados diretamente para representar as propriedades de algo. Para facilitar a compreensão, apresenta-se na Figura 2 o desenho da pesquisa.

Figura 2 – Desenho da pesquisa



### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO

De acordo com Vergara (2016), a população é um conjunto de elementos que possuem as características que serão o objeto de estudo. A partir desse entendimento cabe a descrição da unidade de análise e população a ser estudada. A UFSM, na qual a pesquisa de campo foi aplicada, é uma Instituição Federal de Ensino Superior, com sede em Santa Maria no Estado do Rio Grande do Sul, na Cidade Universitária Prof<sup>o</sup> José Mariano da Rocha Filho. Possui três campi fora de sede, localizados em Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul.

Sua estrutura é composta por doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, Colégio Politécnico, Centro de Tecnologia, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins, Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo.

No ensino presencial, oferece 132 cursos/habilitações de graduação e 105 cursos de pós-graduação, sendo 30 de doutorado, 55 de mestrado, 19 de especialização e um programa de pós-doutorado. Na graduação, são 12 cursos superiores de tecnologia, 36 de licenciatura plena e 84 de bacharelado. Na educação básica e técnica são 27 cursos técnicos pós-médios, 4 técnicos para ensino médio e um curso de ensino médio. O corpo discente é constituído de aproximadamente 30 mil estudantes, sendo 27 mil na modalidade presencial e 3 mil na modalidade de ensino a distância. O quadro de pessoal conta com 4.689 mil servidores, sendo 2.056 docentes e 2.633 técnico-administrativos em educação, além de trabalhadores terceirizados.

A população objeto desse estudo foi finita, composta por todos os servidores TAEs ativos dos quatro campus da UFSM, faz-se relevante caracterizar o perfil dessa população. Para tanto, foi realizada uma busca no Portal UFSM em Números / gestão de pessoas / painel servidores – filtros. Inicialmente, aplicou-se os seguintes filtros: todos os cargos, carreira TAEs, todos os centros, todas escolaridades, todas etnias, todas faixas etárias, todos os gêneros, todas jornadas de trabalho, Regime Jurídico Único e situação ativos.

Os dados disponíveis no Portal UFSM em Números são provenientes da base de dados institucional, mantida pelo Centro de Processamento de Dados (CPD), por meio do SIE (Sistema de Informação para o Ensino).

A pesquisa foi realizada em 12/09/2020, apresentando, nessa data, como resultado o total de 2.633 TAEs, deflagrando-se uma prevalência do gênero feminino com 1.484 servidoras, o equivalente a 56.36% do total, enquanto o gênero masculino conta com 1.149 servidores. Ao se considerar a faixa etária, a maior parte, equivalente a 80.17%, possui de 31 a 60 anos. Identifica-se pouca representatividade (menos de 10%) de servidores com até 30 anos de idade na Instituição e percebe-se um predomínio do gênero masculino nessa faixa etária mais jovem, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Número de servidores por faixa etária e gênero

<b>Faixa Etária</b>	<b>Total</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>
Até 30 anos	246	102	144
de 31 a 40 anos	799	452	347
de 41 a 50 anos	603	375	228
de 51 a 60 anos	709	416	293
de 61 a 70 anos	261	130	131
Maior que 70 anos	15	9	6

Fonte: (UFSM em números, 12/09/2020)

No que tange a escolaridade, percebe-se um alto nível de profissionalização dos TAEs, sendo a maioria (37.10%) com especialização, seguido de mestrado e superior completo, os três níveis de escolaridade juntos representam 79.18% do quantitativo total. Em geral, o gênero feminino apresenta maior escolaridade, como se pode verificar no Quadro 12.

Quadro 12 – Grau de escolaridade dos TAEs da UFSM

<b>Escolaridade</b>	<b>Total</b>	<b>Feminino</b>	<b>Masculino</b>
1º Grau Incompleto até 4ª Série Incompleta	7	3	4
1º Grau Incompleto até 4ª Série Completa	8	3	5
1º Grau Incompleto 5ª Série a 8ª Incompleto	27	9	18
1º Grau Completo até a 8ª Série	29	13	16
2º Grau Incompleto	13	2	11
2º Grau Completo ou técnico	259	100	159
Superior Incompleto	19	5	14
Sup. Compl. Ou Habitação Legal Eq.	447	210	237
Aperfeiçoamento	1	1	2
Especialização	977	610	367
Mestrado	661	420	241
Doutorado	185	108	77

Fonte: (UFSM em números, 12/09/2020)

No que se refere ao centro de lotação, 50 servidores são lotados em Frederico, 37 em Cachoeira, 35 em Palmeira e o restante (n=2.511) em Santa Maria. Quanto à etnia, a maioria (n=2.404/91.30%) se declaram brancos, seguido de 135 pardos, 87 pretos, 4 não declarados e 3 indígenas. Verifica-se que 95.48% dos TAEs (n=2.514) possuem a jornada de trabalho de 40 horas.

No que diz respeito a servidores por cargo e classe do PCCTAE, o maior número de servidores é no nível de classificação D, equivalente a nível médio e técnico, conforme o Quadro 13.

Quadro 13 – Número de servidor por classe

Classe A	Classe B	Classe C	Classe D	Classe E
19	69	405	1.158	998

Fonte: (UFSM em números, 12/09/2020)

A seleção dos indivíduos participantes do estudo foi realizada por conveniência ou acessibilidade. Segundo Gil (2009, p.104), na amostra por acessibilidade “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso admitindo que esses possam de alguma forma, representar o universo”. O cálculo amostral para a totalidade dessa população estabeleceu o tamanho mínimo da amostra de 336 questionários válidos, considerando um nível de confiança de 95% e erro padrão de 5%. Obteve-se um retorno de 318 questionários.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Visando ampliar o conhecimento acerca das três temáticas abordadas neste trabalho, foram realizadas, durante todo o desenvolvimento da pesquisa, diversas técnicas para a coleta de dados, conforme é apresentado no Quadro 14.

Quadro 14 – Estrutura da coleta de dados

<b>Etapa da coleta de dados</b>	<b>Descrição</b>	<b>Período</b>
<b>Pesquisa documental</b>	Ocorreu nas páginas oficiais da UFSM, foram consultados: PDI, normas e legislações internas, UFSM em números.	De março de 2019 a dezembro de 2020.
<b>Questionário</b>	Utilização de questionário estruturado, com utilização de escalas de justiça, entrincheiramento e percepção de saúde, além de questões abertas sobre as temáticas, aplicado aos TAEs ativos da UFSM.	Disponível para os servidores de 17 de julho de 2020 a 30 de setembro de 2020.
<b>Dados secundários</b>	Registros de licenças por motivo de saúde na PEOF/UFSM, no período compreendido entre janeiro de 2018 a junho de 2020.	Mês de novembro e dezembro de 2020.

Fonte: Elaborado pela autora

A coleta de dados ocorreu mediante pesquisa documental, que serviu para compreender os dados existentes sobre a Instituição; por meio da utilização de dados secundários visando entender o quadro de adoecimento registrado na Instituição e comparar com os dados obtidos com a participação dos servidores na presente pesquisa; e a coleta de dados empíricos foi feita por meio de um questionário. Antes da aplicação do instrumento, a autora realizou um pré-teste com três TAEs, para verificar se o questionário estava adequado, com termos compreensíveis e sem ambiguidade. Posteriormente, foram realizadas algumas alterações, visando facilitar o entendimento das variáveis propostas.

O questionário (Apêndice E) ficou estruturado com 93 questões, subdivididas em quatro partes: Parte I – Percepções de Justiça Organizacional; Parte II – Medida de Entincheiramento Organizacional; Parte III – Percepção de saúde; Parte IV – Dados sócio-demográficos (sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço, lotação, campi, cargo, renda, cargo de chefia, grau de responsabilidade pela manutenção do grupo familiar, etc.).

O questionário foi disponibilizado em formato digital no Portal do RH e Sistema de Questionários da UFSM. Para isso, foi necessário encaminhar, ao CPD, o Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), a autorização institucional para a realização do estudo, e o formulário de envio de e-mail. Logo após, os servidores foram notificados por e-mail para participarem da pesquisa, se assim desejassem. Ao entrarem no sistema para responder o questionário, os servidores tinham acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

O instrumento ficou disponível de 17 de julho a 30 de setembro de 2020, nesse período, os servidores receberam cinco vezes a notificação por e-mail. Cabe salientar que, com o auxílio de vários colegas servidores, houve ampla divulgação da pesquisa nas redes sociais e grupos de

*WhatsApp*, também foi publicada uma nota na página da Associação dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria (ASSUFMSM) divulgando a pesquisa.

A seguir se apresenta o detalhamento do questionário por constructo e variáveis das escalas, além das questões abertas aplicadas.

### 3.3.1 Justiça Organizacional

A partir da proposta do estudo, para identificar a percepção de justiça organizacional entre os TAEs da UFSM, foi aplicada a escala de Percepções de Justiça Organizacional de Colquitt (2001), traduzida e validada no Brasil por Assmar et al. (2002) e referenciada por Prestes (2011). Essa escala possui 20 variáveis (Quadro 15), compreendidos em 4 dimensões, a saber: justiça distributiva (4 itens), justiça processual (7 itens), justiça interpessoal (4 itens) e justiça informacional (5 itens). Todos os fatores são mensurados através de uma escala de cinco pontos do tipo *Likert* que varia de “nunca” (1) a “sempre” (5).

Quadro 15 – Constructo e variáveis da escala de Justiça Organizacional

(continua)

Dimensões	Variáveis
<b>Justiça Processual</b>	1. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimento sobre as normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição?
	2. Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?
	3. As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?
	4. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?
	5. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?
	6. As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?
	7. As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?
<b>Justiça Distributiva</b>	8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?
	9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?
	10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?
	11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?
<b>Justiça Interpessoal</b>	12. Trata-lhe de modo cortês?
	13. Trata-lhe com dignidade?
	14. Trata-lhe com respeito?
	15. Não faz comentários inadequados sobre você?
	16. Trata-lhe com franqueza?



Quadro 15 – Constructo e variáveis da escala de Justiça Organizacional

(conclusão)

Dimensões	Variáveis
Justiça Informacional	17. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?
	18. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?
	19. Comunica-se com você nos momentos oportunos?
	20. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?

Fonte: (PRESTES, 2011)

Considerando que a aplicação da pesquisa ocorreu durante a pandemia da Covid-19, em que, grande parte dos servidores tiveram a modalidade de trabalho alterada para o remoto, viu-se a necessidade de questionar se haviam percebido alterações em relação a percepção de justiça organizacional durante a nova condição de trabalho. Foi oportunizado um espaço para escreverem suas percepções, caso fosse de interesse do participante. Como se verifica no Quadro 16.

Quadro 16 – Questões abertas sobre justiça organizacional

Durante o trabalho remoto, VOCÊ....
1... identificou alguma mudança em relação às políticas existentes e/ou procedimentos para alcance de metas? ( ) Sim ( ) Não Você pode relatar alguma(s) mudança(s):
2... percebeu alguma mudança na sua relação com a pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua instituição? ( ) Sim ( ) Não Você pode relatar alguma(s) mudança(s):

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.2 Entrincheiramento Organizacional

Para analisar o entrincheiramento organizacional dos TAEs da UFSM foi utilizado o modelo de Medida de Entrincheiramento Organizacional (MEO), criado a partir do trabalho de Rodrigues e Bastos (2009; 2011) e, após ajustes no decorrer de sua construção, publicada novamente em 2015. A MEO (Quadro 17) contém 18 afirmativas distribuídas em três dimensões: Ajustamento de Posição Social (APS), o Arranjo Burocrático Impessoal (ABI) e Limitação de Alternativas (LA). Todos os fatores são medidos através de uma escala do tipo *likert* de 6 pontos, que varia de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (6). Para

avaliação são considerados os seguintes valores de medida: valores baixos média entre 1,0 e 2,5; valores médios as médias entre 2,5 a 4,5; e valores altos médias entre 4,5 a 6,0.

Quadro 17 – Construto e variáveis da Escala do Entrincheiramento Organizacional

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>
<b>Ajustamento à posição social (APS)</b>	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.
	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.
<b>Arranjos burocráticos impessoais (ABI)</b>	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.
	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.
	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.
	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)
	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.
<b>Limitação de alternativas (LA)</b>	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.
	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.
	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.
	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.
	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.
	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.

Fonte: (RODRIGUES e BASTOS, 2015).

Com o objetivo de complementar a escala e compreender melhor o vínculo do participante com a organização, foram elaboradas duas questões objetivas e duas questões abertas, conforme verifica-se no Quadro 18.

### Quadro 18 – Questões sobre entrincheiramento organizacional

Você teve alternativas de emprego para optar/comparar quando ingressou na organização? ( ) Não ( ) Sim, muitas ( ) Sim, algumas ( ) Sim, apenas uma outra
Você considera que permanecer nesta instituição foi uma escolha sua? ( ) Sim, escolhi ficar aqui ( ) Não, permaneci porque não tive outra escolha ( ) Outro: _____
Ao longo de sua trajetória nesta instituição, em algum momento você quis deixá-la? ( ) Sim ( ) Não Você pode relatar um episódio:
Após a suspensão das atividades administrativas, em virtude da Pandemia da Covid-19, você percebeu alguma mudança na sua relação com a organização? ( ) Sim ( ) Não Você pode relatar alguma(s) mudança(s):

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3.3 Percepção de Saúde dos Servidores

O nível de percepção de saúde em geral dos TAEs foi verificado por meio do instrumento *Health Perception Questionnaire* (HPQ), modelo construído para a população norte-americana por Ware (1976). Parte do modelo foi traduzido por Souto et al. (2018) para a população portuguesa, no entanto, nesta pesquisa optou-se por utilizar a escala original que contém 32 afirmações, divididas em oito subescalas. Para tanto, o modelo original foi traduzido (Quadro 19).

É um instrumento de autorresposta que avalia a percepção de saúde em três perspectivas: passado, presente e futuro. As subescalas são: saúde atual, saúde anterior, perspectivas de saúde, resistência à doença, preocupação com a saúde, orientação da doença, rejeição a doença e atitude em relação a ir no médico. Todas as dimensões são avaliadas numa escala *Likert* de 5 pontos, que varia de Completamente falsa (1) a Completamente verdadeira (5).

### Quadro 19 – Constructo e variáveis de Saúde

(continua)

Dimensões	Variáveis
Saúde atual	De acordo com os médicos que eu vi, minha saúde agora está excelente
	Eu me sinto melhor agora do que nunca
	Eu estou um pouco doente*
	Eu não sou tão saudável como costumava ser*
	Eu sou tão saudável quanto qualquer um que conheço
	Minha saúde é excelente

Quadro 19 – Constructo e variáveis de Saúde

(conclusão)

Dimensões	Variáveis
<b>Saúde atual</b>	Ultimamente, tenho me sentido mal*
	Os médicos dizem que, agora, estou com problema(s) de saúde*
	Eu me sinto tão bem agora, como sempre
<b>Saúde anterior</b>	Eu estava tão doente que pensei que poderia morrer*
	Eu nunca tive uma doença que durou muito tempo
	Eu nunca estive gravemente doente
<b>Resistencia à doença</b>	Eu pareço ficar doente um pouco mais fácil do que as outras pessoas*
	A maioria das pessoas fica doente um pouco mais fácil do que eu
	Meu corpo parece resistir muito bem a doenças
	Quanto há algo por aí, eu, geralmente, pego*
<b>Perspectivas de saúde</b>	Provavelmente, ficarei muito doente no futuro*
	Em um futuro próximo, espero ter uma saúde melhor do que outras pessoas que conheço
	Eu espero ter uma vida muito saudável
	Eu acho que minha saúde será pior no futuro do que é agora*
<b>Preocupação com a saúde</b>	Eu nunca me preocupo com minha saúde*
	Eu me preocupo com minha saúde mais do que as outras pessoas se preocupam com sua saúde
	Minha saúde é uma preocupação na minha vida
	Outros parecem mais preocupados com a saúde do que eu com a minha*
<b>Orientação da doença</b>	Ficar doente de vez em quando faz parte da minha vida
	Eu aceito que às vezes eu vou ficar doente
<b>Rejeição a doença</b>	Tento evitar que a doença interfira na minha vida
	Quando estou doente, tento guardar para mim
	Quando estou doente, tento continuar como sempre
	Quando acho que estou ficando doente, luto contra
<b>Atitude em relação a ir ao médico</b>	Eu não gosto de ir ao médico
	Não me incomoda ir ao médico

Fonte: (SOUTO et al., 2018)

Legenda: \*Invertida

Além da escala, duas questões abertas foram elaboradas objetivando verificar a percepção do servidor acerca da relação saúde – trabalho – doença, conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Questões abertas sobre saúde

1. Você considera que sua relação com a instituição interfere na sua saúde? ( ) Sim ( ) Não Você pode relatar alguma experiência nesse sentido:
2. Durante o trabalho remoto, você percebeu alguma mudança em sua saúde? ( ) Sim ( ) Não Você pode relatar um episódio:

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos, coletados por meio dos questionários, foram disponibilizados pelo CPD em uma planilha eletrônica do *Office Excel*, a qual foi organizada pela autora, gerando um banco de dados. Para a execução das análises estatísticas foi utilizado o *Programs Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*.

Para analisar o perfil dos respondentes, identificar os níveis de justiça organizacional e entrenchamento organizacional, bem como verificar os níveis de percepção de saúde, foram realizados testes estatísticos como: distribuição de frequência, média e desvio padrão. Para interpretação dos dados das questões abertas, foi realizada análise de conteúdo, Bardin (2011) enfatiza que essa técnica de apreciação de dados é sistemática e compreende a descrição do conteúdo, analisando sua qualidade e teor. Nesta pesquisa, as categorias de análise foram definidas *a posteriori*, determinadas a partir dos relatos dos participantes.

Para verificar como as características do perfil dos respondentes impactam nos fatores de justiça, entrenchamento e saúde, foram realizados o teste T de *student* e teste ANOVA. Segundo Hair Jr. et al. (2009), o teste t pode ser usado para testar uma hipótese que estabelece que as médias para as variáveis associadas com duas amostras ou grupos independentes serão iguais, bem como, avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve diferença estatisticamente significativa.

Para tanto, foi utilizado o critério de significância de Field (2009), o qual considera que não há diferença significativa nas médias quando o valor do Sig. é (>) maior que 0,05. Já quando o valor do Sig. é (<) menor que 0,05 deve-se analisar o Sig. (2-tailed), se o valor é menor que 0,05 indica que as médias dos dois grupos em análise são significativamente diferentes. Já o teste ANOVA consiste em uma análise bivariada, que compreende cálculos de frequência e de média, além de análise entre as variáveis.

Para mensurar a relação entre as variáveis justiça, entrenchamento e saúde, foi realizado Correlação de *Pearson*, que verifica o comportamento de associação entre duas variáveis métricas (HAIR et al., 2009), considerando significativo ao nível 0,01.

O Quadro 21 apresenta os procedimentos de análise utilizados para responder os objetivos propostos.

Quadro 21 – Procedimentos de análise em relação aos objetivos propostos

Objetivo geral	Objetivos específicos	Análise de dados
Propor diretrizes de gestão que contribuam com a percepção de justiça organizacional, minimizem o entrincheiramento organizacional e promovam a saúde dos servidores de instituições públicas de ensino superior.	Verificar o nível de percepção de saúde dos TAEs da UFSM;	Análise de frequência, média, desvio padrão.
	Verificar a percepção acerca da relação saúde-trabalho-doença dos TAEs da UFSM;	Análise de conteúdo.
	Identificar a percepção de justiça organizacional entre os TAEs da UFSM;	Análise de frequência, média, desvio padrão e análise de conteúdo.
	Analisar o entrincheiramento organizacional dos TAEs da UFSM;	Análise de frequência, média, desvio padrão e análise de conteúdo.
	Examinar a relação entre justiça e entrincheiramento organizacional na saúde dos TAEs.	Correlação de <i>Pearson</i> .

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Como a pesquisa envolve seres humanos, foi necessária a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSM. Para isso, foi necessário redigir e submeter na Plataforma Brasil, além do projeto e do instrumento de coleta de dados, o TCLE (Apêndice A), o Termo de Confidencialidade (Apêndice B) e a Autorização Institucional para a realização do estudo (Apêndice C). Os trâmites foram realizados de forma eletrônica. A aprovação do processo foi obtida em 26 de junho de 2020, com a publicação do parecer consubstanciado número 4.114.088 e CAAE 32336620.0.0000.5346 (Apêndice D).

Os sujeitos expressaram a concordância em participar deste estudo previamente ao preenchimento do instrumento de pesquisa, ao assinalarem digitalmente a opção “Concordo com as condições do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)”. Oportunidade em que tiveram ciência dos objetivos da pesquisa, dos possíveis danos ou riscos provenientes da sua participação e da garantia da confidencialidade. Foram assegurados a todos participantes do estudo quaisquer esclarecimentos acerca da pesquisa, e foi garantida a possibilidade de retirar o seu consentimento de participação a qualquer momento da aplicação, sem nenhuma penalização.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos e a literatura abordada. Inicialmente, descreve-se o perfil da amostra. Em seguida, são analisados os resultados quanto a percepção dos participantes sobre a saúde em geral, os dados quantitativos sobre as ocorrências por motivo de saúde, a relação entre saúde-trabalho-doença e os efeitos do trabalho remoto na saúde. Após, explora-se as percepções sobre justiça organizacional, em seguida, são abordados os resultados referentes ao entrincheiramento e, por último, a relação entre justiça, entrincheiramento e saúde, com apresentação das diretrizes gerenciais.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

Para identificar e caracterizar o perfil dos 318 participantes da pesquisa são apresentadas, inicialmente, as análises de frequência. A caracterização dos respondentes da pesquisa demonstra predominância do sexo feminino, com 60,4% (n=192) dos respondentes, enquanto 39,6% (n=126) são do sexo masculino. Inicialmente, a amostra parece desequilibrada, mas retrata a realidade, já que há predominância de servidoras na UFSM, sendo 1.484 servidoras de um total de 2.633 TAEs, assim, o sexo feminino representa 56,36% da população.

O grau de escolaridade dos participantes da pesquisa pode ser considerado elevado, já que 37,4% (n=119) possuem mestrado, 33,3% (n=106) curso de especialização, 17,3% (n=55) superior incompleto ou completo, 10,7% (n=34) doutorado e apenas 1,3% (n=4) com 2º Grau incompleto ou completo. O alto grau de qualificação dos servidores é compreensível, pois a amostra foi composta por servidores que são incentivados a se qualificarem para progredir na carreira. Em relação ao número total de servidores, verifica-se boa representação dos TAEs com doutorado na pesquisa, representando 18,37% da população, seguido de 18% da população com mestrado e apenas 10,84% da população com especialização.

Quanto a faixa etária do servidores, os dados provenientes da amostra estratificada demonstram que esta é composta por servidores com idade entre 25 a 73 anos e apresenta a maior concentração de participantes na faixa dos 31 a 40 anos, com 34,6% (n=110), seguido de 22,6% (n=72) na faixa de 41 a 50 anos, 22% (n=70) na faixa de 51 a 60 anos, 16% (n=51) de 25 a 30 anos e 4,7% (n=15) na faixa de 61 a 73 anos. A faixa etária predominante está em conformidade ao total de servidores (ver Quadro 11), em que a faixa etária de 31 a 40 anos concentra o maior número de servidores. Ainda, observa-se significativa participação (20,73%

da população) de servidores com faixa etária de 25 a 30 anos, se comparado ao total de servidores (n=246) nessa faixa etária.

Referente ao tempo de serviço, a maior concentração foi de servidores com até nove anos de serviço na UFSM, com 51,9% (n=165), seguido de 23,6% (n=75) de 10 a 19 anos, 13,8% (n=44) de 20 a 29 anos e 10,7% (n=34) acima de 30 anos de serviço. A predominância de servidores com até nove anos na Instituição, pode ser reflexo do processo de expansão das universidades federais, que teve início a partir da implementação do programa Reuni (Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais), o qual possibilitou a realização de novos concursos para preenchimento de vagas.

No que tange a renda mensal familiar, a maior concentração 34% (n=108) possui renda de R\$ 4.001,00 a R\$ 7.000,00, seguido de 28% (n=89) de R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00, 24,8% (n=79) acima de 10.001,00 e 15,3% (n=42) até R\$ 4.000,00. Quanto ao grau de responsabilidade pela manutenção financeira do grupo familiar, 36,2% (n=115) divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa, 29,9% (n=95) é o único responsável, 26,4% (84) é o principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa, 5,3% (n=17) contribui apenas com uma pequena parte e 2,2% (n=7) não tem nenhuma responsabilidade financeira.

Para melhor visualização do perfil da amostra, os dados referentes a sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço, renda familiar e grau de responsabilidade financeira pela manutenção familiar, são sistematizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Características do perfil da amostra

(continua)

Variável	Freq.	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	192	60,4%
Masculino	126	39,6%
<b>Faixa etária</b>		
Até 30 anos	51	16%
De 31 a 40 anos	110	34,6%
De 41 a 50 anos	72	22,6%
De 51 a 60 anos	70	22%
De 61 a 73 anos	15	4,7%
<b>Escolaridade</b>		
2º Grau incompleto ou completo	4	1,3%
Superior incompleto ou completo	55	17,3%
Especialização	106	33,3%
Mestrado	119	37,4%
Doutorado	34	10,7%



Tabela 1 – Características do perfil da amostra

Variável	Freq.	(conclusão) %
<b>Tempo de serviço</b>		
Até 9 anos	165	51,9%
De 10 a 19 anos	75	23,6%
De 20 a 29 anos	44	13,8%
Acima de 30 anos	34	10,7%
<b>Renda familiar</b>		
Até R\$ 4.000,00	42	15,3%
De R\$ 4.001,00 a R\$ 7.000,00	108	34%
De R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00	89	28%
Acima de R\$ 10.001,00	79	24,8%
<b>Grau de responsabilidade manutenção da família</b>		
Único responsável	95	29,9%
Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa	84	26,4%
Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa	115	36,2%
Contribui apenas com uma pequena parte	17	5,3%
Não tem nenhuma responsabilidade financeira	7	2,2%
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>100%</b>

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos dados da pesquisa

Referente ao campus de lotação, a maioria 93,7% (298) dos participantes desenvolvem suas atividades na sede, ou seja, no campus de Santa Maria, 2,5% (n=8) pertencem ao campus de Cachoeira do Sul, 2,5% (n=8) em Frederico Westphalen e 1,3% (n=4) em Palmeira das Missões. Em uma primeira análise, a participação dos servidores fora de sede parece pequena, mas se considerar a sua população, percebe-se representatividade semelhante ou superior aos participantes do campi sede, conforme pode-se verificar na Tabela 2.

Tabela 2 – Respondentes por campus de lotação

Campus	Respondentes	% de respondentes em relação ao total	População	% de respondentes em relação a população
Santa Maria	298	93,7%	2.511	11,86%
Cachoeira do Sul	8	2,5%	37	21,62%
Frederico Westphalen	8	2,5%	50	16%
Palmeira das Missões	4	1,3%	35	11,42%
<b>Total</b>	<b>318</b>	<b>100%</b>	<b>2633</b>	

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos dados da pesquisa

Quanto a lotação dos servidores por local de trabalho, a amostra ficou caracterizada por 34% (n=108) dos participantes trabalham em Unidades de Ensino, 29,9% (n=95) trabalham em Pró-Reitorias, 21,7% (n=69) em outros locais e 14,5% (n=46) trabalham no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM). Uma parcela significativa dos respondentes 23,3% (n=74), atualmente, ocupam carga de chefia e 76,7% (n=244) não ocupam.

No que se refere ao nível do cargo, 50% (n=159) são de nível superior, 40,9% (n=130) são de nível médio e 9,1% (n=29) são de nível auxiliar. A maioria 71,7% (n=228) atuam na área de formação e 28,3% (n=90) não desempenham atividades na área de sua formação. Ainda, apenas 4,4% (n=14) dos participantes ingressaram na UFSM pelo Sistema de Cotas, sendo 11 servidores na Cota para Negros (pretos e pardos) e 3 servidores na Cota para pessoas com deficiência.

Na Tabela 3, apresentam-se as características da amostra quanto a lotação, campi, nível do cargo, se ocupa cargo de chefia, se atua na área de formação e se ingressou pelo sistema de cotas.

Tabela 3 – Características sociofuncionais da amostra

Variável	Freq.	%
<b>Lotação</b>		
Pró-Reitorias	95	29,9%
Unidades de Ensino	108	34%
HUSM	46	14,5%
Outro	69	21,6%
<b>Campi</b>		
Santa Maria	298	93,7%
Cachoeira do Sul	8	2,5%
Frederico Westphalen	8	2,5%
Palmeira das Missões	4	1,3%
<b>Nível do cargo</b>		
Nível auxiliar	29	9,1%
Nível médio	130	40,9%
Nível superior	159	50%
<b>Ocupa cargo de chefia</b>		
Sim	74	23,3%
Não	244	76,7%
<b>Atua na área de formação?</b>		
Sim	228	71,7%
Não	90	28,3%
<b>Ingressou pelo Sistema de Cotas?</b>		
Sim. Qual?	14	4,4%
Cota para Negros (pretos e pardos)	11	
Cota para pessoas com deficiência.	3	

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos dados da pesquisa

## 4.2 SAÚDE EM GERAL x SAÚDE E TRABALHO

Neste tópico, os resultados obtidos referente a saúde, são divididos em dois momentos para explanação, o primeiro aborda a percepção de saúde em geral dos servidores e as diferenças de médias das características de perfil nessa percepção. Posteriormente, será realizado um panorama sobre as ocorrências por motivo de saúde na Instituição, para então apresentar a percepção dos participantes acerca da relação saúde-trabalho-doença. Por fim, são feitas considerações sobre os efeitos do trabalho remoto na saúde.

### 4.2.1 Percepção de saúde em geral

Para verificar a percepção de saúde dos TAEs foi utilizada a escala *Health Perception Questionnaire* – HPQ, utilizada por Ware (1976), o instrumento avalia a percepção de saúde nas seguintes perspectivas: passado, presente e futuro. As dimensões são avaliadas em uma escala *Likert* de 5 pontos, de (1) Completamente falsa a (5) Completamente verdadeira. A escala contém 32 questões, das quais 11 são invertidas, razão pela qual se inverteu os valores das respostas, para que todas as afirmativas ficassem positivas. As questões invertidas estão identificadas com “\*”. As variáveis são apresentadas por ordem decrescente de médias.

A dimensão Saúde Atual obteve médias que variaram entre 2,92 a 3,83. As médias mais altas nas afirmativas “Ultimamente, tenho me sentido mal\*” (3,83); “Os médicos dizem que, agora, estou com problema(s) de saúde\*” (3,82); e “Eu estou um pouco doente\*” (3,67), indicam uma percepção mais positiva acerca da saúde atual, haja vista que a maioria considera completamente falsa ou falsa a afirmativa, conforme Quadro 22.

Quadro 22 – Médias e desvio padrão da dimensão Saúde atual

	Variável	Média	D.P.
SAÚDE ATUAL	Ultimamente, tenho me sentido mal*	3,83	1,059
	Os médicos dizem que, agora, estou com problema(s) de saúde*	3,82	1,012
	Eu estou um pouco doente*	3,67	1,219
	De acordo com os médicos que eu vi, minha saúde agora está excelente	3,58	1,026
	Eu me sinto tão bem agora, como sempre	3,44	1,063
	Minha saúde é excelente	3,39	1,032
	Eu sou tão saudável quanto qualquer um que conheço	3,29	0,846
	Eu não sou tão saudável como costumava ser*	3,15	1,205
	Eu me sinto melhor agora do que nunca	2,92	0,995

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: \*Invertida

Já a variável com menor média (2,92) foi “Eu me sinto melhor agora do que nunca”, indicando que, a maioria dos participantes, considera falsa a afirmativa ou não sabem dizer. Pode-se considerar que a média baixa nessa afirmativa tem relação com o contexto de pandemia, que afeta diretamente a saúde, especialmente a saúde mental, considerada a quarta onda da pandemia da Covid 19. Nessa dimensão, o menor desvio padrão (0,846) foi na variável “Eu sou tão saudável quanto qualquer um que conheço” e o maior desvio padrão (1,219) “Eu estou um pouco doente\*”, o que significa mais divergência nas respostas.

No que se refere a dimensão saúde anterior, as médias apontam que a maioria dos participantes percebem de forma positiva sua saúde anterior, sendo que a maior média (4,00) na variável “Eu já estive tão doente que pensei que poderia morrer\*”, indica que a maioria considera completamente falsa ou falsa a afirmativa. A média (3,59) na questão “Eu nunca tive uma doença que durou muito tempo”, reforça esse entendimento. Essa variável obteve menor desvio padrão (1,183) da dimensão, como se verifica no Quadro 23.

Quadro 23 – Médias e desvio padrão da dimensão Saúde anterior

SAÚDE ANTERIOR	Variável	Média	D.P.
	Eu já estive tão doente que pensei que poderia morrer*	4,00	1,183
	Eu nunca estive gravemente doente	3,82	1,287
	Eu nunca tive uma doença que durou muito tempo	3,59	1,232

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: \*Invertida

Na dimensão resistência a doença, a maior média (3,88) na variável “Quanto há algo por aí, eu, geralmente, pego\*”, mostra que a maioria considera falsa a afirmativa “o que é positivo”. A variável com menor média (3,23) “A maioria das pessoas fica doente um pouco mais fácil do que eu”, por estar próxima do ponto neutro, indica que maior parte dos participantes não sabem responder o disposto nessa afirmativa, conforme Quadro 24.

Quadro 24 – Médias e desvio padrão da dimensão Resistência à doença

Resistência à doença	Variável	Média	D.P.
	Quanto há algo por aí, eu, geralmente, pego*	3,88	0,752
	Eu pareço ficar doente um pouco mais fácil do que as outras pessoas*	3,71	0,939
	Meu corpo parece resistir muito bem a doenças	3,49	0,801
	A maioria das pessoas fica doente um pouco mais fácil do que eu	3,23	0,821

Fonte: Dados da pesquisa  
 Legenda: \*Invertida

Verifica-se que a variável com maior média também apresenta o menor (0,752) desvio padrão (“Quanto há algo por aí, eu, geralmente, pego\*”), apontando maior convergência nas respostas e a variável com maior divergência é “Eu pareço ficar doente um pouco mais fácil do que as outras pessoas\*”, com desvio padrão de 0,939.

Na dimensão perspectivas de saúde, as médias ficaram entre 3,14 a 4,42, assim, de uma forma geral, os respondentes possuem boas perspectivas acerca de sua saúde. A variável com maior média (4,42) e menor desvio padrão (0,614) é “Eu espero ter uma vida muito saudável”, sendo a variável que obteve maior média e menor desvio padrão de todo o constructo. Quanto as variáveis “Eu acho que minha saúde será pior no futuro do que é agora\*” e “Provavelmente, ficarei muito doente no futuro\*”, com médias de 3,14 e 3,45 respectivamente, indicam que a maioria dos respondentes considera não saber como será sua saúde no futuro (Quadro 25), o que é compreensível pela complexidade dos fatores envolvidos e até mesmo por ser imprevisível.

Quadro 25 – Médias e desvio padrão da dimensão Perspectivas de saúde

PERSPECTIVAS DE SAÚDE	Variável	Média	D.P.
	Eu espero ter uma vida muito saudável	4,42	0,614
	Em um futuro próximo, espero ter uma saúde melhor do que outras pessoas que conheço	3,58	0,865
	Provavelmente, ficarei muito doente no futuro*	3,45	0,896
	Eu acho que minha saúde será pior no futuro do que é agora*	3,14	0,989

Fonte: Dados da pesquisa  
 Legenda: \*Invertida

A variável com média mais baixa (“Eu acho que minha saúde será pior no futuro do que é agora\*”) apresenta o maior desvio padrão (0,989) da dimensão, apontando maior divergência nas respostas. Todavia, a predominância de respondentes que não sabem ou consideram falsa a afirmativa, permitem inferir que os participantes têm boas perspectivas de saúde.

Na dimensão preocupação com a saúde, a variável “Eu nunca me preocupo com minha saúde\*” apresentou média mais alta (4,23) e menor desvio padrão (0,705) da dimensão, demonstrando que, a maioria dos respondentes, preocupam-se com sua saúde, pois, consideram a afirmativa completamente falsa ou falsa. Já a variável “Eu me preocupo com minha saúde

mais do que as outras pessoas se preocupam com sua saúde”, que apresentou a média 3,01, indica que a maioria dos participantes responderam “não sei” nesse fator. A variável com maior desvio padrão (1,084) da dimensão é “Outros parecem mais preocupados com a saúde do que eu com a minha\*”, como se observa no Quadro 26.

Quadro 26 – Médias e desvio padrão da dimensão Preocupação com a saúde

<b>PREOCUPAÇÃO COM A SAÚDE</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
	Eu nunca me preocupo com minha saúde*	4,23	0,705
	Minha saúde é uma preocupação na minha vida	3,56	1,036
	Outros parecem mais preocupados com a saúde do que eu com a minha*	3,23	1,084
	Eu me preocupo com minha saúde mais do que as outras pessoas se preocupam com sua saúde	3,01	0,902

Fonte: Dados da pesquisa

Legenda: \*Invertida

Na dimensão orientação da doença, as duas variáveis que compõem a dimensão obtiveram média de 3,42 e 3,09, são elas: “Eu aceito que às vezes eu vou ficar doente” e “Ficar doente de vez em quando faz parte da minha vida”, com desvio padrão de 1,003 e 1,127, respectivamente, conforme Quadro 27.

Quadro 27 – Médias e desvio padrão da dimensão Orientação da doença

<b>Orientação da doença</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
	Eu aceito que, às vezes, eu vou ficar doente	3,42	1,003
	Ficar doente de vez em quando faz parte da minha vida	3,09	1,127

Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão Rejeição a doença, a variável “Tento evitar que a doença interfira na minha vida”, apresenta maior média (3,81) e menor desvio padrão (0,763) da dimensão, demonstrando que, a maioria dos participantes, consideram verdadeira a afirmativa. Na sequência, teve-se a afirmativa “Quando acho que estou ficando doente, luto contra”, com média de 3,71, assim, as médias altas nessa dimensão demonstram a tendência dos participantes rejeitarem a doença. Conforme Quadro 28.

Quadro 28 – Médias e desvio padrão da dimensão Rejeição a doença

<b>REJEIÇÃO A DOENÇA</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
	Tento evitar que a doença interfira na minha vida	3,81	0,763
	Quando acho que estou ficando doente, luto contra	3,71	1,082
	Quando estou doente, tento continuar como sempre	3,19	1,086
	Quando estou doente, tento guardar para mim	2,54	1,108

Fonte: Dados da pesquisa

Embora a escala avalie a percepção de saúde em geral, sem estar diretamente relacionada ao trabalho, essa tendência remete ao entendimento de Carneiro (2006, p.26), o qual afirma que os trabalhadores, quando adoecidos, consideram que podem controlar a doença, como se ela fosse voluntária e reveladora de sua fragilidade. Para o autor, “são por esses motivos que o trabalhador, em sua maioria, não quer falar do seu adoecer e cria mecanismos defensivos para mascarar e ocultar o seu sofrimento”.

Já a variável com menor média (2,54), é “Quando estou doente, tento guardar para mim”, indicando que a maioria dos participantes considera falsa a afirmativa. E a variável que apresentou maior divergência nas respostas é “Quando estou doente, tento continuar como sempre”, com desvio padrão de 1,086.

Na dimensão Atitude em relação a ir ao médico, a média de 3,96 na variável “Não me incomoda ir ao médico”, com desvio padrão de 1,071, indica que a maioria considera verdadeira ou completamente verdadeira a afirmação. A média 2,41 na variável “Eu não gosto de ir ao médico”, com desvio de 1,127, aponta que a maior parte considerou falsa a afirmativa, o que é positivo e reforça a média mais alta na outra variável (Quadro 29). As médias permitem inferir que os servidores percebem de forma positiva a atitude em relação a ir ao médico.

Quadro 29 – Médias e desvio padrão da dimensão Atitude em relação a ir ao médico

<b>Atitude em relação a ir ao médico</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
	Não me incomoda ir ao médico	3,96	1,071
Eu não gosto de ir ao médico	2,41	1,127	

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, foram calculadas as médias gerais por dimensão e os dados são apresentados no Quadro 30, por ordem decrescente de média, juntamente com a média geral do constructo percepção de saúde (3,4674).

Quadro 30 – Médias e desvio padrão por dimensão e do constructo

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>D. P.</b>
Saúde anterior	3,8019	1,03067
Perspectivas de saúde	3,6470	0,55477
Resistência à doença	3,5770	0,62066
Preocupação com a saúde	3,5079	0,61297
Saúde atual	3,4535	0,77805
Rejeição a doença	3,3145	0,65783
Orientação da doença	3,2531	0,86168
Atitude em relação a ir ao médico	3,1840	0,47322
<b>Média geral do constructo</b>	<b>3,4674</b>	<b>0,29280</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Cabe destacar que, dependendo da variável que compõe a dimensão, uma média baixa não significa uma avaliação negativa, mas sim, que aquela afirmativa foi considerada “completamente falsa” ou “falsa” pela maioria dos respondentes. Como é o caso da dimensão Atitude em relação a ir ao médico, que obteve a menor média geral (3,1840), devido a maioria dos respondentes considerarem falsa a variável “Eu não gosto de ir ao médico”.

De uma forma geral, observa-se que os participantes percebem a sua saúde de maneira positiva, sendo que nas questões com sentido positivo (ex. Eu espero ter uma vida muito saudável) predominou a opção de resposta “verdadeira”. Já nas questões inversas (ex. Quando há algo por aí, eu, geralmente pego\*) a tendência das respostas foi nas opções “completamente falsa ou “falsa”, o que reforça a boa percepção de saúde. Por outro lado, quando as questões se referem a situações futuras (ex. Provavelmente ficarei muito doente no futuro) ou comparações com outros indivíduos (ex. A maioria das pessoas fica doente um pouco mais fácil do que eu), a maioria das respostas recai sobre a opção “não sei”.

Entretanto, verifica-se que a média baixa na variável “Eu me sinto melhor agora do que nunca”, da dimensão Saúde atual, realmente indica uma percepção negativa neste quesito, sendo a variável que obteve menor avaliação da escala, realizando-se a análise com base no sentido da afirmativa (que é positiva), mas, obteve média baixa. Na mesma linha, a dimensão Rejeição a doença, em que as médias permitem inferir uma tendência a não aceitação da doença, especialmente quanto a evitar que a doença interfira na vida e lutar contra, quando acha que esta ficando doente.

Identifica-se que os participantes têm boas perspectivas em relação a saúde, visto que a média mais alta, entre todas as variáveis, foi na questão: “Eu espero ter uma vida muito saudável”. Nesse sentido, centra-se a importância de ambientes de trabalhos saudáveis e da



promoção de saúde no trabalho, pois conforme asseverou um respondente: “A minha relação com o trabalho interfere sim na minha saúde, já que eu como qualquer outra pessoa sou um ser biopsicossocial e que diversas interferências em minha vida vão me trazer saúde ou doença”.

Ainda, foi questionado aos participantes: “Na sua percepção, como você avalia o seu estado de saúde em geral”, sendo que a maioria (n=253) considera boa (59,1%) ou excelente (20,4%), seguido de 18,2% (n=58) que consideram regular, 1,6% (n=5) ruim e 0,6% (n=2) muito ruim. O que vai de encontro com as análises das respostas obtidas na escala de percepção de saúde. Contudo, importante lembrar que a saúde percebida pelo próprio indivíduo, pode traduzir mais seus sentimentos e crenças do que seu real estado físico (SOUTO et al., 2018). As análises das questões que buscaram compreender, na visão dos respondentes, a relação entre saúde – trabalho – doença, por isso, possibilitam visualizar essa discrepância.

#### **4.2.2 Análise da diferença das variáveis socioeconômicas e demográficas na Percepção de Saúde**

Nesta seção analisa-se se as características de perfil dos respondentes interferem ou não nos níveis do constructo pesquisado: percepção de saúde, contemplada em suas dimensões (i) Saúde atual (ii) Saúde anterior (iii) Resistência à doença (iv) Perspectivas de saúde (v) Preocupação com a saúde (vi) Orientação da doença (vii) Rejeição a doença (viii) Atitude em relação a ir ao médico.

Foi realizado o teste t de amostras independentes para as variáveis: sexo; cargo de chefia; entre os servidores que não tiveram afastamento com aqueles que tiveram nos últimos dois anos; dos que se afastaram, entre os que consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou com a organização e os que não consideram; e entre os que atuam na área de formação. Apenas as variáveis “cargo de chefia” e “se atua na área de formação” não apresentaram diferenças significativas.

A variável sexo, foi analisada, primeiramente, em relação à média geral do constructo e não apresentou diferença significativa. Quando analisado por dimensão, apresentou diferença significativa na dimensão Perspectivas de saúde, em que as mulheres apresentam uma avaliação mais positiva em relação aos homens, como pode-se verificar na Tabela 4.

Tabela 4 – Diferenças de médias por sexo na percepção de saúde

<b>Dimensão</b>	<b>Sexo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>t</b>	<b>Sig. 2</b>
Perspectivas de saúde	F	3,7083	0,54409	2,452	0,015
	M	3,5536	0,56001	2,438	0,015

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os servidores que se afastaram nos últimos dois anos e os que não se afastaram, identificou-se diferenças significativas, sendo que nas dimensões “Saúde atual”, “Saúde anterior” e “Resistência a doença”, os servidores que tiveram afastamento apresentaram menores médias em relação aos que não tiveram, o que significa que percebem sua saúde atual, anterior e sua resistência à doença de forma mais prejudicada. Já em relação a dimensão “Orientação da doença”, a média mais alta dos servidores que se afastaram indica mais aceitação da doença, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 – Diferenças de médias para a variável Afastamento nos últimos dois anos na percepção de saúde

<b>Dimensão</b>	<b>Afastamento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>t</b>	<b>Sig. 2</b>
Saúde atual	Sim	3,1273	0,82584	-5,400	0,000
	Não	3,6098	0,70419	-5,400	0,000
Saúde anterior	Sim	3,4013	1,10392	-4,974	0,000
	Não	3,9938	0,93727	-4,974	0,000
Resistência à doença	Sim	3,3228	0,63461	-5,264	0,000
	Não	3,6988	0,57676	-5,264	0,000
Orientação da doença	Sim	3,5437	0,71437	4,274	0,000
	Não	3,1140	0,89249	4,274	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando os servidores que tiveram afastamento, verifica-se diferença significativa entre os que consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou organização, os quais apresentaram médias mais baixas se comparados aos que não consideram (Tabela 6). Ou seja, os servidores que percebem relação entre seu adoecimento e a Instituição, apresentam uma visão mais negativa acerca da sua saúde atual, anterior e de sua resistência a doença.

Tabela 6 – Diferenças de médias da variável Relação entre o motivo do seu afastamento e a organização na percepção de saúde

<b>Dimensão</b>	<b>Motivo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>t</b>	<b>Sig. 2</b>
Saúde atual	Sim	2,7549	0,67213	-3,372	0,000
	Não	3,3108	0,83683	-3,372	0,000
Saúde anterior	Sim	3,0392	1,07548	-2,390	0,019
	Não	3,5797	1,08111	-2,390	0,019
Resistência à doença	Sim	3,0147	0,65117	-3,663	0,001
	Não	3,4746	0,57225	-3,663	0,001

Fonte: Dados da pesquisa

As diferenças de médias das variáveis: idade, escolaridade, lotação e nível do cargo, foram verificadas por meio do teste ANOVA, sendo que apenas a variável escolaridade não apresentou diferença significativa.

Quanto a lotação, em relação a amostra, os servidores lotados no HUSM são os que menos se preocupam com sua saúde, enquanto os servidores lotados nas Unidades de ensino são os que mais se preocupam, seguidos dos servidores das Pró-Reitorias, conforme Tabela 7.

Tabela 7 – Anova para variável Lotação em relação à percepção de saúde

<b>Dimensão</b>	<b>Lotação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Sig. 2</b>
Preocupação com a saúde	Pró-Reitorias	3,5316	0,62126	0,041
	Unidades de ensino	3,6157	0,60991	0,041
	Outros	3,4094	0,56388	0,041
	HUSM	3,3533	0,63809	0,041

Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a variável nível do cargo, observa-se, na Tabela 8, que os servidores com cargo de nível médio são os que apresentam maior tendência de rejeitar a doença e os de nível auxiliar demonstram maior aceitação da doença.

Tabela 8 – Anova para variável Nível do cargo em relação à percepção de saúde

<b>Dimensão</b>	<b>Nível do cargo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Sig. 2</b>
Rejeição a doença	Nível auxiliar	3,1983	0,74216	0,042
	Nível médio	3,4250	0,61051	0,042
	Nível superior	3,2453	0,67004	0,042

Fonte: Dados da pesquisa

Na variável “idade”, verifica-se que, em relação a amostra, os servidores que possuem de 51 a 60 anos apresentam mais resistência em relação a ir ao médico, enquanto os servidores com 61 a 73 anos apresentam menor resistência, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Anova para variável Idade em relação à percepção de saúde

Dimensão	Idade	Média	Desvio	Sig. 2
Atitude em relação a ir ao médico	Até 30 anos	3,2843	0,39058	0,023
	De 31 a 40 anos	3,2227	0,43148	0,023
	De 41 a 50 anos	3,1042	0,50307	0,023
	De 51 a 60	3,0857	0,53141	0,023
	De 61 a 73	3,4000	0,47056	0,023

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.3 Considerações sobre as licenças por motivo de saúde

Inicialmente, cabe realizar alguns esclarecimentos para melhor compreensão dos dados quantitativos que são apresentados na sequência. No que tange a saúde do servidor, o RJU assegura afastamento, que será contado como de efetivo exercício, em caso de necessidade de tratamento de saúde, que pode ocorrer para tratamento da própria saúde ou por motivo de acidente em serviço ou doença profissional. Segundo Carloto (2020), embora as duas licenças possibilitem afastamento do trabalho por motivo de saúde, existem diferenças significativas entre elas, as quais precisam ser conhecidas pelos servidores, pois são determinantes para o acesso a direitos. Dado que na modalidade LTS, o adoecimento não configura relação com o trabalho e na LAS o adoecimento tem nexos de causalidade com o trabalho (CARLOTO, 2020).

A seguir, o Quadro 31 apresenta alguns dispositivos legais referentes a matéria, escolhidos a critério da autora.

Quadro 31 – Regulamentação da LTS e LAS pelo RJU e Manuais de Perícia Médica

Da Licença para Tratamento de Saúde	Da Licença por Acidente em Serviço
Lei 8112/90 – Regime Jurídico Único	
Art. 102. Além das ausências ao serviço previstas no art. 97, são considerados como de efetivo exercício os afastamentos em virtude de:	
[...]	
VIII – licença:	
b) para tratamento da própria saúde, até o limite de vinte e quatro meses, cumulativo ao longo do tempo	d) por motivo de acidente em serviço ou doença profissional;

de serviço público prestado à União, em cargo de provimento efetivo;	
<b>Dos Benefícios (RJU)</b>	
Art. 202. Será concedida ao servidor licença para tratamento de saúde, a pedido ou de ofício, com base em perícia médica, sem prejuízo da remuneração a que fizer jus. § 4º A licença que exceder o prazo de 120 (cento e vinte) dias no período de 12 (doze) meses a contar do primeiro dia de afastamento será concedida mediante avaliação por junta médica oficial. Art. 204. A licença para tratamento de saúde inferior a 15 (quinze) dias, dentro de 1 (um) ano, poderá ser dispensada de perícia oficial, na forma definida em regulamento.	Art. 211. Será licenciado, com remuneração integral, o servidor acidentado em serviço. Art. 212. Configura acidente em serviço o dano físico ou mental sofrido pelo servidor, que se relacione, mediata ou imediatamente, com as atribuições do cargo exercido. Parágrafo único. Equipara-se ao acidente em serviço o dano: I – decorrente de agressão sofrida e não provocada pelo servidor no exercício do cargo; II – sofrido no percurso da residência para o trabalho e vice-versa.
<b>Regulamentação Jurídica</b>	
Assim, a Licença para tratamento de saúde (LTS) ou Licença para tratamento da própria saúde é regulamentada pelos artigos 202, 203, § 4º, 204 do RJU; pelo Decreto nº 7.003, de 09/11/2009 e ON SRH/MP nº 03, de 23/02/2010, ou, se segurado do RGPS, pelos artigos. 59 e 60 § 4º da Lei nº 8.213, de 1991.	A Licença por motivo de acidente em serviço ou doença profissional (LAS), é regulamentada pelos artigos 211 e 212 do RJU, pelo art. 20 da Lei nº 8.213, de 1991 e ON SRH/MP nº 03, de 23/02/2010.
<b>Prazo de comunicação</b>	
O atestado médico deverá ser apresentado ao Serviço de Perícia Oficial em Saúde, no prazo máximo de 05 dias, contados da data do início do afastamento do servidor (PEOF, 2019).	A prova do acidente será feita no prazo de 10 (dez) dias, prorrogável quando as circunstâncias o exigirem. Os servidores deverão ser submetidos à perícia, independentemente do número de dias de licença (BRASIL, 2017).
<b>Efeitos na carreira</b>	
A licença por período igual ou inferior a 24 meses é considerada como de efetivo exercício para todos os fins e efeitos. Após 24 meses, contar-se-á apenas para efeito de aposentadoria e disponibilidade (BRASIL, 2017).	Os afastamentos são considerados como de efetivo exercício e com remuneração integral (PEOF, 2019).

Fonte: Sistematizado pela autora com base no RJU, no Manual de Perícia Oficial em Saúde do servidor público federal (2017) e no Manual da PEOF/UFSM (2019).

Como visto, a LTS pode ser concedida a pedido ou de ofício, com base em perícia médica, para tratamento de saúde própria, sendo que se inferior a 15 dias, dentro do período de um ano, está dispensada de perícia oficial se o atestado for de até cinco dias. Excedendo o prazo de 120 dias no período de 12 meses, há necessidade de avaliação por junta médica oficial. Posteriormente, a Orientação Normativa SRH nº 3 de 23/02/2010, regulamentou os artigos 202 a 205 do RJU, que abordam sobre LTS. Quanto a LAS, o RJU é vago em questões procedimentais, limitando-se a esclarecer o que configura o acidente em serviço e também não aborda claramente sobre as doenças relacionadas ao trabalho.

A Lei nº 8213/1991, que dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, no artigo 20, prevê que:

Art. 20. Consideram-se acidente do trabalho, nos termos do artigo anterior, as seguintes entidades mórbidas:

I – **doença profissional**, assim entendida a **produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho** peculiar a determinada atividade e constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério do Trabalho e da Previdência Social; [grifo pela autora]

II – **doença do trabalho**, assim entendida a **adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado** e com ele se relacione diretamente, constante da relação mencionada no inciso I. [grifo pela autora]

O Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal (BRASIL, 2017), esclarece que o acidente do trabalho, previsto na Lei nº 8213/1991, aplica-se apenas aos servidores ocupantes de Cargo em Comissão, sem vínculo efetivo com a Administração Pública Federal. Todavia, considerou-se pertinente trazer, neste tópico, o artigo 20 devido ao esclarecimento conceitual que preleciona. Para os servidores regidos pelo RJU, o manual explica que os acidentes em serviço podem ser classificados quanto à forma como ocorrem, em: Acidente Típico, Acidente de Trajeto e Doenças Relacionadas ao Trabalho, compreendendo por:

Acidente Típico: São todos os acidentes que ocorrem no desenvolvimento das atividades laborais no ambiente de trabalho ou a serviço deste, durante a jornada de trabalho, ou quando estiver à disposição do trabalho (BRASIL, 2017).

Acidente de Trajeto: São os acidentes que ocorrem no trajeto entre a residência e o trabalho ou vice-versa. Para sua caracterização o servidor não poderá desviar de seu percurso habitual por interesse próprio, vez que, se tal fato ocorrer, será considerado acidente comum (BRASIL, 2017).

Doenças Relacionadas ao Trabalho: os trabalhadores podem desenvolver agravos à sua saúde, adoecer ou mesmo morrer por causas relacionadas ao trabalho, como consequência da profissão que exercem ou exerceram, ou pelas condições adversas em que seu trabalho é ou foi realizado (BRASIL, 2017).

Outra orientação relevante que o Manual apresenta é quanto ao Registro e a Configuração do Acidente em Serviço, em que o registro deve ser feito em uma Unidade SIASS ou serviço de saúde do servidor. A caracterização do acidente em serviço resultará na emissão de comunicação de acidente em serviço do servidor, que é um documento padronizado utilizado pela administração pública federal, para informar o acidente em serviço ocorrido com o servidor. “Trata-se de um importante instrumento notificador que poderá propiciar a associação de informações estatísticas, epidemiológicas, trabalhistas e sociais” (BRASIL, 2017, p. 22).

A orientação é que todo e qualquer acidente em serviço que provoque ou não lesões no servidor, havendo ou não afastamento das atividades, deva ser registrado por meio do preenchimento da Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), o que deve ocorrer, inclusive, em caso de suspeita do acidente ou doença, até confirmação donexo causal. “Onexo causal será estabelecido pelo perito oficial em saúde”, que, se necessário, encaminhará a CAT para

análise da equipe de vigilância de ambientes e processos de trabalho, a qual emitirá parecer para subsidiar a perícia oficial na conclusão donexo causal (BRASIL, 2017, p. 25). Ainda,

O nexocausal entre quadro clínico e a atividade é parte indissociável do diagnóstico pericial de acidentes em serviço ou de trabalho e se fundamenta em uma anamnese ocupacional completa, em dados epidemiológicos, em relatórios das condições de trabalho e em visitas aos ambientes de trabalho e, ainda, uma avaliação técnica das circunstâncias em que ocorreu o infortúnio, que pode contar com equipes de vigilância de ambiente e processos de trabalho, permitindo a correlação do quadro clínico com a atividade (BRASIL, 2017, p. 22).

Quando o servidor acidentado em serviço necessitar de tratamento especializado, somente será tratado em instituição privada, custeado por recurso público, se não existir o tratamento necessário pelo SUS. Cabe a junta oficial em saúde constatar a necessidade, que é considerada medida de exceção.

#### **4.2.4 Protocolos para o enquadramento da doença na UFSM**

Considerou-se importante buscar as informações constantes no sítio da Universidade Federal de Santa Maria, acerca dos protocolos e processos existentes para os servidores comunicarem à Instituição em caso de necessidade de afastamento por adoecimento. Verificou-se que as informações são disponibilizadas na página da PROGEP/UFSM, em “Serviços PROGEP”. Além disso, a Instituição disponibiliza um Manual referente aos procedimentos realizados pela Perícia Oficial em Saúde da UFSM. Registra-se que as buscas foram realizadas em 29/11/2020.

Com base no link “licença para tratamento de saúde do próprio servidor”, depreende-se que a comunicação ocorre diretamente entre servidor e PEOF, que é o setor responsável por receber o atestado médico e, quando necessário, realizar a perícia médica ou odontológica, bem como efetuar o registro no sistema. No entanto, o atestado deverá ser fornecido pelo médico ou odontólogo assistente, ou seja, o profissional responsável pelo tratamento do servidor, ele que deverá colocar a identificação do servidor, o registro no conselho de classe, o código do CID ou diagnóstico e o tempo provável de afastamento.

Cabe a perícia médica receber o atestado administrativamente e fazer o registro no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), se o atestado estiver dentro do prazo e com todas informações necessárias. Na falta de alguma informação, se transcorrido o prazo para entrega do atestado no setor de perícia ou, ainda, se exceder os dias previsto em lei, o servidor deverá agendar avaliação pericial. As informações constantes na

página da Instituição são um resumo do que consta no Manual da PEOF, documento que apresenta mais detalhes sobre os procedimentos.

Em licenças, no link correspondente a “licença por acidente em serviço”, é disponibilizado o formulário para preenchimento da CAT, o qual deve ser preenchido pelo servidor, com a necessidade de assinatura de duas testemunhas e da chefia imediata. Após, deverá ser agendado perícia médica, sendo que o prazo para a comunicação do acidente é de até 10 dias da ocorrência. Para o registro do acidente, será necessário perícia com o Médico do Trabalho do setor de vigilância e saúde do servidor. Se houver necessidade de afastamento, é necessário atestado médico.

Observa-se, que na aba “Segurança e Medicina do Trabalho”, encontra-se novamente um link sobre “registro acidente em serviço – CAT”, contendo o Fluxo da Investigação do Acidente de Trabalho. O fluxo indica que a investigação é realizada pelo NSAT e pela PEOF, fornece uma visão geral de como ocorre o processo de comunicação de acidente de trabalho e da abertura do processo administrativo para investigação do acidente, ao mesmo tempo em que orienta o caminho a ser seguido pelo servidor acidentado.

Quanto ao CID, que precisa constar no atestado, é uma publicação oficial da OMS, a “Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde” (CID-10). É uma classificação diagnóstica internacional, que está em sua décima revisão, e deve ser adotada pelos países membros da OMS com a “finalidade de apresentações estatísticas das causas de morte (mortalidade) ou das doenças que levam a internações hospitalares ou atendimentos ambulatoriais (morbidade)”. Assim, a CID-10 classifica “as condições ou estados de saúde propriamente ditos (doenças, distúrbios, lesões, etc.)” (DI NUBILA e BUCHALLA, 2008, p.331).

Segundo o Manual da PEOF/UFSM (2019), é assegurado ao servidor o direito de não autorizar a especificação do diagnóstico em seu atestado, no entanto, deverá submeter-se à perícia oficial, independentemente do número de dias. Nas licenças por motivo de saúde, não é necessário entregar o atestado a chefia imediata. Além disso, para comparecimento a consulta com profissional de saúde, tratamento, procedimentos ou exames, por uma fração do dia, o atestado ou declaração de comparecimento (sem necessidade de incluir o CID) é entregue para a chefia e fica, a seu critério, a compensação de horário.



#### 4.2.5 Dados quantitativos das ocorrências por motivo de saúde registradas pelos servidores na UFSM

Para complementar a análise e discussão dos dados encontrados na pesquisa, são apresentadas informações quantitativas relativas às ocorrências de LTS e LAS registradas na PEOF/UFSM, pelos TAEs, no período compreendido entre janeiro de 2018 a junho de 2020. O relatório foi fornecido pela PEOF em planilha do Excel, e os dados foram sistematizados pela autora, utilizando os recursos do próprio programa. A análise buscou verificar o número de ocorrência por ano, CID, gênero, idade, tempo de serviço e lotação, visando compreender o cenário de adoecimento que é oficializado na Instituição.

Pode-se identificar que, no período de análise, houve um total de 5.099 ocorrências de LTS, as quais somaram 72.965 dias de afastamento do trabalho. E 105 ocorrências de LAS, que somam 2.631 dias de afastamento. Cabe destacar que os dados apresentados são por número de ocorrências, sendo que um mesmo servidor pode ter registrado várias ocorrências no período. A Tabela 10 apresenta o número de ocorrências de LTS e LAS por ano de estudo.

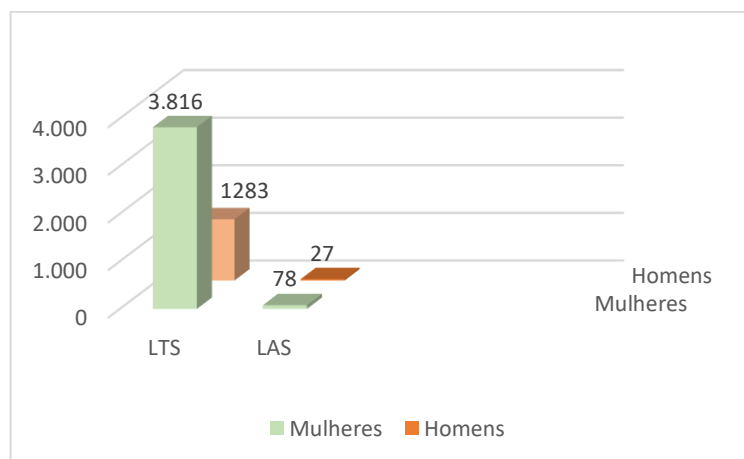
Tabela 10 – Número de ocorrências por ano

<b>ANO</b>	<b>LTS</b>	<b>LAS</b>
<b>2018</b>	2112	50
<b>2019</b>	2237	45
<b>2020 (1º semestre)</b>	750	10
<b>Total</b>	<b>5099</b>	<b>105</b>

Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Em ambas modalidades de licença, verifica-se a predominância do sexo feminino no número de ocorrências, conforme Gráfico 1. Embora a Instituição conte com um número maior de servidoras (n=1484) em seu quadro geral, identifica-se que o número de ocorrências de LTS registradas por mulheres é o equivalente a 74,83% do total de ocorrências e 78,28% do total de ocorrências de LAS.

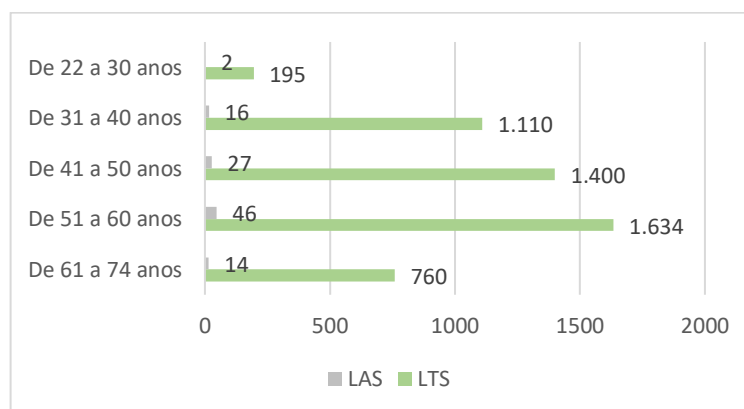
Gráfico 1- Número de ocorrências de LTS e LAS por gênero



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Quanto à idade, identifica-se que o maior número de ocorrências de LTS e LAS é na faixa etária de 51 a 60 anos, seguido da faixa etária de 41 a 50 anos e de 31 a 40 anos, conforme Gráfico 2.

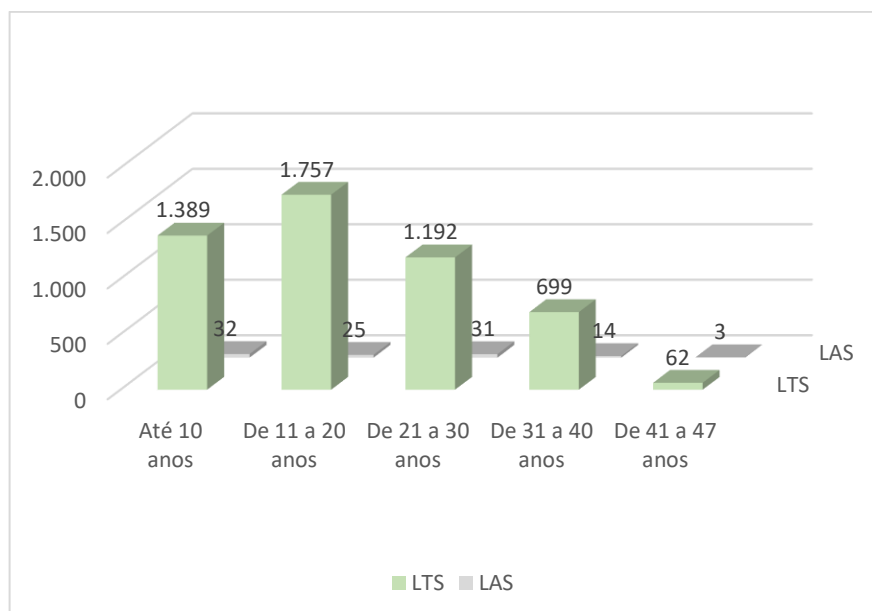
Gráfico 2 – Nº de ocorrências de LTS e LAS por faixa etária



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Verificando-se o número de ocorrências por tempo de serviço na Instituição, observa-se que os servidores que possuem de 11 a 20 anos de serviço concentram o maior número de LTS e os servidores com 1 a 10 anos de serviço registraram maior número de LAS, como pode-se conferir no Gráfico 3.

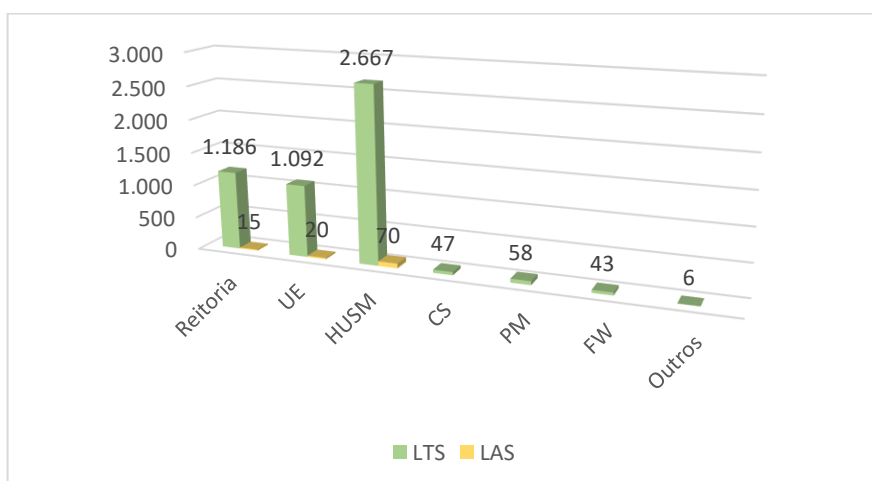
Gráfico 3 – Nº de ocorrências de LTS e LAS por tempo de serviço



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Quanto a lotação dos servidores, verifica-se maior ocorrência de LTS dos servidores lotados no HUSM, seguido dos servidores lotados na reitoria. Na LAS, também predomina registros dos servidores lotados no HUSM, seguido das unidades de ensino e reitoria. Todavia, chama a atenção não ter nenhum registro de LAS de servidores lotados fora da sede, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – N° de ocorrências de LTS e LAS por lotação

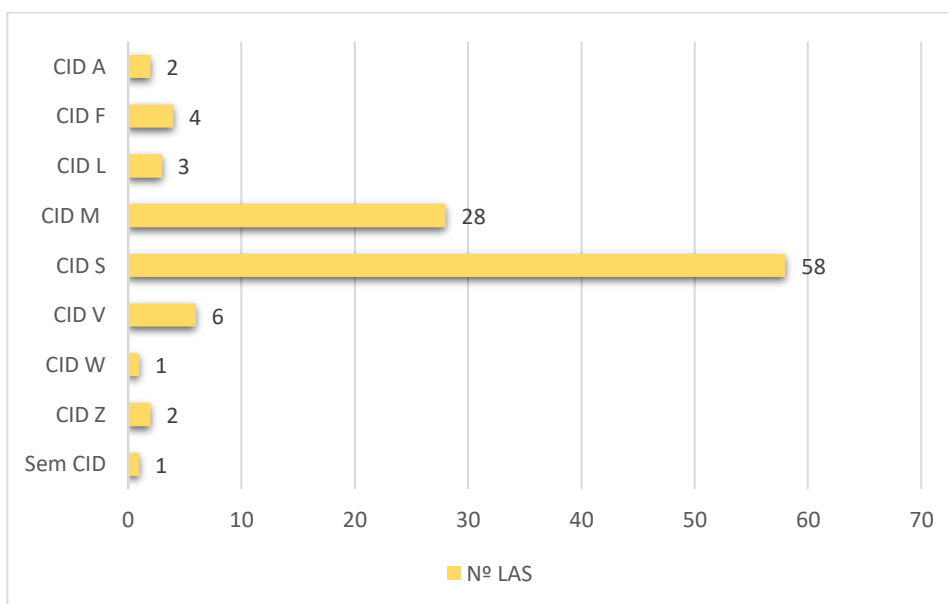


Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Analisando as ocorrências de LAS por CID-10, notou-se maior ocorrência do CID-10.S: Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas, com 58 registros,

seguido do CID-10.M: Doenças Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo, com 28 ocorrências, como se pode conferir no Gráfico 5.

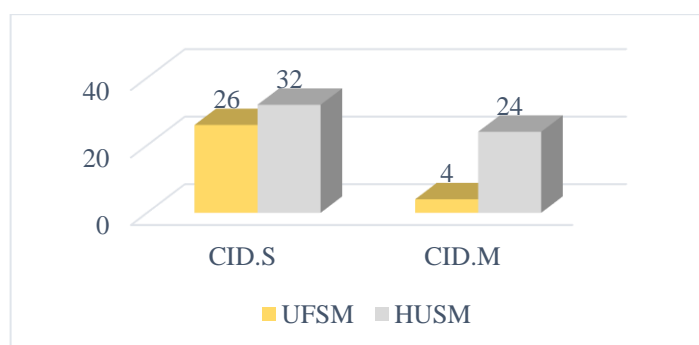
Gráfico 5 – Número de ocorrências de LAS por CID.10



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

A seguir, no Gráfico 6, apresenta-se o número de ocorrências por LAS considerando os dois CIDs mais prevalentes, que são o CID.S e o CID.M, e a lotação dos servidores, os quais foram divididos entre a lotação nos setores da UFSM (reitoria e unidades de ensino) e do HUSM.

Gráfico 6 – Número de ocorrências de LAS por CID S e M



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Considerando as ocorrências de LAS no CID.S e CID.M, verificou-se o número de ocorrências por gênero, lotação e o número de dias de afastamento decorrentes dessas ocorrências. Observa-se que o CID.S também apresenta o maior número de dias de afastamento. Nota-se o fato de as servidoras lotadas na UFSM, frequentemente, expostas a precárias condições ergonômicas, com carga horária, em regra, de 40 horas, não apresentarem nenhuma ocorrência no CID.M, conforme Tabela 11.

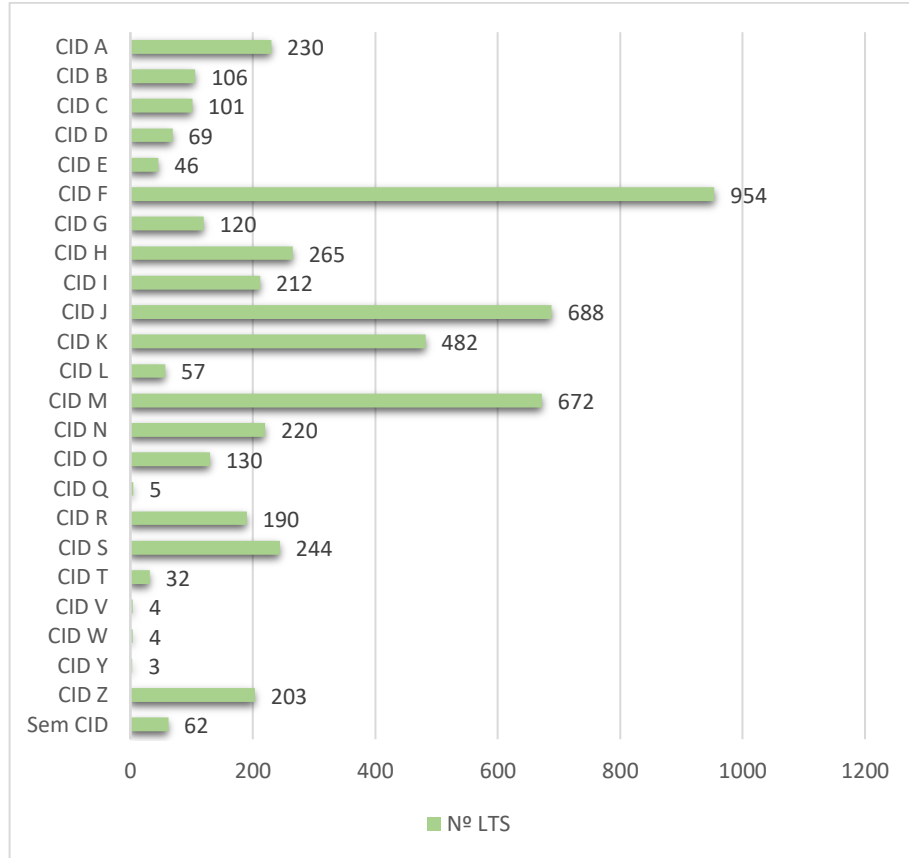
Tabela 11 – N° de ocorrências de LAS por CID prevalente, gênero, lotação e dias de afastamento

Setor/CID	Sexo F	Sexo M	N° dias afastamento
<b>CID.S</b>			<b>1.482</b>
UFSM	13	13	816
HUSM	25	7	666
<b>CID.M</b>			<b>924</b>
UFSM	0	4	110
HUSM	24	0	814

Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Já nas ocorrências de LTS por CID-10, observa-se que o CID-10.F: Transtornos mentais e comportamentais prevalece, com 954 ocorrências, seguido do CID-10.J: Doenças do Aparelho Respiratório, com 688 ocorrências e CID-10.M: Doenças Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo, com 672 ocorrências, conforme Gráfico 7.

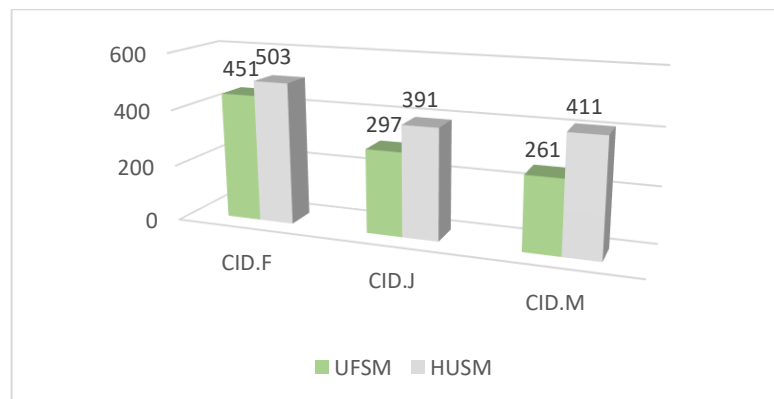
Gráfico 7 – Número de ocorrências de LTS por CID.10



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

A partir dos diagnósticos mais prevalentes (CID.F, CID.J e CID.M), verificou-se o quantitativo de ocorrências entre os servidores lotados na UFSM e no HUSM (Gráfico 8). Observa-se que a maior incidência de registro é de servidores lotados no HUSM, nos três diagnósticos. Com base na página da UFSM em números, em 27/11/2020, são 917 servidores lotados no HUSM e 1.713 na UFSM.

Gráfico 8 – Número de ocorrências de LTS por CID F, J e M



Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Em consonância com os resultados já conferidos, as mulheres são responsáveis pelo maior número de ocorrências nos três diagnósticos prevalentes, tanto na UFSM como no HUSM. A Tabela 12 apresenta o número de ocorrências por lotação, gênero e discrimina o número de dias de afastamento por diagnóstico.

Tabela 12 – N° de ocorrências de LTS por CID prevalente, gênero, lotação e dias de afastamento

Setor/CID	Sexo F	Sexo M	N° dias afastamento
<b>CID.F</b>			<b>25.970</b>
UFSM	340	111	11.219
HUSM	446	57	14.751
<b>CID.J</b>			<b>3.642</b>
UFSM	191	106	904
HUSM	317	74	2.738
<b>CID.M</b>			<b>12.050</b>
UFSM	162	99	4.690
HUSM	363	148	7.360

Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizado pela autora

Os dados acima objetivam apresentar o panorama de adoecimento registrado na Instituição, visando complementar os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa. Assim, as discussões serão feitas, na sequência, juntamente com as análises dos relatos dos participantes.

#### 4.2.6 Percepção quanto a relação saúde – trabalho – doença

A fim de compreender a percepção do servidor quanto a relação trabalho-saúde-doença, foi perguntado aos participantes “Você considera que sua relação com a Instituição interfere na sua saúde?” 56% (n=179) responderam que sim e 44% (n=139) consideram que não. Aos respondentes que marcam “Sim” foi oportunizado um espaço para relatarem sua(s) experiência(s). Foi a questão aberta que obteve maior número de participações.

Com base nesse questionamento, foi possível identificar que muitos servidores percebem o ambiente de trabalho como um risco potencial a sua saúde. Como visto (no tópico 2.1.1), quando se esgotam as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho, têm-se o sofrimento patogênico (DEJOURS, ABDOUCHELI e

JAYET, 2014). Por outro lado, os servidores que consideram que sua relação com a Instituição não interfere na sua saúde, podem estar vivenciando processos diferentes, seja porque estão conseguindo utilizar as estratégias de defesa e, portanto, transformando o sofrimento em criatividade, ou seja, porque estão alienados. A alienação ocorre quando as defesas se transformam em ideologia defensiva, ficando o trabalhador alienado das verdadeiras causas do sofrimento (MENDES, 2007).

Os riscos ocupacionais são classificados em cinco grupos: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos, de acidentes ou mecânicos (ver tópico 2.1.2). Contudo, não há um grupo de classificação próprio para riscos ocupacionais relacionados a saúde psicológica, tampouco regulamentação específica com previsão expressa de fatores que, quando presentes, coloquem em risco a saúde mental, demandando intervenção. Ocorre, que a temática ainda não obteve a devida atenção, sem, contudo, desconsiderar a complexidade e os preconceitos que permeiam o assunto.

Visualizando que a pesquisa poderia contribuir com essa discussão, optou-se por dividir os relatos entre os que identificaram riscos à saúde física e, posteriormente, à saúde psicológica, embora, muitas vezes, adoecimento físico acarrete em adoecimento mental ou vice-versa. Dessa forma, no Quadro 32, são apresentadas algumas experiências relatadas em que a relação com a Instituição interferiu na saúde física do servidor.

Quadro 32 – Relatos que apontaram fatores de risco a saúde física

(continua)

Situação relatada	Consequência percebida na saúde	Risco a que está exposto
Exposição ao quaternário de amônio	Desenvolvi dermatite tópica e, conseqüentemente, doença Mental.	Químico Acidentes
Trabalho em frente ao computador	maior parte do tempo parado	Ergonômico
Trabalho o tempo todo sentada, em frente a um computador e, muitas vezes, com pressão de entrega imediata de dados e indicadores, em uma sela que não tem janelas, sem luz natural e muito pouco arejado.	Isso tem ocasionado e agravado meu problema de saúde. Tenho problemas de visão, de coluna, ansiedade e estress.	Ergonômico Acidentes
Quando preciso digitar muito, carregar algum peso e o sentar/levantar.	A tendinite e a hérnia de disco são expostas.	Ergonômico
Ergonomia do setor não é adequada para desempenho das funções.	Hérnia de disco, dor lombar, nos ombros, dor nas pernas.	Ergonômico
Trabalhando com extensão rural*	Estou exposto a agentes causadores de alergias e outras patologias.	
Trabalho num lugar insalubre*.		
Doenças agravadas em determinados momentos, como seleção anual de discentes, preenchimento de Plataforma.	TAG, também fico com tendinite.	Ergonômico
Falta de equipamentos de proteção		Acidentes
Trabalho em um local insalubre*		
Não tenho janelas na sala, ambiente é insalubre.	Não gosto de estar nele.	Acidente



Quadro 32 – Relatos que apontaram fatores de risco a saúde física

Situação relatada	Consequência percebida na saúde	Risco a que está exposto
Em períodos onde tenho maior demanda de atividades ou problemas difíceis de resolver. **	Sinto dor nos ombros, no pescoço e na cabeça.	Ergonômico
A demanda por horas de trabalho em frente ao computador.	Interfere em problemas posturais.	Ergonômico
A limpeza da sala não é das melhores, junta muito pó.	Tenho rinite	Químico
Uso excessivo de computador em condições inadequadas, como as presentes na minha sala.	Tive um episódio de tendinite	Ergonômico

Fonte: Sistematizado pela autora com base nos dados da pesquisa

A classificação do risco foi feita a partir do relato do participante, baseado exclusivamente no que foi expresso, isso significa que uma visita técnica no setor de trabalho certamente verificaria a presença de outros riscos, permitindo uma avaliação mais completa e precisa. Além disso, algumas respostas (identificadas com \*) não forneceram dados suficientes para identificar o risco a que estão expostos, mas conforme a lotação informada por esses respondentes, um trata-se de ambiente hospitalar, que apresenta todos os grupos de risco; e outro de um laboratório da Instituição.

Já o relato identificado com (\*\*), pode-se inferir que as consequências informadas sejam somatizações, além de problemas ergonômicos. Para Dejours, Abdouchleli e Jauet (2014), quando a fadiga se torna uma carga psíquica excessiva, terá uma consequência somática. Isso ocorre quando não é mais possível o rearranjo da organização do trabalho, quando a relação entre trabalhador e organização é bloqueada, dando início ao sofrimento. Quando a energia pulsional não encontra descarga no exercício do trabalho, ela se acumula no aparelho psíquico, como essa energia não pode permanecer por muito tempo, ao ultrapassar as capacidades de barreira é retraída para o corpo.

Observa-se a predominância de exposição ao risco ergonômico, sendo que condições ergonômicas inadequadas levam a Doenças do Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo (CID.M). Verificou-se que o CID.M é a segunda maior causa de LAS na UFSM e a terceira de LTS, mas a segunda se considerar em número de dias de afastamento. No entanto, apenas 11 servidores registraram LAS, os quais geraram 28 ocorrências, que somaram 924 dias de afastamento, enquanto houve 672 ocorrências de LTS e 12.050 dias de afastamento, em decorrência do CID.M, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Ocorrências de LAS e LTS do CID.M e nº de dias de afastamento

CID.M	Nº de ocorrências	Nº de servidores	Nº dias afastamento
LAS	28	11	924
LTS	672	-	12.050

Fonte: UFSM, 2020. Sistematizado pela autora.

Conforme Dejours (2004), é de amplo conhecimento que as condições do ambiente físico de trabalho podem ser danosas para o corpo do trabalhador, causando doenças profissionais ou do trabalho e acidentes. Franco, Druck e Seligmann (2010) asseveram que os tempos sociais do trabalho estão em contradição com os biorritmos dos indivíduos, gerando acidentes e adoecimentos. Filho (2004, p. 58) ressalta que “a alta prevalência de problemas músculo-esqueléticos compromete o funcionamento dos serviços públicos”, indica falhas no desenvolvimento de políticas públicas e insuficiência do processo de desenho organizacional e do trabalho. Além de apontar falta de ações preventivas, começando pela troca de móveis até a criação de políticas internas de apoio aos profissionais. Para Gaulejac (2007, p. 203), “as doenças profissionais e os acidentes de trabalho são um sintoma da dureza das condições de trabalho”.

Na sequência, no Quadro 33, têm-se as situações relatadas que geram agravo à saúde mental dos respondentes.

Quadro 33 – Relatos que apontaram fatores de risco a saúde mental

		(continua)
Situação relatada	Consequência relatada	Distúrbio psíquico citado
[...] <b>Diretor marca pessoa principalmente mulher e incomoda [...]</b>	ocasionou muita ansiedade. Mais problemas de tireoide.	Ansiedade
Acho o trabalho, às vezes, estressante.	o que pode provocar ansiedade.	
<b>Demandas mais difíceis</b>	ansiedade	
<b>Pressão interna e externa</b> , em especial de órgãos de controle	estresse e ansiedade	
Quando estive estressada em outro setor, pelo <b>acúmulo de trabalho</b>	tive dores de cabeça e aumento de ansiedade, tendo que usar medicação.	
Se estiver com <b>sobrecarga</b> no trabalho	fico mais ansiosa e isso interfere na qualidade de minha alimentação e sono	
Já participei de <b>reuniões</b> que sai com sintomas	de ansiedade, enxaqueca...	
As <b>situações estressantes</b> em determinadas situações	dependendo da duração da situação, são recorrentes dores de cabeça e ansiedade.	

Quadro 33 - Relatos que apontaram fatores de risco a saúde mental

(continua)

Situação relatada	Consequência relatada	Distúrbio psíquico citado
<b>Rotina e carga de trabalho</b> ocasionalmente causam cansaço excessivo	gerando estresse em casos de prazos a cumprir.	Estresse
A organização causou problemas agudos à saúde mental	sintomas relacionados ao estresse, tais como azia.	
O estresse diário proveniente das <b>atividades extremamente desgastantes</b>	refletem na minha saúde tanto física quanto mental.	
Se me estresso muito com algo no trabalho isso interfere na minha saúde	tenho muitos problemas intestinais e estomacais como síndrome do intestino irritável que tem fundo emocional	
Algumas situações de stress	podem gerar desequilíbrio a saúde	
Cotidiano no trabalho	estresse, ansiedade, obesidade	
Quando estou em <b>cargos de chefia há uma carga maior de trabalho, cobranças</b>	estresses para lidar e agradar todas as pessoas	
Determinadas épocas do ano com maior carga de stress	acabo sentindo dores nas costas.	
<b>Alta demanda</b> comum do setor e <b>não investimento</b> da IES para melhorar	estresse maior	
Em momentos de stress no trabalho	meus problemas de pressão alta (controlada por remédios) se intensificam	
<b>Ponto eletrônico obrigatório, falta de flexibilização no horário de trabalho, de respeito à autonomia de trabalho e de gestão do tempo</b>	são estressantes	
Situações de grande estresse no trabalho	podem baixar a imunidade	
Em momentos de estresse	interfere na saúde mental	
Momentos de stress na instituição	dor de cabeça, stress	
Pela <b>pressão do trabalho e aumento de atividades</b>	o estresse aumentou muito. Isso fez com que minha fibromialgia piorasse e também minha imunidade	
<b>Cobrança</b> no trabalho	problemas com estresse	
<b>Desmotivação e falta de reconhecimento</b>	geram estresse, angústia e tristeza	
<b>Dedicação extrema ao trabalho e mudanças mal fundamentadas</b>	geraram estresse altíssimo, dores de cabeça, insônia	
<b>Rotina de trabalho</b> estressante, <b>ouvir coisas desagradáveis</b> , ser <b>pressionada</b> a apresentar <b>resultados</b> numa velocidade e qualidade difíceis de atingir no tempo proposto	são situações de trabalho que prejudicaram minha saúde inúmeras vezes no passado.	
<b>Prazos muito curtos e brigas políticas</b>	stress	
Tive em alguns locais por onde passei devido ao <b>tratamento dispensado</b>	depressão	Depressão
[...] reencontrei o setor dividido, com um <b>gestor assediador</b> .	alguns afastados por depressão. Eu busquei ajuda psicológica para lidar com a situação.	
Quando trabalhava em outro campus e em <b>desvio de função</b>	fiquei deprimido	
<b>Problemas de relacionamento entre colega e chefia do setor</b>	contribuíram a desencadear um processo de depressão profundo, para a qual até hoje tomo medicação	
Estresse que impacta na qualidade do sono	momentos depressivos	

Quadro 33 - Relatos que apontaram fatores de risco a saúde mental

Situação relatada	Consequência relatada	(conclusão) Distúrbio psíquico citado
A forma como as pessoas se relacionam ou não respeitam hierarquias ou relações entre colegas	interfere na minha saúde mental.	Situações relatadas que afetam a saúde mental, mas sem indicar algum distúrbio específico
Através do silenciamento e falta de reconhecimento no trabalho	saúde mental	
O trabalho tensiona o corpo	tenho dores cervicais, com dor de cabeça; os problemas no trabalho hospitalar afetam o bem-estar psicológico também.	
O local de trabalho e alguns colegas	afetam minha saúde, principalmente, psicologicamente.	
Por causa de assédio moral	já precisei buscar acompanhamento psicológico	
Principalmente nos relacionamentos com colegas	psicologicamente me sinto abalado quando algo não vai bem no trabalho	
Devido à algumas situações do trabalho	sofro crise de enxaqueca	
Depois de tempos muito difíceis no trabalho	desencadeei uma doença autoimune	
É um ambiente que traz muitas tensões nervosa	minha pressão arterial sobe no ambiente de trabalho, comprovada com aparelho utilizado durante 24 horas	
A sobrecarga de trabalho	afeta minha saúde mental, exigindo a continuidade da psicoterapia, por exemplo	
Quando ocorrem longos períodos com demandas enroladas ou quando estava lotado em um setor no qual não gostava das atividades.	a saúde mental fica abalada	

Fonte: Sistematizado pela autora com base nas respostas dos participantes

Resumidamente, os fatores presentes no ambiente de trabalho relatados pelos participantes, que causam sofrimento e, por vezes, adoecimento mental, são: sobrecarga de trabalho, demandas desgastantes, conflitos nas relações interpessoais com colegas e chefia, rotina e ambiente de trabalho, não identificação com as tarefas, desvio de função, assédio moral, pressão, cobrança, reuniões, ponto eletrônico, prazos, mudanças mal fundamentadas, falta de soluções aos problemas, de autonomia e de reconhecimento.

A variedade de situações é compreensível diante do tamanho da UFSM, diversidade de cargos e complexidade das funções desempenhadas, o que indica que a Instituição precisa estar sempre vigilante e atenta a todas circunstâncias que podem afetar a saúde dos servidores. Zanelli (2016) salienta que não é o trabalho, em si, o determinante do adoecimento, mas sim, as relações e a organização de trabalho, que justificadas pela indispensável produtividade configuram os fatores de adoecimento. “Na maioria, são relações silenciosas, ambíguas e dissonantes que contradizem regras e valores declarados dignos e éticos, mas que constroem

patologias relacionais, que interferem nos processos subjetivos saudáveis” (ZANELLI, 2016, p. 15).

Mendes (2007) refere que intervir na organização colabora para o processo de saúde, pois possibilita que os indivíduos ressignifiquem o sofrimento, dando a ele sentido, inteligibilidade e ação. Do contrário, se nenhuma ação de mudança for desenvolvida, com o passar do tempo aumenta a precarização da organização do trabalho, intensificando as causas do sofrimento, com a possibilidade de adoecimento. Para tanto, é necessário reconhecer os fatores de risco e intervir nas fontes de sofrimento, antes que as estratégias defensivas dos servidores se esgotem e se transformem em adoecimento.

A sobrecarga de trabalho, seja constante ou sazonal, é um dos fatores predominantemente citados pelos participantes. A sobrecarga pode levar ao esgotamento profissional, também conhecido por *Burnout*, o qual no entendimento de Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), é constituído por três dimensões: exaustão emocional, que é um distanciamento do indivíduo com o trabalho; despersonalização, que se constitui por um sentimento de indiferença pela função exercida; e baixa realização profissional, que é decorrente da perda de produtividade. Gaulejac (2007) aponta que o esgotamento ocorre quando há um esforço demasiado para alcançar um fim irrealizável, é um superinvestimento no trabalho, no qual o aparelho psíquico fica como um elástico sempre esticado, sem relaxar.

Destaca-se que a Síndrome de *Burnout* não consta claramente no CID.10, mas foi incluída na 11ª Revisão da Classificação Internacional de Doenças (CID.11), descrita no capítulo “Fatores que influenciam o estado de saúde ou o contato com os serviços de saúde”, ou seja, não ficou classificada como doença ou condição de saúde. No CID.11 está definida como “uma síndrome conceituada como resultante do estresse crônico no local de trabalho que não foi gerenciado com sucesso”. O CID.11 entrará em vigor em 01 de janeiro de 2022 (OPAS, 2019).

A predominância de experiências relativas à saúde mental está de acordo com a maior incidência de afastamento por TMC (CID:F) na Instituição, que corresponde a 18,70% (n= 954) das ocorrências (n=5099), no período compreendido entre janeiro de 2018 a junho de 2020. Entre as ocorrências do CID:F, observa-se a prevalência do CID:F.43 Reações ao “stress” grave e Transtornos de Adaptação, seguido do CID:F.41 – Outros transtornos ansiosos e do CID:F.32 – Episódios depressivos, conforme Quadro 34.

Quadro 34 - Nº de ocorrências de LTS do CID.F

<b>CID</b>	<b>Nº de ocorrências</b>	<b>%</b>	<b>Nº dias afastamento</b>	<b>%</b>
F.31 - Transtorno Afetivo Bipolar	64	6,70	2.572	9,90
F.32 - Episódios Depressivos	198	20,75	6.217	23,93
F.33- Transtorno Depressivo Recorrente	60	6,28	1.699	6,54
F.41 - Outros Transtornos Ansiosos	202	21.17	4.676	18,00
F.43 - "Reações ao "stress" Grave e Transtornos de Adaptação"	335	35.11	7.831	30,15
Outros CID.F	95	9.95	2.975	11,45
<b>Total</b>	<b>954</b>	<b>100</b>	<b>25.970</b>	<b>100</b>

Fonte: UFSM, 2020. Sistematizado pela autora.

Em consonância com as ocorrências, o estresse foi o distúrbio mais citado pelos participantes, tanto o desencadeador do adoecimento como o adoecimento em si, indicando que existem várias situações estressantes no ambiente de trabalho dos TAEs. Esse dado vai de encontro com outras pesquisas, como a de Ferreira (2019) em que prevaleceu o diagnóstico de reações ao estresse grave e transtorno de adaptação, com 33% das licenças por TMC no período de 2016 a 2018. Da mesma forma, Carloto (2020) verificou que 42,3% do total de ocorrências de TMC tiveram diagnóstico do CID 10 F43/Reações ao "stress" grave e transtornos de adaptação, sendo o diagnóstico responsável por 2.367 dias de afastamento no ano de 2018, na IFES estudada. Verifica-se a necessidade de pesquisas sobre os fatores estressantes no ambiente de trabalho dos servidores.

No âmbito da Previdência Social, no período entre 2012 a 2016, as reações ao stress grave e transtorno de adaptação, respondem por 31% (n=16.446) do total (n= 52.974) dos benefícios por incapacidade temporária relacionada ao trabalho e 18,31% (n= 13) das aposentarias por invalidez. Ainda, juntamente com episódios depressivos e outros transtornos ansiosos, causaram 79% dos afastamentos. Assim sendo, reações ao “stress” grave foi o motivo mais frequente dos afastamentos por transtornos mentais para o auxílio acidentário e para a aposentadoria por invalidez no período investigado (BRASIL, 2017).

O aumento dos casos de estresse relativos ao trabalho, segundo a OIT, deve-se aos fenômenos associados à globalização, como a terceirização, corte de empregos, fragmentação do mercado de trabalho, exigências de flexibilidade de funções e habilidades, crescente uso de contratos temporários, aumento da pressão e da carga de trabalho, insegurança de emprego, e pouco equilíbrio entre vida social e trabalho (ILO, 2016). Observa-se que os fatores elencados se assemelham aos presentes no cenário público.

Para Gaulejac (2007, p. 220), a definição de estresse é vaga, lembra um sentimento difuso de mal-estar e de ansiedade relativo à experiência de situações de trabalho estressantes. “Distingue-se entre acontecimentos repentinos e perturbadores que têm um efeito por vezes

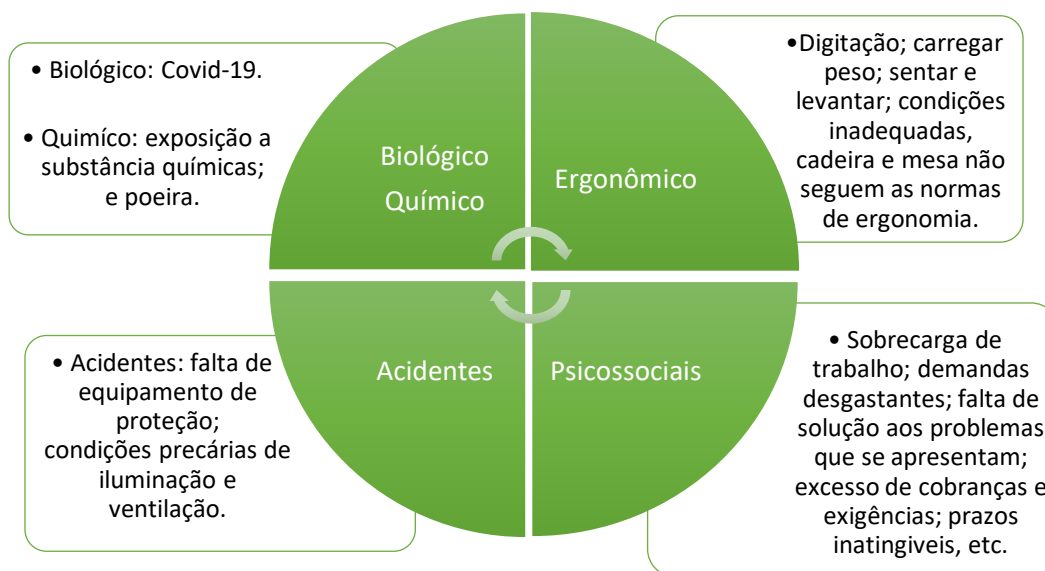
traumatizante, mas esporádico, e situações permanentes, vividas cotidianamente, que são menos espetaculares, mas extremamente nocivas”. Para o autor, o estresse proveniente das relações de trabalho deveria ser considerado uma epidemia, mas as reações do poder público são discretas. Ficando para o trabalhador a responsabilidade de se cuidar, arcar com as consequências e aprender a viver com a situação, visto que “as condições de trabalho que o provocam não são postas em questão”.

Além do que foi exposto no Quadro 33, participantes também relataram seu descontentamento com o engessamento apresentado pelo ponto eletrônico e pela carga horária de trabalho, que “não deixa opção para momentos de laser e exercícios físicos”; “A carga horária semanal (40 horas) no campus é exaustiva, consome toda a minha energia”; “Os horários nem sempre condizem com as necessidades pessoais. O ponto eletrônico é justo e necessário, mas causa uma certa pressão no dia a dia”; “Em tempos normais, há falta de tempo para atividades físicas por exemplo”.

A Resolução N. 005/2012 instituiu o Sistema Eletrônico de Controle da Jornada de Trabalho dos Servidores da UFSM, assim, na Instituição, os TAEs precisam registrar a jornada de trabalho em controle eletrônico, diferente de outras universidades que ainda não implementaram esse recurso. É um dado que deve ser considerado, pois o controle da jornada de trabalho também foi apontado por Carloto (2020) como uma possível causa de os TAEs apresentarem maior índice (5%) de Licença por Motivo de Saúde em relação aos docentes (0,7%), no ano de 2018. Ferreira (2019) também constatou uma grande prevalência de LTS na categoria dos TAEs e, além do ponto eletrônico, atribui ao maior controle hierárquico, menor autonomia sobre os processos de trabalho, que inclinam-se a serem mais repetitivos e monótonos, não oportunizando o uso da criatividade e da inteligência.

Diante do que foi analisado, pode-se depreender alguns riscos ocupacionais que os participantes estão expostos, sistematizados na Figura 3. O círculo representa o ambiente de trabalho e os riscos identificados a partir dos relatos, com os respectivos exemplos dos fatores que permitiram identificá-los. Se configura como um ciclo, pois um adoecimento originado, inicialmente, devido a exposição a um risco específico pode acarretar consequências psicológicas, por exemplo.

Figura 3 - Riscos relatados pelos participantes



Fonte: Sistematizado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A partir da sistematização, pode-se, mais claramente, verificar que os riscos ambientais que prejudicam a saúde física são mais facilmente identificados, permitem classificação e são passíveis de ser mensurados. Já quanto aos riscos psicossociais, devido a maior complexidade, não existem maneiras amplamente aceitas ou reconhecidas de proceder avaliações ou enquadramentos, dificultando o reconhecimento do nexo de causalidade entre adoecimento mental e organização do trabalho.

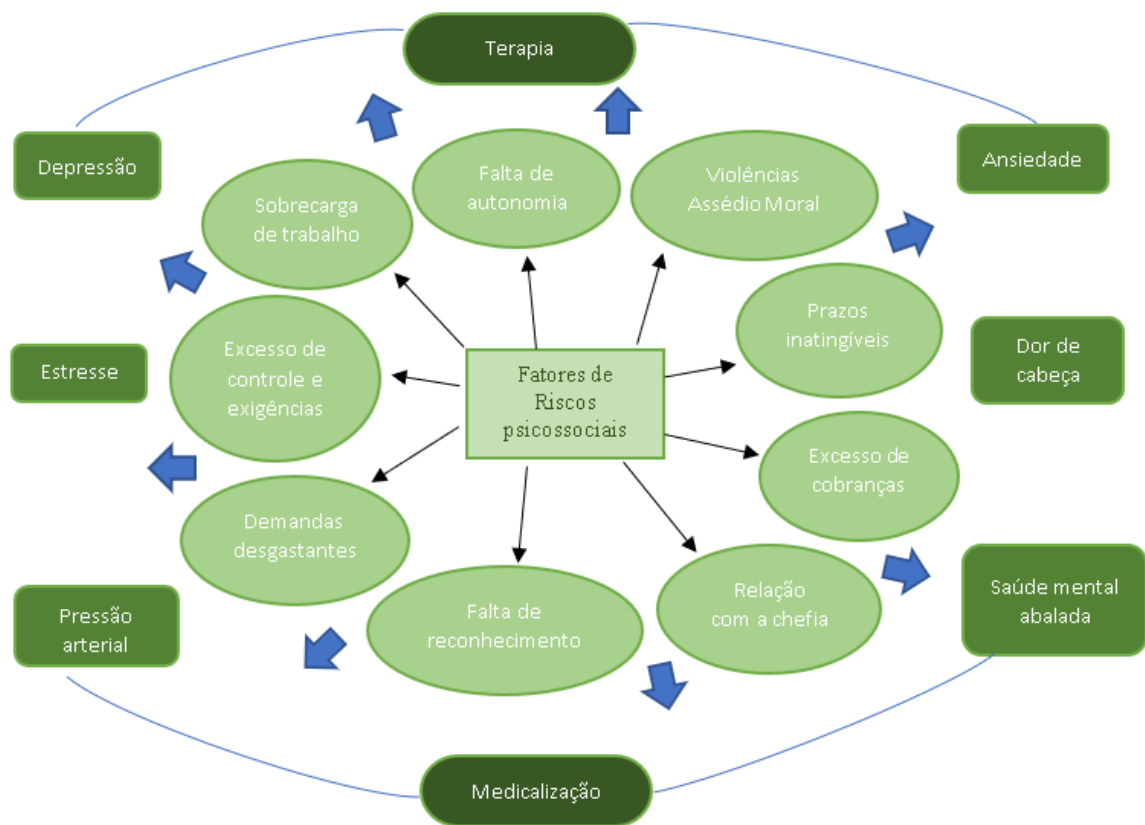
Nesse sentido, Gaulejac (2007, p. 231) refere “apenas as doenças das quais se prova que foram diretamente provocadas pelas condições de trabalho são consideradas como doenças profissionais”, sendo que no registro psicossomático as provas são difíceis de serem apresentadas. Conforme o autor, “Como provar que uma depressão nervosa, uma úlcera no estômago ou um infarto do miocárdio são a consequência direta da pressão do trabalho?” “É porosa a fronteira entre doença mental e o sofrimento ligado a condições degradadas de trabalho”.

Essa complexidade, do mesmo modo, reflete na dificuldade do planejamento de ações de prevenção e promoção de saúde mental. Carloto (2020, p. 120) menciona que “a temática da saúde mental perpassa outras ações de caráter coletivo como cursos, palestras, sessões de cinema, ciclos de debate e o Projeto de Oficinas Diversas”. Para tanto, são necessárias ações que ultrapassem os limites das práticas curativas e da intervenção ambiental, voltando-se aos processos de adoecimento e sua relação com a organização do trabalho.



Pode-se inferir alguns fatores de risco psicossocial presentes no ambiente de trabalho, segundo a percepção dos participantes que consideram que sua relação com a Instituição interfere na sua saúde. Embora não se tenha a pretensão de apontar determinantes de saúde/doença como uma medida exata, possível de generalizar a todos os sujeitos, entende-se que são fatores que configuram um risco a saúde mental, demandando intervenção da Instituição. Visando melhor elucidação, será sistematizado na Figura 4.

Figura 4 - Fatores de risco apontados pelos participantes



Fonte: Sistematizado pela autora

Constata-se que alguns fatores presentes no ambiente de trabalho apresentam relação com a incidência de depressão, estresse, ansiedade e doenças osteomusculares dos servidores, que, muitas vezes, buscam tratamento, por meio de terapia e medicação, conforme os relatos. Sendo assim, reconhecer os riscos que levam ao adoecimento é fundamental no processo de prevenção e promoção de saúde, para que ações de intervenção sejam planejadas e para que o adoecimento não seja tratado com uma questão individual do servidor. Compreende-se que a

nível individual, para reconhecer o nexo de causalidade entre o adoecimento e o trabalho, é necessário avaliação pelo perito ou equipe multiprofissional que detém essa competência.

Fica visível a prática de medicalização das manifestações do sofrimento, mencionada por Brant e Minayo (2004), os quais destacam que o adoecimento discrimina, estigmatiza e exclui. Além de ser uma prática comum na esfera do trabalho transformar o sofrimento em adoecimento, caracterizado pela sua negação e psiquiatrização, atribuição da identidade de doente, interpretações individualizantes e elevado controle disciplinar. Assim, segundo os autores, quando o sofrimento é manifestado pelo trabalhador, um de seus destinos é a medicalização abusiva ou desnecessária.

Quanto à categoria de “risco psicossocial”, a autora da pesquisa entende que seu reconhecimento nas normas de proteção à saúde do trabalhador, seria o início da regulamentação da matéria. Nesse sentido, Demito et al. (2016, p. 28) referem que inserir os fatores psicossociais na categoria de riscos ambientais, “seria um grande avanço na busca de um meio ambiente do trabalho ecologicamente equilibrado”. Pode-se dizer que os riscos psicossociais envolvem os fatores associados com o trabalho, o ambiente externo ao trabalho e as características individuais do trabalhador (OSHA, 2020). Neto (2015) refere que está cada vez mais claro que os riscos psicossociais seguem os mesmos princípios que compõem um processo de gestão dos demais tipos de risco.

Os fatores de risco psicossocial causam impacto na saúde física, mental e social dos trabalhadores, com consequências fisiológicas, psicológicas e comportamentais. Ainda, geram efeitos negativos para a organização, como absenteísmo, presenteísmo, aumento de acidentes e lesão decorrentes do trabalho, influência no desempenho da instituição, desmotivação, entre outros (OSHA, 2020). As dimensões que fazem parte dos fatores de risco psicossocial variam conforme o entendimento dos autores. Para Neto (2015), por exemplo, tais fatores consistem em: relações laborais; ritmos e tempos de trabalho; conteúdo e organização do trabalho; trabalho emocional; conciliação entre as esferas da vida; igualdade no trabalho e emprego; relações sociais de trabalho; qualidade da liderança e avaliação de desempenho; participação dos trabalhadores; e saúde geral dos trabalhadores.

Embora os fatores de riscos psicossociais no trabalho sejam discutidos na literatura, não há consenso por parte dos estudiosos, especialmente quanto aos critérios e instrumentos utilizados para realizar o diagnóstico. Existem algumas ferramentas quantitativas nacionais e internacionais, como o Protocolo de Avaliação dos Riscos Psicossociais (Proart), Inventário sobre Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA); *Job Content Questionnaire* (JCQ); *Job Stress Scale* (JSS), para se realizar a avaliação. Contudo, a metodologia utilizada deve ser decidida

pela organização, que pode optar por metodologias quantitativas e qualitativas, conforme for mais adequado ao seu contexto.

Pereira et al. (2020, p. 5) faz uma análise crítica ao uso de ferramentas quantitativas, visando “‘encaixar’ situações subjetivas em respostas quantificáveis”. Segundo os autores, o termo FRPT pode contribuir para a redução do processo psicossocial em um fator de risco mensurável, dependendo da forma que é utilizado, pois a tendência é uma prática de identificação de riscos visando fixar indicadores genéricos. Para que isso não ocorra, além das características das condições e organização do trabalho, é preciso analisar os aspectos macrossociais e históricos presentes na determinação da realidade de trabalho, tendo em vista que a dimensão do trabalho não é estável ou previsível.

A inconsistência centra-se nas avaliações psicológicas, que segundo Pereira et al. (2020, p. 6), em geral, não contemplam “o trabalho e seus determinantes e não consideram as condições de trabalho e o processo de produção e gestão” e, portanto, “não captam a complexidade dos processos psicossociais vivenciados no ambiente laboral”. Ademais, as avaliações psicossociais corroboram a cultura higienista de separação entre “normais” e “anormais” ou “aptos” e “inaptos” para trabalhar em certas atividades, buscando a adaptação dos indivíduos conforme a capacidade de serem mais ou menos “resilientes”.

Observa-se que os fatores de risco psicossociais, em si, não são o problema, mas a forma que a avaliação costuma ser realizada. No entanto, a fim de contemplar a complexidade dos processos psicossociais, entende-se que é necessária a utilização de mais de uma abordagem para diagnóstico. Compreende-se que não há como, a Instituição, prever um rol taxativo de fatores, mas sim obter um rol exemplificativo, a partir dos atendimentos realizados, no caso da UFSM, pela equipe psicossocial do SIASS e do NPSAT, ou seja, com a participação dos próprios servidores na identificação dos riscos.

Dessa maneira, possibilita a devida interpretação a cada caso concreto, pelos psicólogos, assistentes sociais e demais profissionais. A identificação dos fatores de risco psicossocial e, posteriormente, a gestão desses riscos seria uma forma de promoção de saúde, permitindo direcionar as ações de prevenção, as tornando mais efetivas e, conseqüentemente, intervindo nas fontes dos conflitos. A título exemplificativo, apresenta-se as etapas da estratégia de avaliação e gestão de riscos proposta por Neto (2015): elaboração de plano de ação, revisão pela gestão de topo, comunicação do plano de ação, sensibilização e formação de chefias e representantes dos trabalhadores, identificação de fatores de risco, estimação dos riscos, valoração dos riscos, controle e/ou eliminação de fatores de risco e monitorização das ações implementadas.

Ademais, foi perguntado aos participantes, se haviam se afastado por motivo de saúde nos últimos dois anos, 32% (n=103) responderam que sim e 68% (n=215) responderam que não. Entre os participantes que disseram ter se afastado, 33% (n=34) consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou com a organização. É preciso considerar que, alguns servidores, mesmo adoecidos permanecem trabalhando (presenteísmo), sem registrar seu adoecimento. Conforme pode-se observar nos Quadros 32 e 33, vários participantes reconhecem situações relacionadas ao trabalho que contribuíram no seu quadro de adoecimento físico e/ou mental.

No entanto, chama a atenção o número de ocorrências de LAS (n=105), que corresponde apenas a 2,05% das LTS, sendo o CID.S: Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas, responsável pelo maior número (n=58) de ocorrências, seguido do CID.M: Doenças Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo, com 28 ocorrências. Já por TMC, que é o CID responsável pelo maior número de afastamento na Instituição, têm-se apenas 4 ocorrências. Analisando pelo número de servidores, identifica-se que apenas 49 servidores se afastaram por LAS, os quais geraram as 105 ocorrências.

Com base nos dados obtidos, pode-se inferir que o maior número de ocorrências é proveniente de acidente de trabalho, nas suas duas modalidades: típico ou de trajeto. Além disso, mais uma vez, observa-se que nas doenças do sistema osteomuscular a relação com o trabalho é identificada mais facilmente, se comparado as doenças mentais, embora o número de ocorrências (pelo CID.M) seja pequeno. Quanto as quatro ocorrências do CID.F, duas referem-se ao “Estado de stress pós-traumático”, ou seja, podem ser decorrentes de algum acidente; uma de “Reação aguda ao stress”; e uma de “Transtorno de pânico”.

Essa discrepância nos dados, suscita dúvidas se os adoecimentos relacionados com o trabalho, estão sendo registrados devidamente ou se estão sendo subnotificados. Ao se reduzir o adoecimento a uma questão pessoal do indivíduo, se impede a devida responsabilização da instituição e a garantia de direitos ao trabalhador. Nessa linha, Carloto (2020) assevera que não registrar um acidente ou doença do trabalho pode acarretar prejuízos diretos para o servidor, como a redução dos vencimentos, em caso de aposentadoria por invalidez, que é uma aposentadoria proporcional. Contudo, quando a aposentadoria é gerada por acidentes e/ou moléstias profissionais é garantido ao servidor a aposentadoria integral.

Com base na busca, na página da PROGEP/UFSM (em 29/11/2020), pelos procedimentos para formalizar o adoecimento, identificou-se que o registro por acidente em serviço e a consequente investigação de acidente ou doença, ocorre por provocação. Ou seja, há a necessidade de ser preenchida e protocolada a CAT para que ocorra a investigação do nexo

de causalidade. Verificou-se que as informações são vagas e não são suficientes para orientar o servidor, especialmente sobre as doenças relacionadas ao trabalho, o que pode contribuir para o baixo número de ocorrências de LAS. Visto que, sem a CAT, portando somente o atestado, o servidor formaliza seu adoecimento ou afastamento com obtenção da LTS, na qual considera-se que a ocorrência não tem relação com o trabalho.

Quanto ao preenchimento da CAT, o Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal (BRASIL, 2017, p. 24) refere que pode ser realizado: “Pelo próprio servidor; Por sua chefia imediata; Pela equipe de vigilância de ambientes e processos de trabalho; Por membro da família do servidor; Por perito oficial em saúde; Por testemunha do acidente”. Ou pelo profissional de RH ou de saúde que primeiro atender o servidor. Assim, observa-se a necessidade de capacitar a equipe SIASS e chefias imediatas para que possam preencher e/ou orientar os servidores sobre o preenchimento da CAT, quando identificarem situações que podem ter relação com o trabalho.

Além disso, de imediato, verifica-se a necessidade de aprimorar as informações constantes na página da Instituição, deixando mais compreensível, completa e transparente, para que o servidor (ou sua família) compreenda as situações que configuram o acidente em serviço, o procedimento para registro de LAS e a importância dessa comunicação.

Contudo, sugere-se que a Instituição passe a realizar de ofício a investigação do nexo de causalidade, a partir de critérios iniciais que possibilitem identificar se aquela comunicação de adoecimento (atestado) pode ter relação com a organização ou processo de trabalho, demandando investigação. Para tanto, recomenda-se a utilização dos levantamentos de riscos dos ambientes de trabalho e demais documentos técnicos elaborados pelo Nsat. Específico para a saúde mental, entende-se que a utilização dos fatores de risco psicossocial pode auxiliar nesse processo, a partir de um rol exemplificativo de fatores, os quais podem ser, inicialmente, estabelecidos a partir dos atendimentos do serviço psicossocial, que faz o acompanhamento de servidores e gestores no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho.

Para tanto, é preciso construir o fluxo com as equipes multiprofissional do SIASS, psicossocial e do núcleo de segurança do trabalho. Ressalta-se a importância da participação dos vários profissionais: psicólogos, assistentes sociais, técnicos em segurança do trabalho, médicos, etc., pois, conforme Faria, Leite e Silva (2017), a complexidade que envolve as relações entre a deterioração da saúde e o trabalho, dificultam classificar, a partir de diagnósticos tradicionais, os sinais reveladores de sofrimento, invisibilizando os efeitos do trabalho na saúde.

A notificação dos acidentes em serviço, em suas três formas: típico, de trajeto e doenças relacionadas ao trabalho, é importante para prevenção e promoção de saúde, diante da possibilidade de compreender a realidade, a partir da formação de um banco de dados epidemiológicos. Além de assegurar direitos aos servidores, demonstrando o compromisso da instituição com a saúde do servidor.

Por fim, cabe refletir sobre a boa percepção de saúde em geral, verificada com a aplicação da escala, e os resultados discutidos a partir da percepção da relação saúde – trabalho – doença, complementados com os dados das ocorrências de licença por motivo de saúde registradas na Instituição. Lembrando que os relatos apresentados no decorrer desse tópico, representam os participantes (56%) que consideraram que sua relação com a Instituição interfere em sua saúde. Pode-se depreender várias motivações para essa discrepância, Mendes e Tamayo (2001) entendem que o sofrimento dificilmente aparecerá como dominante, haja vista a necessidade inerente do ser humano buscar o prazer e evitar o sofrimento. Ou pelo entendimento que a doença é reveladora da fragilidade do trabalhador, conforme Carneiro (2006).

Aliado a isso, a lógica da descartabilidade e a precarização social vivenciada com intensidade no atual cenário, que contribui para o adoecimento e, ao mesmo tempo, para sua invisibilidade. No âmbito do serviço público, apesar da estabilidade que assegura a permanência no trabalho, os processos de exclusão ocorrem de outras formas, como a falta de compreensão pelas equipes de trabalho e chefias imediatas (CARLOTO, 2020). Ainda, comumente os setores operam com equipe reduzida, o servidor tendo ciência disso e da sua importância para a execução do trabalho, muitas vezes, evita se ausentar para tratamento o que, a longo prazo, pode agravar seu adoecimento.

De encontro a esses fatores, verificou-se, a partir da escala aplicada, uma tendência a não aceitação da doença pelos participantes. Outros achados que podem explicar essa desarmonia, são as diferenças significativas de média entre os servidores que se afastaram nos últimos dois anos e, entre esses, os que consideraram que seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou organização, os quais avaliaram de forma mais negativa a saúde em geral. E o desconhecimento acerca das diferenças entre as licenças por motivo de saúde, sobre a importância da correta notificação e os efeitos na vida funcional. Esses são alguns fatores que contribuem para tantos servidores não perceberem o impacto do trabalho na sua saúde em geral.

#### 4.2.7 Trabalho remoto x saúde

Foi questionado se, após a suspensão das atividades administrativas, em virtude da Pandemia da Covid-19, o servidor percebeu alguma mudança na sua relação com a organização, sendo que 31% (n=99) responderam que sim e 69% (n=219) responderam que não. Os participantes que responderam “Sim” poderiam relatar suas experiências, se assim desejassem. Com base nas percepções relatadas, ficou visível os efeitos do trabalho remoto, de forma positiva para alguns e negativa para outros, possibilitando tecer algumas considerações.

Primeiramente, não se pode deixar de considerar que o trabalho remoto, durante a pandemia, foi improvisado, uma forma adaptada de manter o trabalho nos setores em que as atividades a distância são viáveis. A Instituição e os servidores não estavam organizados para essa modalidade de trabalho, que se estendeu por mais tempo que o, inicialmente, esperado. A possibilidade de adoção do trabalho remoto após a pandemia, apresentará outra estrutura e os servidores terão maior suporte, pois a Instituição também estará em funcionamento presencial.

Identificou-se que, via de regra, o trabalho continuou, com necessidade de adaptações iniciais, aprendizado de novas tecnologias e alguns servidores sentiram falta de suporte por parte da Instituição. Ficou constatado por vários respondentes dificuldades em organizar a rotina, “conciliar trabalho, estudo e filho”; “delimitar e separar tempo de trabalho e tempo de vida privada”; “Falta da rotina diária dificulta o andamento do trabalho”; “A devida importância que a organização tem na minha rotina”.

A dificuldade de adaptação é um fator que impacta na produtividade, como exemplo: “A adaptação às tarefas remotas não é agradável para mim. Me sinto menos produtiva e mais alheia.”. Além disso, a “diminuição da sensação de pertencimento à UFSM” e a falta de convivência com colegas e amigos, esta última, inclusive, bastante relatada:

“Sim, apesar de continuar em atividade na forma remota, sinto falta do cotidiano, das pessoas, da intensidade do trabalho...”

“Estou um pouco mais afastada dos colegas. Esse afastamento impacta no dia a dia de trabalho. As ferramentas online que já usávamos antes da pandemia ajudam, mas não substituem o convívio.”

“A interação com outros setores e colegas pessoalmente é uma enorme perda, embora o trabalho continue sendo prestado através de ferramentas como e-mail, PEN, Google meet.”

“Relação interpessoal mesmo. A Universidade te proporciona muitas trocas entre as pessoas que circulam nela no dia-a-dia. Isso não acontece no trabalho remoto.”

“Deixei de frequentar o campus, local que gosto muito, e de conviver diariamente com colegas e amigos.”

Observa-se que nenhum servidor mencionou sobre os recursos utilizados, como luz e internet, mesmo tendo sido custeados por ele próprio ou sobre a perda de adicionais, como de insalubridade e de irradiação. Identifica-se que alguns servidores não se adaptaram a essa modalidade de trabalho, por percebem dificuldade em organizar a rotina ou pela falta de convívio, o que enfatiza a necessidade de a adesão ao trabalho remoto ser de caráter facultativo. Por outro lado, há servidores adaptados, percebendo mais autonomia, mais flexibilidade para organizar seus horários, melhorias na qualidade de vida e produtividade, como pode-se verificar:

“A pressão diária diminuiu com trabalho presencial 1 x na semana. No trabalho remoto em 4 dias na semana tenho mais qualidade de vida, com liberdade de horário para desenvolver minhas atividades.”

“Me sinto mais feliz, com melhor qualidade de vida, com mais autonomia e mais produtiva.”

“Mais autonomia no desenvolvimento das atividades foi a mudança mais rapidamente percebida. Maior produtividade e mais tempo de reflexão, o que aumentou o vínculo com a instituição, por perceber a importância do meu trabalho, principalmente projetos ligados ao HUSM e setores envolvidos no combate à pandemia.”

“Embora eu pense em deixar meu trabalho na Universidade, poder realizar as atividades em casa me faz trabalhar com muito mais ânimo. Poderia citar inúmeras questões: flexibilidade de horário, local saudável, alimentação... eu só vejo benefícios, no meu caso, em estar no trabalho remoto.”

Sendo assim, a implementação do trabalho remoto seria benéfica para esses servidores. A possibilidade de aderir parcial ou totalmente essa modalidade de trabalho constituiria uma forma de promoção de qualidade de vida. É possível identificar que, em muitas situações, os servidores se sentem presos a organização por causa do ponto eletrônico, que obriga a ficar na Instituição em horário pré-determinado, mesmo já tendo realizado o seu trabalho. Nesses casos, a possibilidade de organizar o tempo de trabalho, de lazer ou as atividades pessoais, sem a rigidez do horário, acarreta em certa liberdade e melhorias na saúde do servidor.

Na sequência, são analisados os relatos dos respondentes que perceberam alguma mudança em sua saúde durante o trabalho remoto, sendo que 44% (n=141) perceberam mudanças e 56% (n=177) responderam que não. Várias respostas indicaram ansiedade, depressão, angústia, insegurança, estresse, insônia, nervosismo, desgaste emocional, cansaço, preocupação, insatisfação, medo, aumento de apetite, falta de concentração, dor de cabeça, falta de paciência, irritabilidade.

Entretanto, não foi possível reconhecer se o aumento desses sentimentos/sintomas teve relação com o trabalho ou com o momento de insegurança vivenciado, que exigiu mais cuidados



em relação a saúde e higiene, isolamento social e o acompanhamento da evolução de uma doença se espalhando pelo mundo e deixando muitos óbitos. Como se pode verificar nos relatos: “Mais ansioso e angustiado na realização do trabalho remoto, em virtude de preocupações com a pandemia”; “Mais ansiedade e muito medo de sair de casa”; “Ansiedade. “Perda de pessoas”. Tristeza”.

Ainda relacionado a pandemia, teve-se duas suspeitas e uma positividade para a Covid-19. Vários participantes mencionaram melhora na sua imunidade devido à baixa exposição, exemplos de relatos: “Não peguei nem gripe nem resfriado no inverno, por estar em casa e não me expor muito às mudanças climáticas no ambiente externo”; “Tenho crises de rinites e sinusites todos os anos, pelo menos três vezes ao ano. E estando em trabalho remoto, desde março, não tive nenhuma crise ainda, pelo fato de não estar exposta”. Também foram percebidos e relatados aumento do sedentarismo, “perda de massa muscular” e “ganho de peso”.

Entre os aspectos, visivelmente, relacionados com o desempenho do trabalho na modalidade *home office*, têm-se: estrutura inadequada de trabalho, que ocasionou dores (pulso, ombro, cervical, costas) e tendinite, configurando problemas ergonômicos pela falta de local adequado para trabalhar em casa.

Por outro lado, diversos benefícios na saúde foram percebidos: “menos estressada, física e mental.”; “Mais tranquila por dormir mais. Cuidar da saúde.”; “Diminuíram as dores na cervical.”; “Redução do estresse.”; “Nunca mais tive enxaqueca.”; “Agora me sinto menos ansiosa e tenho dormido melhor.”; “Devido a diminuição da correria do dia-a-dia, meus níveis de estresse diminuíram.”; “Na quarentena meus níveis de estresse baixaram, eu consegui perder peso e me sinto mais feliz.”

Relevante trazer à tona a reflexão de Gaulejac (2007), em que o modo de funcionamento da organização desorganiza o equilíbrio dos indivíduos e causa mal-estar, sintomas que desaparecem quando a pressão do trabalho é aliviada. Considerando que antes de ser uma doença pessoal, o estresse é um fenômeno social, que quando expresso demanda uma intervenção médica, contudo, na origem o problema não é médico, pois a fonte não é psicológica, provém de um mal-estar provocado pelas condições de trabalho. Assim, como denominar as interfaces entre os sintomas experimentados pelos trabalhadores, que têm efeitos somáticos ou psicossomáticos, e as condições de trabalho que os criam? Mal-estar social, violência das condições de trabalho ou desespero?

Conforme notícia publicada, em 16/11/2020, no sítio oficial da UFSM, desde o início da pandemia (março/2020) a universidade se manteve em funcionamento. Considerando TAEs e docentes, foi informado que são 1025 (22%) servidores em trabalho presencial, 998 (21%)

em trabalho semipresencial e 2159 (46%) em trabalho remoto, além dos servidores em licença ou impossibilitados de trabalhar (UFSM, 2020). Assim, os relatos proferidos neste tópico representam a parcela dos TAEs que participaram da pesquisa e que estão em trabalho remoto, semipresencial ou impossibilitados de trabalhar.

Objetivando verificar se a percepção de melhora na saúde refletiu nas ocorrências de LTS registradas na PEOF, realizou-se uma comparação entre o número de ocorrências do primeiro semestre de 2020 e o mesmo período nos anos de 2018 e 2019, sistematizada no Quadro 35.

Quadro 35 - N° de ocorrências de LTS no primeiro semestre dos anos 2018, 2019 e 2020

Lotação	N° de ocorrências de LTS no primeiro semestre de:		
	2018	2019	2020
UFSM	430	525	214
HUSM	510	502	536
<b>TOTAL</b>	<b>940</b>	<b>1027</b>	<b>750</b>

Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizados pela autora.

Identifica-se uma diminuição no número total de ocorrências no primeiro semestre de 2020 em relação aos dois anos anteriores. A diferença é mais acentuada nas ocorrências registradas pelos servidores lotados nos setores da UFSM, correspondendo a 50.24% a menos em relação ao ano de 2018 e 59.24% a menos em relação ao ano de 2019. Quanto aos servidores lotados no HUSM, observa-se que o número de ocorrências se elevou, no entanto, importante considerar que o HUSM por ser um serviço essencial continuou as atividades presencialmente.

Buscando as ocorrências registradas pelos servidores lotados na UFSM pelos CID.10 prevalentes, nota-se que obtiveram uma queda considerável no CID.J e no CID.M, conforme Quadro 36.

Quadro 36 - N° de ocorrências de LTS por CID.10 prevalente registradas pelos servidores lotados na UFSM no primeiro semestre dos anos 2018, 2019 e 2020

1º semestre de:	CID.F	CID.J	CID.M
2018	72	43	52
2019	90	58	57
2020	51	12	24

Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizados pela autora.

Analisando o quadro, é possível identificar correspondência com os relatos, como a percepção de melhora na imunidade devido a baixa exposição, acarretando em uma diminuição nas ocorrências do CID.J, em 72.09% em comparação ao ano de 2018 e 79.31% em relação ao ano de 2019. No CID.M também se observa uma queda de 53.84% comparando ao ano de 2018 e 57.89% se comparado ao ano de 2019. Já o CID.F houve uma redução, porém, menos acentuada, diminuiu 29.16% se comparado ao ano de 2018 e 43.33% em relação ao ano de 2019. O que vem de encontro aos relatos, pois vários participantes mencionaram sintomas psicológicos, além de que a própria insegurança gerada pela pandemia e o isolamento social estão gerando efeitos na saúde mental. Esse dado fica ainda mais visível nas ocorrências dos servidores lotados no HUSM, conforme Quadro 37.

Quadro 37 - Nº de ocorrências de LTS por CID.10 prevalente registradas pelos servidores lotados no HUSM no primeiro semestre dos anos 2018, 2019 e 2020

1º semestre de:	CID.F	CID.J	CID.M
2018	85	66	83
2019	94	60	89
2020	104	81	75

Fonte: UFSM, 2020. Dados sistematizados pela autora.

Considerando que a maioria dos servidores lotados no HUSM continuaram as atividades presencialmente, verifica-se que as ocorrências se mantiveram próximas ou superiores, reforçando os dados relativos aos servidores em *home office*. Pois houve um aumento das ocorrências do CID.J, dado que os servidores continuaram se expondo e com o agravante do coronavírus; um aumento nas ocorrências do CID.F, que, como visto, a pandemia acentuou o adoecimento mental e é preciso considerar que os servidores da saúde atuaram na linha de frente no combate a Covid-19. E por fim, uma pequena redução nas ocorrências do CID.M.

Diante do exposto, constata-se uma redução nas ocorrências de LTS e essa diferença pode ter relação com o desempenho do trabalho na modalidade remoto. Um dos motivos apontados pelos participantes, consiste em dispor de mais tempo para cuidar de si, como pode-se identificar nos exemplos: “Passei a ter cuidados que antes não dedicava tempo. Então imagino que a saúde deve ter melhorado.”; “Consigo meditar e fazer yoga. Tenho tempo para caminhar e fazer terapia.”; “Me sinto ainda mais saudável e disposta. Posso intercalar períodos de trabalho, exercícios físicos, tomar sol, descanso, meditação. Além disso, me alimento muito melhor porque em casa tenho tudo à mão.” “Passei a me alimentar melhor, tendo tempo para cozinhar.”

Em decorrência da melhora na saúde, outra consequência positiva percebida foi em relação a “sentir-se mais produtivo”: “Ter liberdade para organizar o horário de trabalho e de sono aumenta a produtividade.”; “O distanciamento ajudou acalmar e o trabalho fluiu mais”. “Em casa estou muito bem, melhorou meu humor e minha produtividade.”; “Me sinto mais feliz, mais produtiva, menos estressada, menos irritada, menos raivosa, menos inútil.”

No entanto, a sobrecarga percebida por mulheres por terem que dar conta do trabalho, da casa e do(s) filho(s), foi uma situação apontada como um agravante à saúde da trabalhadora. Estresse, ansiedade, enxaqueca, azia, além de preocupação quanto a gestão do tempo para dar conta de tudo, são destacados nos relatos, como se pode verificar: “[...] Me sinto muitas vezes incompetente por não ter um rendimento como gostaria”. “Auto-cobrança de tempo e estresse [...]”. “Me senti ansiosa com a indefinição de como seriam as ações. A questão dos prazos também me preocupa, pois fico com os filhos pequenos e tenho medo de não conseguir executar todas as tarefas. Isso me causou episódios de enxaqueca e às vezes azia”.

A desigualdade de gênero está inserida na tradicional divisão sexual do trabalho, que delega às mulheres a responsabilidade pelas tarefas domésticas e o cuidado de outros (filhos, idosos e doentes, por exemplo); e aos homens a atuação na vida econômica e política da sociedade (BANDEIRA e PRETURLAN, 2016). É justamente essa divisão de atividades, que se perpetua até os dias atuais, na maioria das vezes invisibilizadas, que configura um obstáculo a igualdade de gênero. Esse trabalho denominado de reprodutivo ou não remunerado, “transforma-se em barreiras diárias que as mulheres enfrentam dentro e fora de casa” (FONTOURA e ARAUJO, 2016, p. 13).

O fato de apenas servidoras relatarem dificuldades relacionadas a “casa” e “filhos” retrata essa desigualdade, que se caracteriza em dupla ou tripla jornada da trabalhadora. Não ter sido relatado por nenhum servidor homem confirma que esses serviços ou preocupações não fazem parte do universo masculino. No cenário de trabalho presencial, a realidade das mulheres

não é diferente, confirmada pelo exacerbado número de licenças por motivo de saúde registradas, pelo gênero feminino, na Instituição nos anos de 2018 e 2019.

O trabalho remoto, durante a pandemia, serviu para avaliar a experiência e, certamente, irá auxiliar na decisão do servidor optar ou não por essa modalidade de trabalho. Observa-se que possibilitar essa escolha e permitir a adesão aqueles que desejarem, é uma forma de investir na saúde e qualidade de vida do servidor. Nesse sentido, um participante aduziu:

“O trabalho remoto representa uma possibilidade de melhorar a qualidade de vida dos servidores e qualificar o trabalho de um modo geral. Trabalhar em casa é melhor (pelo menos para mim), e isso indubitavelmente tem um impacto positivo na minha saúde. No entanto, parece que ainda não se compreendeu a potencialidade dessa modalidade de trabalho e dos recursos disponíveis. Muitos setores (e gestores) parecem fazer de tudo para atrasar a transição para uma nova forma de atuação (mais saudável e mais eficaz) e com isso acabam transformando esse tempo num verdadeiro inferno. Com certeza me faria muito bem continuar em casa, mas o receio de que o trabalho remoto não seja implementado da maneira adequada me angustia sensivelmente...”

Contudo, com base nos relatos, extrai-se angustias e conflitos percebidos durante a experiência do trabalho remoto na pandemia, que podem se reproduzir posteriormente, em caso de regulamentar essa modalidade de trabalho na Instituição. Situações que precisam ser esclarecidas, com a adoção de regras claras e acordadas, previamente, entre a gestão maior da instituição, chefia direta e servidor. Os pontos mais conflitantes identificados foram: falta de planejamento das atividades, desrespeito ao horário de trabalho e de descanso, excesso de controle e exigências. Segundo pode-se verificar nos relatos abaixo:

“Um nível de ansiedade maior, pois a subchefia não planeja e divulga um cronograma das tarefas que serão realizadas nas próximas semanas. Aí tudo aparece de susto, pra ontem, em contatos via whatsapp aos fins de semana, ou à noite, como se tivesse surgido do nada”.

“Mais ansiedade por perceber que os problemas não são resolvidos de forma tão eficiente como seriam no trabalho presencial, além de uma inquietação frequente de necessitar estar sempre atento ao celular para o caso de alguma situação do trabalho surgir e eu precisar responder imediatamente”.

“Inicialmente a chefia superior, apesar do discurso acolhedor, passou a mandar mensagens de trabalho no Whatsapp até nas madrugadas e feriados. Saliava muito a necessidade de nos mantermos assistindo as muitas lives que encaminha, de participar de reuniões bastante longas (chegam a mais de 3horas cada) e manter relatório compatível com a carga horária. [...] A necessidade de controle exagerado que a chefia já tinha, aumentou”.

“Acúmulo de reuniões virtuais, recebimento de muitas mensagens com encaminhamento de demandas via Whatsapp em qualquer horário e maior cobrança por resultados”.

Assim, para o trabalho remoto ser saudável e benéfico para o servidor, faz-se necessário investir em alguns aspectos como: definir previamente o horário para comunicação com o servidor, com indicação de um contato imediato com horário definido para as demandas mais urgentes e outro para as demais solicitações que não necessitem resposta imediata. Recomenda-se, que uma parte da carga horária do trabalho remoto seja compatível com o funcionamento do setor. E seja desaconselhado solicitações em feriados e horários noturnos, bem como, a necessidade de resposta fora do horário de trabalho, principalmente de demandas não urgentes.

Ainda, sugere-se o adequado planejamento das atividades do setor, de maneira que o servidor em trabalho remoto tenha condições de exercer seu trabalho em consonância com o trabalho que estará sendo desenvolvido presencialmente. É preciso que a Instituição, como um todo, aprimore sua política de comunicação visando mais eficácia nas informações e demandas, além de adotar um meio de comunicação interna, que seja possível conversar com os servidores de todos os setores da Instituição, sem que seja necessário utilizar o *WhatsApp*, número telefônico ou e-mail pessoal.

Quanto ao excesso de controle e exigências, será o maior desafio, pois o próprio Ministério da Economia, ao lançar as “Novas Regras de Teletrabalho na Administração Pública Federal”, prevê o “Foco orientado para resultados”, por meio de “acompanhamento e controle obrigatoriamente por sistema”; e “metas registradas em sistema e avaliadas pela chefia imediata em até 40 dias, utilizando escala de 0 a 10”. Dessa forma, a própria natureza do trabalho remoto já prevê controle e metas. A IN 65/2020 ao definir o teletrabalho, menciona as atividades que são passíveis de serem executadas a distância: “para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos”.

Observou-se, com base nos relatos, uma tendência a excesso de controle e cobranças, por parte de alguns gestores, o que ratifica a necessidade de estabelecer critérios previamente entre os servidores que optarem pelo trabalho remoto e suas chefias. De forma que a cobrança não se torne um fator de conflito e, inclusive, de sofrimento/adoecimento, dado que a principal motivação para adesão dessa modalidade de trabalho é a possibilidade de flexibilidade e autonomia de horários.

Por fim, todas as perguntas abertas obtiveram relatos de servidores que perceberam como um benefício o trabalho remoto, por estarem longe da Instituição ou de colegas, possibilitando identificar conflitos nas relações interpessoais. Contudo, o distanciamento da instituição não resolve a situação, é preciso intervenção para melhorias nesses ambientes de trabalho, buscando identificar as causas e propor soluções. Visto que um afastamento total, por

exemplo, pode contribuir para alargar ainda mais as relações interpessoais, dificultando eventuais necessidades de suporte para esse servidor que estiver trabalhando a distância.

#### 4.3 JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A seguir, são apresentadas as médias e desvio padrão das variáveis de justiça organizacional conforme as dimensões processual, distributiva, interpessoal e informacional, por ordem decrescente de média. A escala utilizada para mensurar as variáveis foi a *Likert* de 5 pontos, de 1 (nunca) a 5 (sempre).

As variáveis referentes a justiça processual buscam compreender acerca das políticas existentes na instituição e os procedimentos utilizados para o alcance de metas. O Quadro 38 apresenta os resultados obtidos nessa dimensão.

Quadro 38 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça processual

	Variável	Média	D.P.
PROCESSUAL	7. As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?	4,08	0,712
	5. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?	3,96	0,619
	3. As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?	3,79	0,735
	4. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?	3,54	0,653
	1.Você pode expressar seus pontos de vista e sentimento sobre as normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição?	3,54	0,935
	6. As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	3,27	0,996
	2. Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?	3,08	0,923

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à média das variáveis de justiça processual, o Quadro 38 demonstra que todas médias foram superiores a 3, com valores entre 3.08 a 4.08. As duas variáveis com médias mais altas referem-se: “As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?” (4,08) e se baseiam em informações corretas (3,96). Já as variáveis com menor média são: “Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?” (3,08); e “As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que

lhe dizem respeito?” (3,27). Cabe ressaltar que estas duas variáveis obtiveram a menor média entre todas as dimensões.

Galdino et al. (2017) ao verificarem a percepção de justiça dos funcionários do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba e Schuster (2013) na UFSM, também obtiveram média mais elevada na questão relacionada a padrões éticos. Essa percepção está em consonância com o previsto no artigo 37 da CF, em que a atuação da Administração Pública deve estar pautada pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Quanto ao desvio padrão, a variável “As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?” apresentou maior divergência nas respostas (0,923). E o menor desvio padrão (0,619) foi na questão “As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?”, indicando maior concordância dos participantes nesse aspecto.

A dimensão justiça distributiva é referente à percepção quanto aos resultados de seu trabalho. Observa-se que as variáveis obtiveram médias bem próximas, entre 3,82 e 3,96, com desvio padrão também próximo e baixo, se comparado as demais dimensões, segundo o disposto no Quadro 39.

Quadro 39 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça distributiva

<b>DISTRIBUTIVA</b>	<b>Variável</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
	8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	3,96	0,740
	10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?	3,86	0,775
	9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	3,86	0,788
	11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	3,82	0,774

Fonte: Elaborado pela autora

A questão avaliada de maneira mais positiva, na dimensão distributiva, foi: “Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?” (3,96), variável que também apresentou menor desvio padrão (0,740); e a variável com menor média (3,82) foi: Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho? O maior desvio padrão (0,788) foi na questão: Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?



Uma maior percepção de justiça, especialmente a distributiva é positivo para a instituição, pois quando os indivíduos percebem que a distribuição dos resultados é justa, apresentam mais comprometimento organizacional, melhor percepção de saúde e menor tendência do sentimento de ineficácia profissional (ALMEIDA, 2009).

Na dimensão justiça interpessoal, observam-se as maiores médias (de 3,85 a 4,38) entre todas as dimensões. Nessa dimensão, buscava-se saber sobre o relacionamento com a pessoa responsável por implementar os procedimentos na instituição (chefias). As duas variáveis melhor avaliadas foram: “Trata-lhe com respeito?” (4,38); e “Trata-lhe com dignidade?” (4,37). A menor média (3,85) refere-se a variável “Trata-lhe com franqueza?”, conforme Quadro 40.

Quadro 40 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça interpessoal

INTERPESSOAL	Variável	Média	D.P.
	14. Trata-lhe com respeito?	4,38	0,700
	13. Trata-lhe com dignidade?	4,37	0,683
	12. Trata-lhe de modo cortês?	4,32	0,643
	15. Trata-lhe com franqueza?	3,85	0,891

Fonte: Elaborado pela autora

A variável com menor desvio padrão é “Trata-lhe de modo cortês?”, com desvio de 0,643 e a variável com maior desvio padrão nessa dimensão é “Trata-lhe com franqueza?”, com desvio de 0,891. Uma boa percepção de justiça interpessoal é benéfica para a organização, pois, segundo Oliveira e Ferreira (2016), ela funciona como um recurso motivacional intrínseco, visto que o tratamento cortês da chefia colabora para a satisfação de necessidades de relacionamento interpessoal, propiciando o engajamento no trabalho.

Na dimensão justiça informacional, as médias variaram entre 3,50 a 4,23 (Quadro 41). Refere-se ao relacionamento com a pessoa responsável por implementar os procedimentos na instituição. Nesse sentido, a variável que apresentou maior média (4,23) é “Faz comentários inadequados sobre você?”, essa variável foi invertida pela autora, em relação a escala original para que ficasse com sentido positivo. Já a variável menor avaliada (3,50) é “Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um”?

Quadro 41 - Média e desvio padrão das variáveis de justiça informacional

INFORMACIONAL	Variável	Média	D.P.
	16. Faz comentários inadequados sobre você?*	4,23	0,902
	17. Explica-lhe com clareza os procedimentos adotados?	3,75	0,843
	19. Comunica-se com você nos momentos oportunos?	3,74	0,851
	18. Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?	3,68	0,813
	20. Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	3,50	0,949

Fonte: Elaborado pela autora

\* Na escala original, a variável é “Não faz comentários inadequados sobre você?”

A maior concordância nas respostas e, portanto, o menor desvio padrão (0,813) foi na variável “Fornece-lhe explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição”? E a questão mais divergente, com maior desvio padrão (0,949) foi: “Dá-lhe a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?”.

A percepção de justiça em relação a pessoa responsável por implementar os procedimentos é importante, porque se a chefia comunica os resultados de maneira agressiva ou desrespeitosa, pode potencializar um resultado ou recompensa que seja minimamente injusta (ALMEIDA, 2009), ou seja, a percepção de injustiça nessa dimensão pode refletir em outras. Ainda, quanto maior a percepção de justiça referente a processos claros, definidos e com informações exatas, menor é a probabilidade de atitudes retaliatórias (GOERGEN e PAULI, 2016)

Por fim, realizou-se a média geral por dimensão e do constructo, conforme Quadro 42.

Quadro 42 - Média geral e por dimensão do constructo justiça organizacional

Dimensão	Média	D.P.
Justiça Interpessoal	4,2288	0,61055
Justiça Distributiva	3,8742	0,69336
Justiça Informacional	3,7792	0,66679
Justiça Processual	3,6078	0,56271
<b>Média geral do constructo</b>	<b>3,8722</b>	<b>0,49818</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos resultados encontrados, pode-se inferir que os servidores participantes dessa pesquisa percebem níveis moderados de justiça organizacional, com médias em todas as dimensões superiores ao ponto médio, sendo essa percepção mais forte quanto ao tratamento recebido pela chefia, referindo-se a dimensão interpessoal (4,2288). Na sequência, têm-se a dimensão distributiva (3,8742), que avalia a percepção de justiça referente aos resultados obtidos com o trabalho do servidor.

Já as menores médias e, portanto, a menor percepção de justiça, foi na dimensão processual (3,6078), que também obteve o menor desvio padrão (0,56271), indicando maior concordância nas respostas. A referida dimensão trata das políticas existentes na instituição e os procedimentos que ela utiliza para o alcance de metas, seguido da dimensão informacional (3,7792), que avalia à chefia quanto a comunicação e clareza nos procedimentos.

No primeiro semestre de 2013, Marcelo Schuster verificou a percepção acerca de justiça organizacional de 510 servidores docentes e TAEs da UFSM, aplicando o mesmo instrumento, a Escala de Percepção de Justiça de Colquitt (2001). Os resultados das médias gerais por dimensão e do constructo podem ser verificados no Quadro 43, ao mesmo tempo em que podem ser comparados aos resultados do presente estudo.

Quadro 43 - Comparação com o estudo de Schuster (2013)

Dimensão	Médias e desvio obtidos por Schuster (2013)		Médias e desvio obtidos nesse estudo (2020)	
	Média	D.P.	Média	D.P.
Justiça Processual	3,39	0,69	3,6078	0,56271
Justiça Distributiva	3,82	0,77	3,8742	0,69336
Justiça Interpessoal	4,51	0,76	4,2288	0,61055
Justiça Informacional	3,98	0,92	3,7792	0,66679
<b>Média geral do constructo</b>	<b>3,81</b>	<b>0,61</b>	<b>3,8722</b>	<b>0,49818</b>

Fonte: Adaptado de Schuster, 2013 e dados da pesquisa.

Em que pese o estudo de Schuster (2013) apresentar amostra superior e o lapso temporal decorrido (7 anos), observam-se semelhanças nos resultados, começando pela proximidade das médias gerais do constructo justiça organizacional. Em ambos os estudos, a menor percepção de justiça centra-se na dimensão processual e a maior percepção na dimensão interpessoal. Em Schuster (2013), a segunda maior média concentrou-se na dimensão informacional, enquanto

neste estudo, ficou na dimensão distributiva, no entanto, identifica-se que as médias de justiça distributiva são bastante próximas. A diferença é que, no presente estudo, a dimensão informacional obteve médias menores, o que indica uma piora na comunicação e na clareza dos procedimentos. Quanto ao desvio, todos os fatores apresentaram menor desvio padrão no atual estudo.

A partir disso, constata-se a necessidade da gestão aprimorar vários aspectos, buscando alcançar níveis de percepção cada vez mais altos. Nesse sentido, Fiuza (2010) menciona que os gestores devem primar pela justiça, atentando-se as questões do cotidiano, com o objetivo de obter procedimentos justos, interações adequadas e respeitosas, e justa distribuição de recompensas. Da mesma forma, Monteiro e Mourão (2016) ressaltam a importância de os profissionais de gestão de pessoas voltarem a atenção para justiça, visto que afeta o grau de esforço dos trabalhadores se desenvolverem profissionalmente.

Ainda, conforme Jesus e Rowe (2014, p.173), a percepção de (in)justiça pode refletir nas atitudes e no comportamento dos indivíduos, como “comprometimento, confiança, desempenho, rotatividade e agressão”. Mendonça e Mendes (2005, p. 493) verificaram que os sentimentos verbalizados perante situações de injustiça são: “a raiva, a tristeza, a mágoa, o ressentimento, a depressão, o descontentamento, a falta de motivação, a decepção, a surpresa e a revolta”. Já entre as reações mais comuns, têm-se “o conformismo, o boicote, as reclamações com a chefia e a busca dos motivos da injustiça” (MENDONÇA e MENDES, 2005, p. 494).

#### **4.3.1 Análise da diferença das variáveis socioeconômicas e demográficas na Justiça Organizacional**

Nesta seção, são analisadas se as diferenças de perfil dos respondentes interferem ou não nos níveis do constructo pesquisado: justiça organizacional, contemplada em suas dimensões (i) processual (ii) distributiva (iii) interpessoal (iv) informacional.

Foi realizado o teste t de amostras independentes para as variáveis: sexo; cargo de chefia; entre os servidores que não tiveram afastamento com aqueles que tiveram nos últimos dois anos; dos que se afastaram, entre os que consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou com a organização e os que não consideram; e entre os que atuam na área de formação. As variáveis “cargo de chefia” e “se atua na área de formação” não apresentaram diferenças significativas.

A variável “sexo” foi analisada, primeiramente, em relação à média geral obtida no constructo justiça organizacional e apresentou diferença significativa, indicando que as

mulheres percebem menor justiça em relação aos homens, ou seja, se sentem mais injustiçadas, excluídas e/ou prejudicadas, conforme Tabela 14.

Tabela 14 - Diferenças de médias por sexo no constructo percepção de justiça

Constructo	Sexo	Média	Desvio	t	Sig. 2
Justiça organizacional	F	3,8207	0,46604	-2,284	0,027
	M	3,9508	0,53607	-2,284	0,027

Fonte: Dados da pesquisa.

Andrade, França e Stefano (2019) também verificaram diferença significativa em relação ao sexo e o constructo justiça organizacional, na qual o sexo masculino apresentou média significativamente superior. Macedo e Salles (2015) ao verificarem a percepção de justiça mais baixa pelas mulheres, atribuem às práticas remunerativas aplicadas nas instituições bancárias, que são diferentes conforme o gênero, chegando apenas entre 76% e 74% do salário masculino.

Quando analisado por dimensão, a variável “sexo” apresentou diferença significativa nas dimensões Justiça distributiva e Justiça interpessoal, sendo que nas duas dimensões as mulheres apresentaram menores médias e desvio padrão, como pode ser verificado na Tabela 15.

Tabela 15 – Diferenças de médias por sexo nas dimensões de justiça

Dimensão	Sexo	Média	D.P.	t	Sig. 2
Justiça distributiva	F	3,7840	0,64951	-2,891	0,005
	M	4,0120	0,73702	-2,891	0,005
Justiça interpessoal	F	4,1706	0,59161	-2,110	0,036
	M	4,3175	0,63041	-2,110	0,036

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale destacar que, na Instituição, o salário e os benefícios não variam conforme o sexo, pois todos os servidores recebem a remuneração correspondente ao nível do cargo e os benefícios previstos em lei, mesmo assim as mulheres percebem menor justiça distributiva. O que leva a acreditar que, no serviço público, os benefícios e as recompensas esperadas não estão relacionadas a remuneração.

Entre os servidores que se afastaram nos últimos dois anos e os que não se afastaram, verificou-se diferença significativa em três das quatro dimensões de justiça organizacional, são elas: processual, distributiva e informacional, conforme a Tabela 16.

Tabela 16 – Diferenças de médias da variável Afastamento nos últimos dois anos na percepção de justiça

Dimensão	Afastamento	Média	Desvio	t	Sig. 2
Justiça Processual	Sim	3,4924	0,61290	-2,554	0,016
	Não	3,6631	0,52963	-2,554	0,016
Justiça distributiva	Sim	3,7476	0,73222	-2,273	0,029
	Não	3,9354	0,66694	-2,273	0,029
Justiça Interpessoal	Sim	4,1262	0,62806	-2,084	0,042
	Não	4,2779	0,59724	-2,084	0,042

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, nas três dimensões, os participantes que disseram ter se afastado por motivo de saúde nos últimos dois anos, apresentaram menores médias, indicando que percebem menor justiça processual, distributiva e interpessoal, em comparação aos que não se afastaram.

Considerando os servidores que tiveram afastamento, verifica-se diferença significativa nas médias dos participantes que percebem relação entre seu adoecimento e o processo de trabalho ou organização, os quais apresentaram médias inferiores em todas dimensões de justiça organizacional. Conforme Tabela 17.

Tabela 17 – Diferenças de médias da variável Relação entre o motivo do afastamento e a organização na percepção de justiça

Dimensão	Motivo	Média	Desvio	t	Sig. 2
Justiça Processual	Sim	3,1891	0,57972	-3,744	0,000
	Não	3,6418	0,57594	-3,744	0,000
Justiça distributiva	Sim	3,3309	0,63877	-4,405	0,000
	Não	3,9529	0,69037	-4,405	0,000
Justiça Interpessoal	Sim	3,8603	0,63123	-3,145	0,003
	Não	4,2572	0,58782	-3,145	0,003
Justiça Informacional	Sim	3,4941	0,65549	-2,213	0,034
	Não	3,7855	0,61484	-2,213	0,034

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse dado é relevante, pois indica que a percepção de injustiças no ambiente de trabalho pode apresentar relação com o adoecimento (com nexos de causalidade) do servidor. O que evidencia a importância de se conhecer os comportamentos bem aceitos no cenário organizacional como forma de promoção de saúde.

As diferenças de médias das variáveis: idade, escolaridade, lotação, renda e nível do cargo, foram verificadas por meio do teste ANOVA, sendo que, apenas as variáveis idade e nível do cargo apresentaram diferenças significativas.

Os servidores com idade entre 61 a 73 anos percebem mais justiça na distribuição dos resultados, já os servidores com idade entre 31 a 40 anos, avaliam a justiça distributiva de maneira mais negativa, ou seja, sentem-se mais injustiçados, conforme Tabela 18.

Tabela 18 – Anova para variável Idade em relação à percepção de justiça

<b>Dimensão</b>	<b>Idade</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Sig. 2</b>
Justiça Distributiva	Até 30 anos	3,7598	0,79366	0,008
	De 31 a 40 anos	3,7317	0,67074	0,008
	De 41 a 50 anos	3,9366	0,72914	0,008
	De 51 a 60 anos	4,0607	0,59654	0,008
	De 61 a 73 anos	4,1333	0,46162	0,008

Fonte: Dados da pesquisa

Os servidores com mais idade, tendem a ser mais antigos na Instituição, portanto, já atingiram todos os níveis de progressão na carreira, o que pode explicar esse resultado. Além disso, no decorrer dos anos, os servidores mais novos na carreira, foram perdendo alguns direitos e vantagens, o que ocorreu em menor proporção com quem ingressou a mais tempo no serviço público, devido ao instituto do direito adquirido.

No que se refere a variável nível do cargo, observa-se na Tabela 19, que os servidores com cargo de nível médio percebem níveis mais elevados de justiça, enquanto os servidores de nível superior se sentem mais injustiçados quanto a distribuição dos resultados.

Tabela 19 – Anova para variável Nível do cargo em relação à percepção de justiça

<b>Dimensão</b>	<b>Nível do cargo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Sig. 2</b>
Justiça Distributiva	Nível auxiliar	3,8448	0,97150	0,021
	Nível médio	4,0019	0,58838	0,021
	Nível superior	3,7753	0,70043	0,021

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, Prestes, Mendonça e Ferreira (2013) referem que o trabalhador com maior experiência e qualificação, embora receba salário mais elevado, se sente mais injustiçado quanto a distribuição dos recursos, benefícios e vantagens oferecidos pela organização. Enquanto os trabalhadores com menores salários, às vezes, com menores níveis de formação e de qualificação, consideram a distribuição mais justa.

#### **4.3.2 Percepções de justiça no trabalho remoto**

O questionário de pesquisa continha duas questões abertas sobre justiça organizacional, objetivando aprofundar o assunto e sobretudo verificar se os respondentes, durante o trabalho remoto, perceberam mudanças em relação às políticas existentes e/ou procedimentos para o alcance de metas; e na sua relação com a pessoa responsável por implementar os procedimentos na instituição. Inicialmente, foi preciso responder “Sim” ou “Não”. Para aqueles que responderam “Sim” foi dada a oportunidade de relatarem suas experiências, caso fosse do interesse do participante, ou seja, a resposta não era obrigatória.

Nesse sentido, dos 318 participantes, 29% (n=92) identificaram alguma mudança em relação às políticas existentes e/ou procedimentos para alcance de metas e 71% (n=226) não perceberam mudanças. Quanto a percepção de mudança na relação com a pessoa responsável por implementar os procedimentos na Instituição, 19% dos participantes (n=61) responderam que sim e 81% (n=257) marcaram que não.

Observou-se significativa participação nas duas questões não obrigatórias, que foram fundamentais para compreender as mudanças percebidas durante o trabalho remoto, mas também contribuiu para explicar as médias obtidas na escala de Justiça Organizacional, especialmente nos aspectos que demandam atenção da gestão para melhorar a percepção de justiça. Além disso, diante da possibilidade de o trabalho remoto ser implementado no âmbito da administração pública federal (IN 65/2020), é possível identificar alguns aspectos que precisam de ajustes, tanto para o melhor desempenho do trabalho como para a saúde e qualidade de vida do servidor.

Em uma análise preliminar, foi possível identificar que as percepções relatadas, de uma forma geral, apresentam relação com as perguntas da escala. Por isso, optou-se por agrupar as respostas conforme as dimensões de justiça: processual, distributiva, interpessoal e informacional. Cabe salientar, de antemão, que vários assuntos foram mencionados de maneira



positiva por alguns respondentes e negativa por outros, situação compreensível diante do tamanho da Instituição e da complexidade de setores e funções existentes.

No Quadro 44, são apresentados exemplos de relatos que mencionam aspectos referentes à percepção de justiça processual.

#### Quadro 44 - Exemplos de relatos com relação a dimensão justiça processual

“Todo o planejamento estratégico, tático e operacional teve que ser revisto e/ou adaptado. Muitas políticas sofreram alterações para viabilizar o funcionamento da UFSM.”
“Maior agilidade nos encaminhamentos e providências em relação aos processos. Menos papel, menos impressão, mais economia.”
“Priorização de procedimentos que permitam a permanência de estudantes com qualidade, priorizando a vida com saúde.”
“Implementação da Sistematização da assistência de enfermagem.”
“Maior disponibilidade de comunicação/reuniões virtuais entre as distintas partes envolvidas e afetadas pelos procedimentos, englobando diferentes hierarquias.”
“Como a situação de trabalho remoto é nova ainda estamos nos adaptando e nesse caso as políticas e/ou procedimentos existentes estão instáveis, já que a vontade pessoal do servidor tem feito a diferença nos seus afazeres, tanto que alguns não se dispõem a fazer nada.”
“Não consigo sequer visualizar as metas. Acho que, de um modo geral, não se sabe para onde estamos indo nessa pandemia, por isso as estratégias ou procedimentos estabelecidos são muitas vezes incongruentes.”
“Infelizmente há setores que estão com muitos servidores para pouco serviço e há setores mais importantes na UFSM com poucos servidores que realizam o planejamento e fazem as operações ao mesmo tempo, ou seja, pouca gente para realizar um bom serviço e dar o retorno adequado a todos.”
“Foco muito voltado no agora, no imediato. Política falando muito mais alto do que a preocupação com as pessoas.”
“Os procedimentos, regras e fatos ficaram mais lentos e os processos ainda não estão claros na cultura da instituição.”
“Falta de cursos explicando novos procedimentos. Um pouco de falta de comunicação.”
“Pouca discussão ou adesão aos comentários que tenho feito. Não há mais nem a possibilidade de explicar meu ponto de vista, me parece que foi adotada a política do que é mais fácil fazerem do que é mais estratégico para a Universidade. Inclusive já cheguei a ouvir isso de colegas, infelizmente.”
“A política de saúde e segurança do trabalho não são discutidas de que maneira vai ser adaptada ao trabalho remoto.”

Fonte: Dados da pesquisa

Entre as percepções relatadas pelos participantes, têm-se as alterações necessárias para adaptar o trabalho à nova realidade forçada pela pandemia, como acesso remoto (que permitiu acesso ao PEN-SIE<sup>1</sup>), a informatização de vários procedimentos, sistemas online foram disponibilizados, como o REDE e sistema para defesas e inscrição para processos seletivos, implementação de reuniões online (no *Google Meet*<sup>2</sup>, por exemplo), *lives*<sup>3</sup>, comunicação

<sup>1</sup> O Processo Eletrônico Nacional (PEN) “é uma iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da administração pública para a construção de uma infraestrutura pública de processo administrativo eletrônico” (UFSM, 2020).

<sup>2</sup> Plataforma gratuita de videoconferência online de nível corporativo.

<sup>3</sup> Consistem em vídeos transmitidos ao vivo.

constante pelo *WhatsApp*, com isso o aprendizado de novas tecnologias também foi um item citado. Ainda, a necessidade de “adequações as instruções normativas do governo federal”.

Mais facilidade e agilidade no fluxo de desenvolvimento dos procedimentos foram percebidas, o que demonstra uma desburocratização dos serviços. A informatização dos procedimentos e a flexibilidade dos prazos contribuíram nesse processo. Esse aspecto foi percebido como positivo por vários respondentes, como se observa: “Sim, pois me envolvo com a questão de empenhos e patrimônio. Mudaram prazos, passaram a ser aceitas reuniões online, envio de NF por e-mail, o que agilizou muito o atendimento para os campi fora de sede.” e “Houve uma mudança de paradigmas, como, a rapidez e facilidade em desenvolver as atividades e a flexibilidade de horário, porém, a carga horária em casa está sendo bem maior do que a presencial.”

Constata-se que a comunicação é o assunto predominantemente citado entre os participantes, indicando ser um fator que tem influência na percepção de justiça. Parte dos respondentes identificou melhorias na comunicação entre chefias, colegas do setor e entre setores de trabalho durante o trabalho remoto. Por outro lado, um grande número relatou dificuldades relacionadas a pouca e difícil comunicação. Galleli e Marchiori (2013) afirmam que o reconhecimento da subjetividade do trabalhador está relacionado à qualidade das interações sociais, propiciada por uma comunicação em que o trabalhador possa expressar suas ideias, sugestões e oferecer sua criatividade e sentimentos para a geração de valor organizacional.

Além do aumento da carga horária de trabalho, o desrespeito com o horário de descanso foi bastante mencionado. Constata-se que, o maior uso das ferramentas tecnológicas e mídias sociais como instrumento de trabalho, estão causando desconforto aos servidores, que percebem seu contato pessoal sendo “invadido” com demandas do trabalho, sem limites de horários. Outros aspectos mencionados foram: incerteza sobre a justa distribuição de tarefas; falta de discussão sobre a política de saúde e segurança do trabalho; precariedade de condições tecnológicas da USM, que dificulta o trabalho remoto; “o calendário acadêmico deixou de ser seguido”; alguns participantes relataram falta de clareza e incongruência nos procedimentos; falta de treinamento quanto aos novos procedimentos; e pouca escuta.

Quanto à justiça distributiva, cumpre salientar que não foi realizada uma pergunta específica envolvendo a percepção dos respondentes sobre os resultados do seu trabalho, por isso poucas respostas apresentaram relação direta com essa dimensão. Em regra, se refere à maneira como a organização distribui seus recursos: promoções, serviços, bens, salários, sanções disciplinares, entre outros (GEREMIA, KANAN e MARCON, 2018). Contudo,

necessário pensar as peculiaridades do serviço público, em que os servidores, no caso da UFSM, são regidos por um RJU, possuem plano de carreira, com regras pré-estabelecidas de desenvolvimento, ou seja, não dependem da vontade dos superiores ou da sua produção para receberem recompensas financeiras, por exemplo.

Para Ribeiro e Bastos (2010, p. 12), uma distribuição de resultados será percebida como justa por um indivíduo quando a razão entre seus investimentos (“o próprio trabalho, a dedicação autopercebida, a capacitação, o tempo de relação, o sacrifício da qualidade de vida, etc.”) e as recompensas (“salário, sensação de suporte e segurança, reconhecimento ou status e benefícios”) quando proporcionais. No caso do serviço público, o que muda são as recompensas ou resultados esperados, que podem estar atreladas ao reconhecimento por parte da gestão, colegas e usuários, confiança e reconhecimento do seu trabalho por meio do recebimento de cargo de gestão, a forma como é cobrado pelo desempenho do seu trabalho, entre outras. O Quadro 45 apresenta relatos relativos aos resultados.

#### Quadro 45 - Exemplos de relatos relacionadas a dimensão justiça distributiva

“Há um pouco mais de cobrança em relação ao alcance de metas, no sentido de mostrar que a nossa unidade está trabalhando efetivamente.”
“Maior pressão pela necessidade constante de justificar que algum trabalho está sendo feito.”
“Mais cobrança por agilidade em meio à muitas mudanças.”
“O registro por e-mail das atividades realizadas foi intensificado.”
“[...] Como subordinada, sinto-me muitas vezes cobrada a mostrar serviço, não interessando se esse serviço será relevante ou não neste momento.”

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas que mais se aproximaram da dimensão justiça distributiva, na visão da autora, têm relação com a cobrança por comprovar desempenho. Considerando que, na percepção de alguns participantes, aumentou a demanda de trabalho, e também a pressão e a cobrança por resultados. Com base nos relatos, percebe-se que as cobranças são mais no sentido de registrar e comprovar que algo está sendo feito no trabalho remoto, o que não necessariamente refletem o real esforço e desempenho e/ou a real contribuição que o servidor dá a instituição. O que pode ajudar a explicar a variável com menor média da escala: “Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?”.

A dimensão justiça interpessoal “refere-se ao grau de sensibilidade social do gestor quanto ao tratamento digno e respeitoso dirigido às pessoas afetadas pelas decisões e pelos

procedimentos de distribuição” (RIBEIRO e BASTOS, 2010, p. 13). No Quadro 46, é possível verificar alguns exemplos referentes a essa dimensão.

#### Quadro 46 - Exemplos de relatos relacionadas a dimensão justiça interpessoal

“Maior proximidade, conversas menos formais em função do contato rápido via WhatsApp, mais compreensão devido ao isolamento que todos estão passando.”
“Relação de maturidade e confiança.”
“Houve uma aproximação do diálogo e organização das metas.”
“[...] Acho que o clima de tensão e incerteza acaba gerando uma grande pressão, sobretudo para os gestores, que acabam transferindo essas angústias aos seus subordinados.”
“As pessoas não consultam mandam.”
“Apenas intensificação das personalidades e comportamentos dos chefes em relação ao período anterior à pandemia.”

Fonte: Dados da pesquisa

Nos relatos, observam-se respostas divididas entre participantes que consideram que o relacionamento ficou melhor, com mais diálogo, proximidade, empatia e compreensão e aqueles que percebem que a relação ficou mais rígida, distante, e com intensificação das personalidades. Em geral, essa dimensão apresentou as melhores médias da escala aplicada, com desvios padrão próximos e baixos, o que é positivo, pois, segundo Almeida e Silva (2006), um ambiente de trabalho em que as pessoas se tratam com respeito e cordialidade, há maior probabilidade de ser mais produtivo, saudável, com trabalhadores mais comprometidos com a organização.

Alguns autores (ver tópico 2.2.1) utilizam a dimensão interacional, que compreende as dimensões interpessoal e informacional, pois, ambas são bastante próximas e se referem à pessoa responsável por implementar os procedimentos na instituição. Em um primeiro momento, as respostas das perguntas abertas parecem próximas, mas com uma análise mais detalhada é possível identificar que os conflitos estão mais relacionados às explicações dos procedimentos adotados e à comunicação. Essa percepção da autora está em consonância com as médias mais baixas obtidas na dimensão informacional, reforçando a importância de aplicar a escala tetradimensional.

Assim, no Quadro 47, são apresentados exemplos de relatos referentes a dimensão informacional, que conforme Ribeiro e Bastos (2010, p. 14), “é alusiva às informações e às explicações sobre as decisões tomadas quanto a clareza, oportunidade e abrangência”.

#### Quadro 47 - Exemplos de relatos relacionadas a dimensão justiça informacional

“Desrespeito aos horários de descanso, mantendo contato mesmo fora do horário de trabalho.”
“Impossibilidade de saber o que colegas estão fazendo. Se estão de fato trabalhando, e se a divisão de tarefas está sendo justa.”
“Falta de transparência nas tarefas do setor.”
“Difícil comunicação.”; “Falta de comunicação nas decisões.”; “Ele se ausentou ainda mais.”
“Centralização das tarefas, solicitando a participação do servidor subordinado somente quando não encontrava a fonte da informação que precisava.”
“As decisões são tomadas em conversas restritas ao invés de ampliarem a discussão. Principalmente no que diz respeito ao REDE.”
“A tomada de decisões passou a contar com menos pessoas nas discussões. Sinto que atualmente estamos mais verticalizados, diferente do diálogo que vínhamos conquistando.”
“O autoritarismo e exigência mudaram com falta de paciência aos questionamentos e não saber separar o profissional do pessoal.”

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nesses exemplos, é possível identificar várias falhas: falta de transparência nas tarefas ou na sua distribuição; falta de escuta e de paciência com questionamentos; centralização das tarefas e decisões. Buscando pelas palavras “participativa” e “colaborativa” no PDI da Instituição, observam-se poucas referências, encontrando-se menção a “gestão participativa” apenas no tópico referente a “Diretrizes da política de gestão orçamentária”, na construção do documento e, após, como sugestão da comunidade (PDI 2016-2026).

Este é, portanto, um aspecto que demanda atenção da gestão. Consoante Sousa e Mendonça (2009), a oportunidade de participar dos processos de tomada de decisão e expor suas ideias frente aos procedimentos organizacionais é tão importante quanto a percepção de receber um salário compatível com seus esforços. Relevante considerar que, não foi encontrado diferença significativa entre, quem ocupa cargo de gestão ou não, assim, pode-se inferir que mesmo os ocupantes da gestão, percebem e vivenciam falhas no processo de informações e nas explicações quanto a tomada de decisões.

No que se refere a comunicação, houve relatos de falta de comunicação, dificuldade de comunicação e contato fora do horário do trabalho. Um participante descreveu a experiência da comunicação mediada pelas tecnologias e seu impacto nas relações:

“A comunicação entre a equipe - mediada pelas tecnologias - ficou um pouco prejudicada, aumento de ruídos, desentendimentos falha na comunicação em decorrência da comunicação mediada, algumas vezes - em texto escrito, que não apresenta tom de voz, expressão corporal, gestual - a compreensão do sentido da mensagem fica prejudicada, em comparação a uma comunicação presencial. Esses ruídos interferem no relacionamento interpessoal da equipe, provocando alterações nas relações.”

A maior proximidade da relação pessoal e profissional foi outro aspecto citado, tendo em vista que a comunicação ocorre, na maioria das vezes, pelo contato pessoal do servidor (*WhatsApp* ou e-mail). O que pode prejudicar a relações de trabalho, conforme: “Nossa relação se tornou mais próxima e pessoal, em alguns momentos dificultando as relações de trabalho.”

Quanto a relação com a chefia, alguns participantes perceberam uma ausência “maior”, como nos relatos: “Ele se ausentou ainda mais.”, “Aumentou o afastamento - diminuiu a comunicação.”, “Desinteresse em contatar comigo devido eu não ter um bom acesso à internet.”. Entretanto, alguns servidores compreendem essa postura, considerando natural devido as circunstâncias, consoante se verifica: “A relação ficou mais distante, mas o que acho natural devido à atual situação.”, “Um certo distanciamento, pela falta da presença física no ambiente de trabalho, mas tudo contornado pela comunicação online.”

Após realizar a análise de conteúdo das questões abertas, pode-se considerar que elas foram fundamentais para compreender as médias obtidas na escala. Da mesma forma, depreende-se, pela frequência em que são citados, os fatores atribuídos como importantes pelos servidores, favorecendo os diagnósticos. Ainda, possibilita que os pontos mencionados como positivos sirvam como indicativos do que deve ser considerado no momento da construção das diretrizes de gestão.

Além disso, uma percepção relatada, em quase todas as perguntas abertas, por diversos respondentes, se refere a maior flexibilidade do trabalho remoto, que permite uma melhor gestão do tempo de trabalho e de lazer, podendo refletir no desempenho do trabalho e na produtividade. Conforme pode ser verificado:

“Mais respeito à organização individual de trabalho, pela flexibilização do trabalho remoto, trazendo mais qualidade de vida ao servidor, maior satisfação em desempenhar o trabalho.”

“É muito bom poder administrar seu tempo e poder trabalhar no local onde você se sente mais confortável, livre da rigidez de horário, do ambiente organizacional de trabalho, do estresse do trânsito para deslocamento, do cumprimento burocrático de trabalho, que nos obriga a ficar 9 horas encarcerados, dentro de um ambiente, sem necessidade, pois o que importa é a produtividade e a qualidade dessa produção.”

“Sim, me sinto mais feliz em poder gerenciar meu tempo e por me permitirem o trabalho remoto, mas percebo que há receio em reconhecerem que esta forma de trabalho funciona.”

Com base nessas colocações, é possível inferir que possibilitar o trabalho remoto, para aqueles que se adaptaram a essa modalidade de trabalho, poderá trazer mais qualidade de vida, satisfação e felicidade, podendo refletir na percepção de justiça dos servidores, tendo em vista

que foram citadas nesse bloco da pesquisa. No entanto, essa relação demanda maiores investigações em pesquisas futuras.

O aspecto mais mencionado, nas duas questões abertas sobre justiça, se refere a comunicação interna. Conforme Spiazzi e Battistella (2020), a complexidade e o porte da Instituição dificultam o fluxo de informações, de maneira que as informações cheguem a todos. A comunidade acadêmica da UFSM é composta por mais de 35 mil pessoas, distribuídas em quatro campi, inúmeras unidades e subunidades, que possuem uma produção de conteúdo diária. Para as autoras, como a estrutura de comunicação da Instituição não consegue atender todas as unidades e públicos, acarreta em iniciativas de comunicação descentralizadas, sem alinhamento institucional, percebida na ausência de diretrizes comuns e de macroprocessos.

Buscando por “comunicação interna” no PDI/UFSM (2016-2026), em “Diretrizes da política de comunicação”, têm-se que:

Comunicação administrativa: a comunicação interna deve visar à integração e coesão entre os objetivos da instituição e os objetivos dos servidores públicos, terceirizados e alunos a ela vinculados. O processo de comunicação interna deve valorizar relações participativas, colaborativas e de convivência, configurando-se em práticas comunicacionais horizontais e integradoras que atendam o direito à informação, à expressão e à resposta, constituindo a relação dialógica (PDI/UFSM, 2016-2026, p. 185).

Todavia, não foram indicadas as estratégias que seriam utilizadas para atingir esses objetivos. Ainda, a comunicação foi reconhecida como um “fator de fraqueza”, configurando um dos fatores internos que podem influenciar a Instituição negativamente (PDI, 2016-2026). Em consonância com o estudo de Spiazzi e Battistella (2020), verifica-se a necessidade de a Instituição aprimorar seu processo de comunicação interna. Para tanto, sugere-se que seja disponibilizado um canal de comunicação entre os servidores e setores, uma espécie de Chat que fique disponível durante a jornada de trabalho do servidor. O que iria contribuir para diminuir as solicitações relacionadas ao trabalho nos contatos pessoais do servidor fora do horário de expediente. Além disso, adotar a utilização do e-mail institucional para as demandas não urgentes de trabalho.

Ainda, criar uma classificação de demandas, que possibilite indicar o que é urgente e precisa de resposta imediata. Para que esse processo seja incorporado na cultura da Instituição, é preciso conscientizar a comunidade acadêmica e, principalmente as chefias, para não realizarem solicitações (via *WhatsApp*) em horários noturnos, feriados ou após o expediente, o mesmo deve ocorrer sobre a não necessidade de resposta fora do horário de trabalho. Recordando que Almeida e Silva (2006), consideram que, para um ambiente justo, é preciso

alinhar as práticas organizacionais éticas e justas e comunicar a todos de forma eficiente e transparente.

Outrossim, é preciso promover uma gestão participativa, tendo em conta que as menores médias foram obtidas nas questões referentes a comunicação e explicação dos procedimentos, possibilidade de expressar seus pontos de vista, contestar os resultados e influência nos resultados. O que foi confirmado pelas respostas obtidas nas perguntas abertas, as quais apresentaram relatos no mesmo sentido, demonstrando verticalidade nas decisões, centralização das tarefas e falta de transparência nos procedimentos.

De uma forma geral, observa-se que a Instituição tem a preocupação em disponibilizar informações das mais diversas nos sítios oficiais, contudo, não é possível saber se essa gama de documentos são facilmente encontrados e absorvidos pela comunidade e até mesmo se existe uma cultura de buscar pelos procedimentos e orientações nas páginas. Pode-se depreender, a partir das buscas para a realização dessa pesquisa, que as informações estão dispersas, por vezes, vagas e algumas demandam um prévio conhecimento do assunto para serem localizadas. Sugere-se que os documentos sejam concentrados a partir de uma listagem por tema, igual como ocorre em “Serviços PROGEP”, uma aba com a finalidade de reunir e disponibilizar todos os documentos, manuais, portarias, etc., que, hoje, estão anexos nos diversos links.

#### 4.4 ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL

Para analisar o nível de entrincheiramento organizacional dos TAEs da UFSM, foi aplicada a escala Medida de Entrincheiramento Organizacional, em que todos os fatores são medidos através de uma escala do tipo *likert* de 6 pontos, que varia de Discordo Totalmente (1) a Concordo Totalmente (6). Para avaliação são considerados os seguintes valores de medida: valores baixos, média entre 1,0 e 2,5; valores médios as médias entre 2,5 a 4,5; e valores altos, médias entre 4,5 a 6,0. A seguir são apresentadas as médias e desvio padrão por dimensão do constructo.

Em relação a dimensão “ajustamento à posição social” (APS), que refere-se aos investimentos realizados para adaptação no cargo/organização e aos relacionamentos construídos com os colegas, têm-se médias acima de 2,5, variando entre 2,68 a 3,66, configurando valores médios de entrincheiramento. A maior média (3,66) é na questão “Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos” e a menor (2,68) é “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.”, conforme verifica-se



no Quadro 48. A permanência no serviço público costuma ser duradoura, o que possibilita criar laços de amizade com os colegas, fator que foi considerado pelos respondentes.

Quadro 48 - Média e desvio padrão das variáveis da dimensão APS

	Variável	Média	D.P.
AJUSTAMENTO À POSIÇÃO SOCIAL	Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	3,66	1,505
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta empresa.	3,26	1,754
	Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	3,19	1,834
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado como sou hoje dentro dessa empresa.	2,93	1,344
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	2,74	1,323
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	2,68	1,523

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que o maior desvio padrão (1,834) é na questão “Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.” E o menor desvio padrão (1,323) é na variável “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.”, indicando maior concordância nesse quesito.

A dimensão arranjo burocráticos impessoais (ABI) referente à estabilidade financeira e benefícios que seriam perdidos, apresentou médias de 3,24 a 4,71 (Quadro 49), sendo a dimensão com médias mais altas de todo o constructo, inclusive apresentando duas questões acima de 4,5, que indica alto entrincheiramento. Assim, as duas variáveis com maior média são: “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.” (4,71) e “Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.” (4,54). Cabe salientar que estas foram as duas variáveis com menor desvio padrão da dimensão.

Tal resultado já era esperado, pois, quem busca o serviço público, geralmente, procura estabilidade financeira. Conforme o apontado, a estabilidade e a independência financeira obtidas na carreira pública são vistas como alternativas às incertezas da iniciativa privada (SILVA, PAIVA e LIMA, 2019). O que faz algumas pessoas, inclusive, abrirem mão de sua área de formação em troca de um vínculo estável (RIBEIRO e MANCIBO, 2013).

Quadro 49 - Média e desvio padrão das variáveis da dimensão ABI

	Variável	Média	D.P.
Arranjos Burocráticos Impessoais	Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.	4,71	1,386
	Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	4,54	1,384
	Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora.	4,15	1,632
	Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	3,94	1,527
	O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	3,65	1,450
	Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)	3,24	1,529

Fonte: Dados da pesquisa

A variável da dimensão ABI com menor média (3,24) é “Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)”. Quanto aos desvios padrão, houve uma maior concordância nas duas variáveis com maior média, sendo elas: “Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira”, com desvio padrão de 1,384 e “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras”, desvio de 1,386. E mais divergência na questão “Os benefícios que recebo nessa organização seriam perdidos se eu saísse agora”, com desvio padrão de 1,632.

A dimensão limitação de alternativas (LA), que avalia a percepção quanto a restrições no mercado de trabalho e falta de alternativas, obteve médias entre 2,05 a 3,31. As duas variáveis com maior média são: “Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.” (3,31) e “Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.” (2,94), o que indica valores médios de entrenchamento, como se pode verificar no Quadro 50.

Quadro 50 - Média e desvio padrão das variáveis da dimensão LA

	Variável	Média	D.P.
LIMITAÇÃO DE ALTERNATIVAS	Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	3,31	1,591
	Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	2,94	1,390
	Mantenho-me nessa organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar em outra organização.	2,68	1,455
	Mantenho-me nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	2,62	1,366
	A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	2,28	1,405
	Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	2,05	1,291

Fonte: Dados da pesquisa

Já as duas variáveis com menor média: “Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações” (2,05) e “A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações” (2,28), representam valores baixos de entrincheiramento, sendo as únicas variáveis da escala com média menor de 2,5. Conforme visto no tópico 4.1, 37,4% dos participantes da pesquisa possuem mestrado e 33,3% especialização. Os TAEs, em regra, apresentam escolaridade superior ao exigido no cargo, visto que o plano de carreira incentiva (financeiramente) e possibilita a busca por capacitação e qualificação (ver tópico 2.4), além da experiência adquirida ao trabalhar em uma Instituição do porte da UFSM.

Portanto, os servidores não consideram seu perfil funcional como um limitante para outras alternativas de empregabilidade. O relato de um participante traduz essa percepção: “Na área de TI onde trabalho, tenho formação e experiência de mais de 10 anos existem muitas oportunidades e quero as melhores para mim e minha família”. Dessa forma, pode-se inferir que as médias mais elevadas nas duas questões que se referem a poucas alternativas de emprego, estão relacionadas ao mercado de trabalho que, no âmbito privado, as vagas não parecem ser suficientes, com crescentes índices de desemprego (SILVA, PAIVA e LIMA, 2019), tornando-se altamente competitivo. E no espaço público, houve uma redução na oferta de vagas, devido a série de mudanças que vem sendo implementadas nos últimos anos (vide tópico 2.1).

Observa-se que a questão com menor média 2,05 (“Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações”) também obteve o menor desvio padrão 1,291, indicando maior concordância entre os respondentes. E a variável com maior média (“Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização”) obteve o maior desvio padrão (1,591).

Por fim, foram realizadas médias gerais por dimensão e do constructo, as quais ficaram compreendidas entre 2,64 a 4,03, que configuram valores médios de entrincheiramento. No entanto, Rodrigues e Bastos (2015) sugerem que os valores médios podem ser distinguidos entre médio inferior (maior de 2,5 e menor que 3,5) e médio superior (maior ou igual a 3,5 e menor que 4,5), permitindo melhor compreensão acerca da situação dos participantes desse estudo.

Verifica-se que a dimensão ABI apresentou maior média (4,0384), indicando entrincheiramento médio superior e as dimensões APS e LA se classificam como médio inferior, sendo que a dimensão LA obteve a menor média (2,6468), demonstrando que o menor

entrincheiramento se encontra nesse fator. Quanto a média geral do constructo (3,2544), ficou classificada em médio inferior, conforme Quadro 51.

Quadro 51 - Médias e desvio padrão por dimensão e do constructo Entrincheiramento

<b>Dimensão</b>	<b>Média</b>	<b>D.P.</b>
Arranjos burocráticos impessoais (ABI)	4,0384	1,03652
Ajustamento à posição social (APS)	3,0799	1,07462
Limitação de alternativas (LA)	2,6468	1,02601
<b>Média geral do constructo</b>	<b>3,2544</b>	<b>0,87364</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nas médias gerais e por variáveis, pode-se constatar que os servidores se sentem presos por questões financeiras, pela estabilidade e pelos benefícios que seriam perdidos caso deixassem a organização. Em menor nível, devido a rede de relacionamentos, pelos esforços empreendidos e os anos de dedicação à Instituição e, por fim, por perceberem poucas alternativas de emprego, sem considerar, contudo, que o seu perfil profissional seja um limitante à colocação no mercado de trabalho.

Silva, Paiva e Lima (2019) ao analisarem como valores do trabalho e entrincheiramento se relacionam em servidores de uma IFE do Estado do Ceará, obtiveram resultados semelhantes: maior média na dimensão ABI, seguido de APS e LA. Para os autores, os servidores pouco consideram que perderiam investimentos caso saíssem da Instituição. Ainda, é muito baixa a sensação de restrições no mercado de trabalho ou falta de alternativas, o que pode ser compreendido devido a escolaridade dos técnicos, geralmente, ser superior ao cargo e os docentes possuírem o mínimo de doutorado. Assim, o principal fator de aprisionamento são os arranjos burocráticos, ou seja, a percepção de que sair da organização provocaria perdas financeiras e de benefícios. Ainda, todas as dimensões apresentaram médias inferiores as encontradas no presente estudo, inclusive, as dimensões APS e LA indicaram nível baixo de entrincheiramento.

Em um estudo comparativo, Silva et al. (2015) verificaram a percepção de técnicos administrativos em educação de duas instituições de ensino superior (IES A, localizada no Estado de Maranhão e IES B, localizada no Estado do Rio Grande do Sul) em relação aos vínculos comprometimento e entrincheiramento. Os autores encontraram nível alto de entrincheiramento na IES A e moderado na IES B e consideram que esse resultado não é

interessante para as instituições, pois indivíduos entrincheirados não contribuirão, nem estarão engajados nos projetos institucionais.

#### 4.4.1 Análise da diferença das variáveis socioeconômicas e demográficas no Entincheiramento Organizacional

Neste tópico, é analisado se as diferenças no perfil dos respondentes interferem ou não nos níveis do constructo pesquisado: entincheiramento organizacional, contemplado em suas dimensões (i) ajustamento à posição social, (ii) arranjos burocráticos impessoais e (iii) limitação de alternativas.

Foi realizado o teste t de amostras independentes para o as variáveis: sexo; cargo de chefia; entre os servidores que não tiveram afastamento com aqueles que tiveram nos últimos dois anos; dos que se afastaram, entre os que consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou com a organização e os que não consideram; e entre os que atuam ou não na área de formação. As variáveis “motivo do afastamento” e “se atua na área de formação” não apresentaram diferenças significativas.

A variável “sexo” foi analisada, primeiramente, em relação à média geral do constructo e não apresentou diferença significativa. Quando analisado por dimensão, apresentou diferença significativa na dimensão Limitação de Alternativas, em que as mulheres apresentam maiores índices de entincheiramento nessa dimensão, como se pode verificar na Tabela 20.

Tabela 20 – Diferenças de médias por Sexo no entincheiramento

Dimensão	Sexo	Média	Desvio	t	Sig. 2
Limitação de alternativas	F	4,0550	0,97859	-2,740	0,006
	M	4,0132	1,12222	-2,740	0,006

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os servidores que se afastaram nos últimos dois anos e os que não se afastaram, verificou-se diferença significativa na dimensão “arranjos burocráticos impessoais”, sendo maior índice de entincheiramento nos servidores com afastamento, conforme a Tabela 21.

Tabela 21 – Diferenças de médias do Afastamento nos últimos dois anos no entincheiramento

<b>Dimensão</b>	<b>Afastamento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>t</b>	<b>Sig. 2</b>
Arranjos burocráticos impessoais	Sim	4,2460	1,03370	2,494	0,014
	Não	3,9385	1,02536	2,494	0,014

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os que ocupam cargo de chefia e os que não ocupam, foram observadas diferenças significativas na dimensão arranjos burocráticos impessoais, na qual os servidores que não ocupam cargo de chefia apresentaram maiores níveis de entrincheiramento, conforme Tabela 22.

Tabela 22 – Diferenças de médias por Cargo de chefia no entrincheiramento

<b>Dimensão</b>	<b>Cargo de chefia</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>t</b>	<b>Sig. 2</b>
Arranjos burocráticos impessoais	Sim	3,7523	1,00881	-2,740	0,006
	Não	4,1255	1,03115	-2,740	0,006

Fonte: Dados da pesquisa

As diferenças de médias das variáveis: idade, escolaridade, renda, lotação e nível do cargo, foram verificadas por meio do teste ANOVA. Apenas a variável lotação apresentou diferenças significativas.

Dessa forma, a variável lotação apresentou diferença significativa na dimensão “arranjos burocráticos impessoais”, sendo que, os servidores lotados nas unidades de ensino apresentaram os menores índices de entrincheiramento. Já os servidores lotados no HUSM apresentaram os maiores níveis de entrincheiramento na dimensão, conforme Tabela 23.

Tabela 23 – Anova para variável Lotação em relação ao entrincheiramento

<b>Dimensão</b>	<b>Lotação</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>	<b>Sig. 2</b>
Arranjos burocráticos impessoais	Pró-Reitorias	4,0193	1,07872	0,050
	Unidades de ensino	3,9090	1,01017	0,050
	Outros	4,0193	1,07198	0,050
	HUSM	4,4185	0,88451	0,050

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4.2 Análise das questões objetivas e da pergunta aberta

Para Rodrigues e Bastos (2013, p. 148), o processo de vínculo se dá com base em critérios de permanência, que podem ser avaliados em dois momentos, o primeiro quando o indivíduo se estabelece na organização e o segundo quando de sua manutenção. Conforme os autores, a partir dessa análise, é possível compreender os tipos de vínculos e as consequências que podem ocasionar, como “a rotatividade, o comportamento passivo e ativo do empregado”.

Dessa maneira, além da escala aplicada, duas questões objetivas foram realizadas. A primeira buscou saber se o servidor teve alternativas de emprego para optar/comparar quando ingressou na organização, a maioria 80% (n=253) disse que sim, e 20% (n=65) que não. A segunda pergunta buscou saber se a permanência na Instituição foi uma escolha do servidor, a maioria 93% (n=297) marcou: “sim, escolhi ficar aqui”, 4% marcaram: “não, permaneci porque não tive outra escolha” e 2% (n=7) apontaram outro motivo.

No entanto, cabe refletir sobre os níveis moderados de entrincheiramento, verificados a partir da escala aplicada, e o elevado número de ingresso e permanência por escolha do servidor. Em estudo recente, Tomazzoni et al. (2020) verificaram que a noção de permanência introduzida na definição dos vínculos organizacionais é mais uma consequência do que uma condição para o desenvolvimento do vínculo. Visto que as organizações estão mais preocupadas com as contribuições ativas do que a continuidade passiva do trabalhador, isso indica que as razões pelas quais o funcionário permanece não é a maior preocupação, mas sim a sua contribuição.

De fato, 93% dos participantes terem escolhido permanecer na Instituição e o nível médio de entrincheiramento identificado na amostra, levam a questionar se o desejo de permanecer, por si só, caracterizaria a qualidade do vínculo. Segundo Tomazzoni et al. (2020), esse alto índice de permanência somente seria positivo se a contribuição dos servidores for ativa. Para tanto, é preciso realizar investigação sobre os fatores de permanência, os quais não foram objeto desse estudo, ficando como sugestão para pesquisas futuras.

Entende-se que o vínculo entrincheiramento apresenta relação com a história do trabalhador com a organização (RODRIGUES e BASTOS, 2011). Nesse sentido, uma questão aberta buscou compreender ainda mais o vínculo do servidor com a Instituição, foi questionado: “Ao longo de sua trajetória nesta instituição, em algum momento você quis deixá-la?” 36% (n=113) responderam sim e 64% (n=205) não. Os participantes que responderam “Sim” poderiam relatar suas experiências, se assim desejassem.

Das experiências relatadas pelos participantes, pode-se identificar variados motivos, que merecem atenção detalhada, diante da possibilidade de indicar diretrizes que contribuam para evitar sentimentos e percepções negativas. Vale ressaltar que, o intuito da autora é investigar os aspectos que demandam ajustes, visando propor diretrizes que tornem a relação com a organização mais saudável para seus servidores, sem a intenção de desacreditar ou depreciar a imagem da Instituição.

Optou-se por agrupar os assuntos por semelhança e/ou relação, partindo de um relato, utilizado como exemplo e com maior aprofundamento na sequência. Algumas palavras foram destacadas em negrito ou sublinhadas, outras suprimidas para não possibilitarem identificações. Abaixo segue o primeiro relato.

“Por residir muito longe da família, penso em buscar outra instituição mais próxima.”

Entre os motivos apontados pelos participantes, tem-se o desejo de trocar de cidade, redistribuição, o retorno para próximo da família; por outro concurso, por desejo de negócio próprio ou outra oportunidade de emprego; por melhores oportunidades de trabalho; e cargo mais relacionado com a área de formação.

Acosta e Costa (2017) verificaram que os fatores mais preponderantes entre os servidores que pediram vacância por exoneração ou por posse em outro cargo, no período de 2010 a 2016, foram a aprovação em outro concurso público com salário maior e o fator familiar. Na sequência, teve-se insatisfação com a UFSM; exercer atividade na área de formação ou afim; mudança de domicílio para acompanhar familiar; empreendimento próprio ou familiar; e ingresso no setor privado. O fator mais significativo relacionado a saída dos servidores teve relação com a remuneração e foi verificado que muitos estão trabalhando em órgãos públicos com melhores salários (ACOSTA e COSTA, 2017).

“**Algumas vezes** penso em deixar a instituição. O motivo é falta de respeito do atual governo com o servidor público”.

A falta de respeito do governo com o servidor público foi citada por dois participantes, como o motivo que os levaram a pensar em deixar a organização. Como visto no tópico 2.1 do referencial teórico, o serviço público e o servidor estão constantemente sendo atacados pelo governo, perca de direitos, incertezas e inseguranças fazem parte do cotidiano dos servidores, e a privatização e terceirização marcam o desmonte do serviço público.



No mesmo sentido, a influência da política nas relações profissionais, a falta de condições de trabalho e a falta de investimentos, foram outros aspectos mencionado. A precarização antecede o desmonte, o sucateamento e a falta de investimentos fazem parte da estratégia dos governantes. Além do governo, a sociedade também foi citada por um respondente “Em momentos em que a sociedade se coloca contra a instituição.” A imagem deteriorada acerca do que é público não funcionar, repetida massivamente pela mídia, coloca a sociedade contra as instituições públicas.

“A entrada da EBSEH consolidou a administração política, deteriorando a governança do HUSM e consolidando a ausência de gerenciamento por parte dos ocupantes de cargos de gestão.”

Na UFSM, o Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) firmou contrato de gestão com a EBSEH em 17 de dezembro de 2013, desde então a estrutura de governança ficou a cargo da EBSEH, a qual utiliza como ferramenta de gestão o Plano Diretor Estratégico, documento que expressa Diretrizes e Linhas Estratégicas da Instituição (MEC, 2020).

“Devido ao distanciamento entre as decisões realizadas na sede e sua repercussão nos campi, havia pouca comunicação, sensação de não ser escutada.”

Considera-se importante atentar-se aos anseios relatados pelos servidores lotados fora da sede, de maneira que as diretrizes incluam as necessidades de todos. Com base no relato, é possível perceber centralização das decisões, falhas de comunicação e pouca escuta dos servidores. Apesar da comunicação ser um assunto relatado frequentemente no tópico referente a justiça organizacional, verifica-se que exerce menor influência no desejo de deixar a Instituição, considerando a frequência em que foi citada (apenas essa vez).

“Pensei em trocar por outro concurso que pagava melhor. Mas quando me chamaram, o salário já estava igual e preferi a UFSM.”

A permanência pela razão financeira indica o vínculo de entrincheiramento, com relação direta com a dimensão “arranjos burocráticos impessoais”, que obteve a maior média na escala aplicada, com duas variáveis indicando alto nível de entrincheiramento. Outro participante refere “[...] permaneço ainda pela razão financeira, mas estou trabalhando para que isso não prenda e eu possa buscar alternativas de trabalho em algum local mais saudável.” Nessa verbalização, fica ainda mais visível a relação com as variáveis: “Sair dessa organização agora resultaria em perdas financeiras.” e “Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha

estabilidade financeira.” Nesse sentido, Passos e Rowe (2020) verificaram que a percepção de uma compensação justa e adequada, influencia positivamente as três dimensões de entrincheiramento.

“Melhores oportunidades e melhor reconhecimento de trabalho em outra IES, mais liberdade e respeito a autonomia individual de gerenciamento e organização do tempo de trabalho. Tive a oportunidade de trabalhar em outra IES [...] e me senti valorizada e com melhor qualidade de vida pela forma como a instituição trata os servidores técnico administrativo. Aqui há tratamento desigual, o ponto eletrônico é exemplo mais concreto disso, há outros menos visíveis.”

Em consonância com o relato acima, vários participantes, pensaram em deixar a organização em momentos que se sentiram deslocados, sem incentivo, desmotivados, desvalorizados, com sobrecarga de trabalho, sem autonomia, com as capacidades subestimadas, quando decisões foram desautorizadas e com falta de reconhecimento por parte da Instituição e das chefias. Esse último aspecto bastante mencionado e com uma observação interessante por um respondente: “Quando não tenho a autonomia e reconhecimento (não financeiro) na realização do meu trabalho.” Essa verbalização, demonstra que os resultados esperados nem sempre são financeiros.

Para não atrair, manter ou criar trabalhador entrincheirado é necessário investir em práticas de gestão de pessoas que incentivem a autonomia (RODRIGUES e BASTOS, 2013). Entendimento que se confirma no estudo de Passos e Rowe (2020), os quais verificaram influência significativa, porém negativa, da dimensão de QVT, que se refere ao exercício da autonomia, a centralidade do trabalho, a identificação com a tarefa e a capacidade de utilização das habilidades do trabalhador, sobre todas as dimensões do entrincheiramento.

Ainda: “**Teve um tempo** que me sentia muito desvalorizada e deixada de lado pela instituição. Não tinha vínculos e nem prazeres. Hoje mudei um pouco meu modo de ver e de me relacionar com a instituição e colegas”; “A sobrecarga de trabalho **algumas vezes** me levou a repensar minha permanência, mas foram episódios isolados”; “Ao longo do segundo semestre de 2019, em que uma demanda expressiva e incessante de trabalho causou esgotamento pessoal e desejei **diversas vezes** mudar de organização”. Para Almeida e Silva (2006), a pressão intensa que recai sobre os trabalhadores, os expõem a maior incerteza a respeito do vínculo empregatício, além de maiores exigências quanto a produtividade e flexibilidade.

Com base nesses relatos, é possível identificar que, muitas vezes, o desejo de deixar a organização está relacionado com episódios isolados ou momentâneos. Também é possível verificar que, após resolver ou superar determinado acontecimento, o desejo é reconsiderado. Demonstrando que é possível, por meio de políticas/práticas institucionais, modificar as

percepções dos servidores em relação a permanência na Instituição, principalmente evitando que ocorram situações conflitantes, de sobrecarga de trabalho e falta de reconhecimento.

Rodrigues e Bastos (2013) observam que a cultura marcada pelo conformismo dos servidores vem dando lugar a indivíduos que procuram nas organizações públicas identificação com seus valores pessoais, mais satisfação e reconhecimento social. O que pode ser percebido claramente nos relatos dos participantes desse estudo. Os autores ainda ressaltam a importância da presença desses fatores para a definição da qualidade dos vínculos entre o servidor e a organização pública.

Outro motivo apontado, se refere a buscar um ambiente de trabalho mais saudável ou que seria “melhor tratado”. Alguns servidores percebem “Poucos benefícios sociais, saúde, lazer, qualidade de vida”; “[...] e muitas vezes o descaso em procurar o bem-estar dos seus funcionários fora de sede”. A percepção de poucos benefícios, vai de encontro com a variável que obteve menor média na dimensão ABI, que se refere a deixar de receber vários benefícios (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.) se fosse trabalhar em outra instituição, sendo que a média mais baixa, indica que a perda desses benefícios não é um fator que prende os servidores. Conforme Tomazzoni e Costa (2020), a concepção de que a instituição desenvolve programas de benefícios e qualidade de vida no trabalho, pode significar um elemento relevante na decisão de permanecer, visto que sua saída resultaria em perda desses benefícios.

A percepção de injustiça ou de desigualdade também foi mencionada por mais de um respondente, outro participante relatou: “Quando procedimentos administrativos foram injustos comigo e com meus colegas, com relação a carga horária de trabalho, por causa do registro ponto. Sempre cumpri com os horários e fui injustificada por causa disso.” Verifica-se que o ponto eletrônico é um aspecto que causa conflito e sensação de desigualdade. Segundo Geremia, Kanan e Marcon (2018), a percepção de justiça é um dos fatores determinantes para a decisão de permanência do trabalhador em uma instituição ou outra.

“Trabalhar aqui exige sangue frio, pois nem tudo o que sei que preciso fazer/desempenhar está ao meu alcance. A cultura organizacional, os processos e a própria natureza pública tem um peso que puxam as coisas pra baixo... no final das contas a gente tem que decidir se privilegia a saúde mental ao aceitar a mediocridade ou tenta fazer a diferença lutando contra tudo e todos...”

Diante da impossibilidade ou das dificuldades encontradas para uma mudança efetiva na cultura e/ou nos processos organizacionais, a autopreservação da saúde passa a ser uma prioridade para o servidor. Que limita sua atuação de acordo com o que vai ou não lhe

prejudicar, como se analisasse se aquela situação merece ou não o seu envolvimento, se vale a sua saúde. Situações como a relatada favorecem comportamentos passivos. Nos vínculos pautados por esse tipo de comportamento, observam-se manifestações de permanência por necessidade, movidos por uma relação instrumental de troca (RODRIGUES e BASTOS, 2013).

**“Todos os dias eu penso em sair da universidade.** Escolhi esse trabalho porque tinha grandes expectativas em relação à universidade, que para mim era um lugar de produção de conhecimento e inovação. Eu imaginava que iria me envolver em grandes projetos e ajudar muitas pessoas, pois acreditava que a universidade me ofereceria as condições para isso. Não foi o que eu constatei na prática. **Todos os dias** eu me frustro, porque as barreiras são muitas (e cada dia mais intransponíveis), e percebo que individualmente (fora da universidade), com os meus recursos e iniciativas particulares, eu consigo ajudar muito mais as pessoas do que com meu trabalho dentro da universidade, infelizmente.”

Destaca-se a expressão **“Todos os dias eu penso em sair da universidade”**, por ser preocupante. Outros dois respondentes também relataram que pensam em deixar a Instituição com a mesma frequência: “Penso em deixá-la o tempo topo [...]”; “[...] (quase todos os dias)”.

O relato acima, somado a outros que mencionaram: “Falta de perspectivas no setor em que me encontrava.”; “A falta de desafios que a UFSM apresenta aos seus funcionários [...]”. “Inadequação das minhas habilidades com o trabalho a ser desenvolvido; incompatibilidade de talentos e necessidades da instituição.”, permitem constatar falhas de gestão quanto a lotação dos servidores. Nesse sentido, Acosta e Costa (2017) ao verificarem a percepção de servidores que se exoneraram da UFSM, no período compreendido entre 2010 a 2016, obtiveram menor média no aspecto Política e gestão da Instituição, como sugestão as autoras indicaram a realização de um cadastro reserva para troca de lotação, visando acelerar o processo de remoção entre setores.

Sendo assim, sugere-se um acompanhamento do servidor por um período após o ingresso na Instituição ou a possibilidade de acolhimento, em qualquer período da carreira, dos servidores que estão frustrados com as tarefas que desempenham. Ramos e Macedo (2018) destacam a importância da recepção e integração dos trabalhadores, pois ao ingressar na organização, o servidor percebe distante o órgão público e seus objetivos, perante a falta de compreensão acerca da realidade em que está se inserindo.

O acompanhamento do servidor também iria contribuir com outros aspectos mencionados como: a dificuldade com adaptações iniciais na Instituição e a percepção de falta de oportunidade de crescimento profissional. Considerando que o crescimento profissional no âmbito público está limitado ao que está previsto no plano de carreira, uma alternativa seria o

desempenho de atividades prazerosas e de acordo com as habilidades e identificação do servidor.

**“Foram vários.** Todos ligados ao relacionamento profissional com minha chefia superior. Passei por assédios morais e tive que me afastar mais de uma vez por estar abalada com a situação. [...], com a esperança de mudança de chefia, que está no mesmo cargo de direção há quase uma década e tem um histórico de grande rotatividade de servidores por não se adaptarem ao local.”

Um dos aspectos mais citados se refere ao relacionamento com a chefia: incompatibilidades com chefias, falta de critérios técnicos para a escolha da chefia, e modo de exercer a chefia (excesso de cobranças e controles). Em menor frequência, tem-se o relacionamento com os colegas, como “[...] humilhação por docentes e intrigas de outros TAEs”; “[...] ao sofrer perseguição de colegas que faziam comentários maldosos e inverdades sobre minha vida pessoal [...]”.

Várias formas de violências no ambiente de trabalho foram citadas: situação de calúnia, humilhação, opressões por parte de chefias, excesso de cobranças e controle, e “situações desrespeitosas gratuitas comigo”. Ainda, situações de assédio moral foram indicadas por quatro participantes como sendo o motivo por qual desejaram deixar a organização. O que indica que a organização precisa realizar maiores investimentos para a eliminação de violências no local de trabalho. Para Gaulejac (2007), uma política de prevenção precisa considerar o contexto organizacional que faz a violência emergir e lutar contra as políticas de gestão dos recursos humanos que geram o assédio.

A partir da compilação e análise dos relatos, é possível tecer algumas considerações. Primeiramente, deve-se considerar que essa questão buscou conhecer as situações que, em algum momento, fizeram os servidores pensar em deixar a Instituição, para que fosse possível compreender melhor o vínculo servidor-instituição. Os fatores elencados indicam o que a organização precisa investir, visando mais qualidade no vínculo estabelecido e para que a permanência do servidor não seja, exclusivamente, por razões financeiras.

Verificou-se situações desgastantes, violências no ambiente de trabalho, falta de reconhecimento e de autonomia para gestão do tempo e do trabalho. Em vários relatos é possível perceber o sofrimento que determinadas situações são capazes de provocar, mas, apesar disso, o servidor permanece na Instituição. Por isso, é preciso refletir sobre a qualidade dessa permanência tanto para o servidor como para a Instituição, o que ressalta a importância de se estudar os vínculos e suas consequências, mas sobretudo, de almejar que mudanças efetivas sejam implementadas.

Observou-se que problemas relacionados à comunicação (citado apenas uma vez) e desrespeito da carga horária de trabalho e descanso (não mencionado nenhuma vez), ao que parece, são fatores que não exercem influência no desejo de deixar a Instituição. Embora tenham sido apontados, com bastante frequência, como aspectos negativo nas perguntas abertas sobre justiça organizacional e nas perguntas de saúde. Além disso, foi possível identificar que, muitas vezes, o desejo de deixar a organização ocorre em situações pontuais e é passível de ser modificado.

Sendo assim, objetivando uma contribuição mais eficaz, considerou-se importante conhecer as práticas já existentes relacionadas aos temas: reconhecimento, lotação/remoção, saúde mental, qualidade de vida e assédio moral/violências. Para tanto, foram realizadas, em 26/10/2020, buscas na página da UFSM e da PROGEP a fim de entender a atuação da Instituição em relação a esses aspectos.

Buscando no sítio da PROGEP, na ferramenta lupa, pela palavra “reconhecimento”, encontrou-se notícias relacionadas a solenidade de homenagem aos servidores pelo tempo de dedicação à UFSM. É informado que a PROGEP, por meio do NED, organiza o evento desde 2014, a iniciativa faz parte do Projeto de Reconhecimento Profissional, com o objetivo de homenagear os servidores que completam 10, 20, 30 e 40 anos de trabalho na Instituição, “como forma de reconhecimento pela dedicação e pela valiosa contribuição de cada um para o desenvolvimento da UFSM”. Na ocasião, os servidores recebem uma placa de reconhecimento das mãos do Reitor e o evento conta com apresentações musicais. Buscando por “Projeto de Reconhecimento Profissional”, não foi encontrado nada específico, presume-se que a homenagem é a única atividade que faz parte do projeto.

Referente aos temas: saúde mental, qualidade de vida e saúde do servidor, as ações realizadas consistem em Cursos sobre saúde mental e Curso de promoção à saúde do servidor, exames periódicos de saúde, exercícios físicos (Projeto Alternativo e Projeto de Corpo e Alma, rodas de conversa (saúde da mulher, ambiente laboral e qualidade de vida), atendimento pela equipe psicossocial da PROGEP/CQVS. Ressalta-se que no tópico (2.1.3), que compõem o referencial teórico dessa pesquisa, abordou-se detalhadamente as ações de saúde realizadas, no campus sede, pela CQVS/PROGEP.

Notícia do ano de 2015 informa que foi discutida a criação de uma Comissão de Saúde do Trabalhador, mas nenhuma notícia posterior foi publicada sobre o assunto. Quanto as ações desenvolvidas fora de sede, foi instituído, no ano de 2018, os Agentes de Desenvolvimento que atuam como intermediadores entre os servidores lotados nos *campi* e a Pró-Reitoria,

especialmente nas temáticas referentes à capacitação de servidores e à saúde e qualidade de vida do servidor (UFSM, 2020).

Considerando que os campus fora de sede não tiveram nenhuma ocorrência de LAS registrada no período de estudo (ver Gráfico 4), considerou-se relevante buscar, nos sítios oficiais de cada campi, como ocorre o acesso às ações de saúde. Assim, buscando por “saúde do servidor”, poucos resultados foram encontrados, especialmente em Palmeira das Missões e em Cachoeira do Sul, e consistiram em palestra ou mesa redonda. Em Frederico Westphalen, ocorreu uma programação mais intensa no ano de 2018, com ações (ginástica laboral, meditação, cursos) organizadas pelas agentes de desenvolvimento. No ano de 2019 não consta registro de que as ações tenham continuado.

Posteriormente, realizou-se uma busca visando entender como ocorre o processo de ingresso, lotação e remoção de servidores. Quanto ao ingresso, a coordenadoria responsável pelas atividades de ingresso, lotação e movimentação de pessoal é a CIMDE, sendo o setor em que ocorre o primeiro contato do servidor com a Instituição. Um dos setores da CIMDE, é o Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV) que tem a competência de acolher, informar e orientar os servidores ingressantes na UFSM e ainda acompanhar o estágio probatório dos servidores. A CIMDE também conta com o Núcleo de Ingresso, que tem a atribuição de gerir os procedimentos de ingresso dos novos servidores.

No sítio da PROGEP, em serviços, encontra-se o item “ingresso” que apresenta “Orientações para novos servidores”, nesse espaço é disponibilizado o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto N. 1.171, de 22/06/1994) e um Guia de Orientações aos novos servidores. O material reúne várias informações relevantes para o início da vida funcional, como Matrícula SIAPE, Ponto Eletrônico, PEOF, Auxílio pré-escolar, Adicional de Insalubridade, Serviço Psicossocial, Portal do RH, entre outros. O Guia apresenta os principais aspectos de cada tema, disponibiliza links, contato do e-mail e ramal do setor ligado aquele assunto, onde os servidores podem obter mais informações. De forma vaga, consta no Guia que o serviço psicossocial “realiza acompanhamentos individualizados aos servidores, previamente agendados, que manifestem dificuldades de adaptação no âmbito laboral, bem como atuações em grupos, no local de trabalho” (UFSM, 2020, p. 23).

Seguindo o mesmo formato, no link referente ao estágio probatório, é disponibilizado o documento “Orientações sobre o estágio probatório Técnico-Administrativo em Educação”, consiste em um manual com objetivo de informar e orientar o servidor TAE. No documento, consta que os servidores são convidados a participar de um Seminário promovido pelo NED

para complementar as informações recebidas no ingresso. Trata-se do Seminário de Recepção e Integração Institucional, que tem como objetivo acolher, ambientar e integrar os servidores ingressantes, “auxiliando na minimização de possíveis inseguranças e no desenvolvimento de relações interpessoais positivas, contribuindo para a excelência do seu trabalho na Instituição”. O evento tem a representação das Pró-reitoras, palestras sobre temas diversos e momentos de integração (PROGEP, 2019).

No que se refere a remoção, na aba serviços – mobilidade – remoção, tem-se que “**Remoção** é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede, e está prevista no Art. 36 da Lei Nº 8.112/90”. No âmbito da UFSM, a Portaria Nº 87.932 regulamenta as remoções entre *campi* dos TAES, sendo que a remoção para o preenchimento de vagas desocupadas exige realização de processo seletivo. O Serviço Psicossocial da CQVS realiza o atendimento de servidores que desejam remoção a pedido; remoção a pedido por permuta; e Remoção por parte da chefia.

Verifica-se que a Instituição busca, sobretudo nos últimos anos, acolher e informar os novos servidores, principalmente no processo de ingresso, no seminário de integração (a participação dos TAES não é obrigatória) e pela disponibilização de guias e manuais. Referidas práticas podem contribuir para melhor adaptação inicial do servidor na Instituição. Quanto ao processo de lotação, não foram encontradas informações de como a Instituição faz a gestão desse processo. Os relatos de servidores que não se adaptaram ou não atenderam suas expectativas em relação a trabalhar na UFSM, levam a acreditar que a troca de setor poderia ser uma alternativa para esses servidores. Embora existam algumas informações sobre o tema, identifica-se que são superficiais e, aparentemente, demanda mais que a vontade do servidor mudar de setor ou de falta de adaptação.

Buscando “violências” na página da PROGEP, os dois resultados encontrados são referentes ao curso “Mulheres: direitos, conquistas e empoderamento”. Colocando na busca “assédio moral”, verifica-se que foi tema de palestra em 2019 e na Semana do Servidor Público de 2015, houve uma mesa redonda sobre Assédio Moral e Sexual. Já na página geral da Instituição, buscando por assédio moral encontra-se a campanha “UFSM sem Assédio”, que presta esclarecimentos sobre as formas de assédio e como denunciá-las.

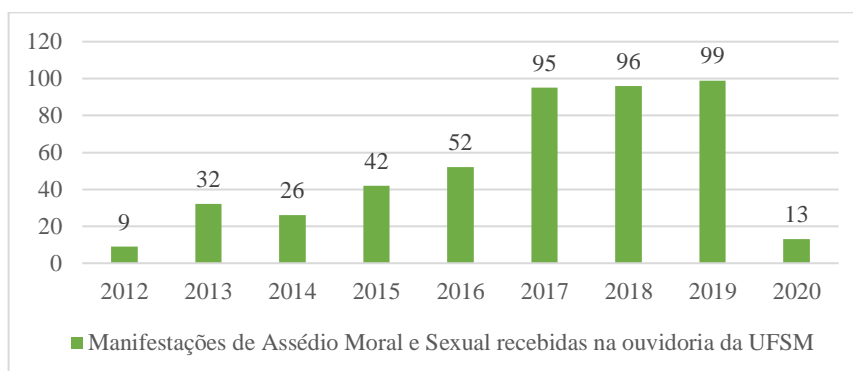
Foi publicada a Portaria n. 86.990, de 5 de dezembro de 2017, que prevê penalidades de desligamento ou suspensão aos casos de crime de assédio moral e sexual no âmbito da Instituição. A conscientização sobre casos de assédio é um dos focos do Observatório de Direitos Humanos da UFSM. Nesse sentido, o Escritório Wagner Advogados Associados,



elaborou a cartilha ASSÉDIO MORAL: A MICROVIOLÊNCIA DO COTIDIANO – Uma cartilha voltada para o serviço público –.

Em notícia publicada em 20, de junho de 2017, consta que, na UFSM, entre os anos de 2012 e 2017 foram realizadas 184 denúncias de assédio moral e sexual. Na página da Ouvidoria da UFSM, tem-se o link “UFSM sem assédio”, que apresenta informações sobre o que configura assédio moral e sexual, sobre a situação das mulheres e como denunciar casos de assédio dentro do âmbito universitário. Ainda, apresenta dados quantitativos referentes à Manifestações recebidas pela Ouvidoria/UFSM sobre o assunto Assédio Moral e Sexual a partir do ano de 2012 até o ano de 2017. Já a UFSM em números, traz as informações das denúncias de assédio dos últimos 5 anos. É possível observar um aumento de denúncias nos últimos anos, o que pode ser decorrente de maior conscientização dos servidores quanto a importância do registro dessas violências. Para melhor visualização, os dados são sistematizados no Gráfico 9.

Gráfico 9 - Manifestações de Assédio Moral e Sexual recebidas na Ouvidoria da UFSM



Fonte: UFSM em números e ouvidoria da UFSM. Sistematizado pela autora.

Outro documento que versa sobre assédio é o Plano de Integridade (2019), que surgiu “da necessidade de constantes melhorias na administração e governança pública da UFSM e a fim de fortalecer o respeito aos valores, princípios e normas éticas comuns”. Para tanto, discutiu-se desde 2018 os temas de gestão de riscos, governança e integridade da UFSM. “O plano tem o objetivo de sustentar e priorizar o interesse público por meio da prevenção, detecção, correção e responsabilização em fraudes e atos de corrupção, além do fortalecimento do sistema de controle interno”. Todavia, o plano tinha validade até dezembro de 2019.

O mapa de riscos de integridade apresenta alguns compromissos assumidos que visam melhorar a cultura ética e prevenir atos ilegais ou condutas em desacordo com os valores institucionais. Assim, um dos aspectos identificados como eventos de risco, é a temática

Assédio Moral e Sexual, avaliado como um risco de probabilidade alta e alto impacto. As causas apontadas são: “Falta de conhecimento da caracterização de assédio sexual. Conduta indecorosa. Cultura machista. Cultura do estupro. Sensação de impunidade. Desconforto para denunciar” e como efeito/consequência:

“Danos físicos e psicológicos. Traumas e adoecimentos, como depressão. Afastamento dos estudos e/ou do trabalho. Tentativa de suicídio. Sensação de insegurança. Danos à reputação institucional, prejuízos ao desempenho institucional. Destruição de reputação pessoal e adoecimento em acusações falsas” (PLANO DE INTEGRIDADE DA UFSM, 2019, p. 62).

Os controles e ações propostas são: Estabelecimento de uma política institucional contra o assédio (status: “não iniciado”); Qualificação do trabalho da Ouvidoria (status: não iniciado); e 1- Aprovação da Política de Igualdade de Gênero 2- Planejamento da implantação da Casa Frida Kahlo (Centro Multiprofissional de Acolhimento para a comunidade acadêmica) (status: em andamento). Não foi possível identificar quando o status foi informado, mas a previsão era que a avaliação das ações, a revisão dos riscos e novas proposições seriam realizadas entre outubro e dezembro de 2019. Além disso, não foram encontradas evidências que as ações propostas tenham sido finalizadas. As demais ações que versam “sobre assédio moral”, realizadas pela Instituição consistem em:

[...] como palestras, mesas redondas, entrevistas, matérias em sites e revistas, etc promovidas de modo descentralizado pelas diversas unidades administrativas e de ensino. Como exemplo, podem ser citados a realização do 1º Fórum dos Direitos Humanos da UFSM, a elaboração da Política de Igualdade de Gênero na UFSM, o lançamento dos Dados Abertos da UFSM, a Roda de Conversa “Assédio Moral e Sexual na Universidade: um diálogo necessário”, a palestra sobre Assédio Moral no Trabalho, o Curso de Gestão de Contratos, o Curso de Ética no Serviço Público, o Lídere - Programa de Desenvolvimento de Gestores da UFSM, o Curso de Combate ao Racismo Institucional, o Curso de Respeito à Diversidade, o trabalho do Grupo de Estudos sobre Meios Autocompositivos (Gema/UFSM). (PLANO DE INTEGRIDADE DA UFSM, 2019, p. 47).

Na mesma linha, outro evento de risco identificado no Plano de Integridade é o Abuso de Poder, avaliado de média probabilidade e impacto. Os controles e ações propostas foram: promover campanha de conscientização; e inserção do tema para abordagem no Programa Lídere, ambas as ações apresentam o status: não iniciado. Percebe-se que existe um movimento da Instituição visando identificar, esclarecer, informar e coibir as práticas de assédio moral e outras violências no ambiente de trabalho, o que é positivo, mas pode ser aprimorado com a realização de ações mais frequentes e mais direcionadas ao tema. Ademais, é necessário dar seguimento aos controles e ações propostas no Plano de Integridade (2019).

#### 4.5 RELAÇÃO ENTRE JUSTIÇA, ENTRINCHEIRAMENTO E SAÚDE

Objetivando relacionar os constructos justiça, entrincheiramento e percepção de saúde, foram realizados os testes de correlação. A correlação é definida por Hair et al. (2009) como o comportamento da associação entre duas variáveis métricas. E Malhotra (2012) acrescenta que a correlação resume a intensidade de associação entre duas variáveis métricas e é mensurada pelo coeficiente de *Pearson*. Como parâmetro de medida será utilizado o de Gil (2009), que sugere que as variações do coeficiente de Pearson entre +0,01 a 0,09 é positiva ínfima; de +0,10 a 0,29 positiva baixa; +0,30 a 0,49 positiva moderada; +0,50 a 0,69 positiva substancial; +0,70 a 0,89 positiva muito forte; e +1 positiva perfeita.

A partir da análise do coeficiente de correlação entre os constructos, verificou-se correlação significativa moderada (sig. 0,000) apenas entre a percepção de saúde e justiça organizacional. O entrincheiramento não apresentou correlação significativa com percepção de saúde, tampouco com justiça organizacional, conforme Tabela 24.

Tabela 24 - Coeficiente de correlação entre as variáveis

		Saúde	Entrincheiramento	Justiça
<b>Percepção de saúde</b>	Correlação de Pearson	1	-0,066	0,314**
	Sig. (2 extremidades)		0,240	0,000
<b>Entrincheiramento</b>	Correlação de Pearson		1	-0,069
	Sig. (2 extremidades)			0,225
<b>Justiça organizacional</b>	Correlação de Pearson			1

Fonte: Dados da pesquisa.

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Assim, a justiça organizacional impacta positivamente na percepção de saúde. Essa relação corrobora com o estudo de Schuster (2013), o qual confirmou que a percepção de justiça aumenta a percepção de saúde dos servidores em um nível de 5%. No que tange o entrincheiramento organizacional, não foram encontrados estudos com a mesma abordagem que permitissem uma comparação de resultados. Portanto, recomenda-se que a relação entre entrincheiramento, justiça e saúde seja objeto de maiores investigações, com a utilização de outros instrumentos de pesquisa e em diferentes amostras.

Um dos objetivos específicos dessa pesquisa consistiu em examinar a relação entre justiça e entrincheiramento organizacional na saúde dos servidores TAEs da UFSM. Constatou-se que a justiça organizacional impacta positivamente na percepção de saúde, com correlação

moderada. Além disso, os participantes percebem níveis moderados de justiça organizacional, apresentam níveis médios de entrincheiramento e boa percepção de saúde geral.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que a organização precisa gerenciar de maneira mais focada e específica os fatores de justiça organizacional visando não apenas melhorar a percepção de saúde dos servidores, mas como de fato proporcionar ambientes de trabalhos mais saudáveis. Para tanto, é preciso voltar a atenção as dimensões de justiça, especialmente a processual e a informacional, que obtiveram menores médias. Embora a percepção de saúde geral seja boa, quando se buscou saber sobre a relação saúde - trabalho - doença, identificou-se que os participantes estão expostos a riscos ocupacionais que causam danos à saúde física e psicológica.

Nesse sentido, Mendonça e Mendes (2005) referem que a injustiça no trabalho expõe o trabalhador a situações que irritam, desgastam, amedrontam e desestimulam, causando influência na saúde, pois as situações, geralmente, são marcadas por sofrimento. Almeida (2009) verificou que os indivíduos que se consideram tratados com justiça, especialmente a distributiva, demonstram melhor percepção de saúde. Sousa e Mendonça (2009) testaram um modelo mediacional, o qual apresentou relação de maneira significativa, comprovando que os trabalhadores poderão vivenciar prazer ou sofrimento a partir de suas percepções sobre justiça organizacional.

As autoras verificaram que o prazer é vivenciado quando os trabalhadores percebem como justos os procedimentos organizacionais, sua participação em tomadas de decisão, quando é possível o uso da criatividade, bem como poder expressar sua marca pessoal, quando sentem orgulho e admiração pelo que realizam e reconhecidos pela chefia e colegas. Ainda, quando presente o sentimento de pertencimento, quando entendem acerca do funcionamento da organização, seus procedimentos e dinâmicas. Sendo a justiça distributiva e processual preditoras das vivências de prazer (SOUSA e MENDONÇA, 2009).

A justiça distributiva e interacional são preditoras das experiências de sofrimento. No entanto, a justiça interacional é causadora de maior sofrimento, assim, se os trabalhadores perceberem como injustos os procedimentos, a participação em tomadas de decisões e o tratamento recebido pelos superiores, a relação fica ainda mais forte. Dessa forma, mesmo que considerem o salário e os procedimentos justos, se não forem reconhecidos, aceitos e tratados com cordialidade, podem vivenciar sofrimento no trabalho (SOUSA e MENDONÇA, 2009).

No presente estudo, os fatores relatados mais frequentemente, corroborado pelas médias mais baixas obtidas na escala de justiça, referem-se a: problemas de comunicação, falta de transparência na divisão das tarefas, e centralização das tarefas e decisões. Alguns aspectos de

saúde mais recorrentes foram: relações interpessoais, cotidiano de trabalho, falta de reconhecimento, prazos, demandas desgastantes e problemas ergonômicos. Alguns fatores em comuns, relatados nos dois constructos, são: pressão e cobranças por resultados, sobrecarga de trabalho, ponto eletrônico, carga horária inflexível, falta de autonomia quanto a organização individual de trabalho e desrespeito com a carga horária de trabalho e de descanso.

Um dado que demanda atenção, é a predominância de ocorrências de licenças por motivo de saúde pelas mulheres, sendo bastante superior ao índice de afastamento e adoecimento dos homens. E a diferença significativa nas médias de percepção de justiça organizacional por gênero, em que as mulheres percebem menor justiça em relação à média geral do constructo e nas dimensões distributiva e interpessoal. Reforçando a importância da Comissão Institucional de Políticas de Igualdade de gênero da Universidade Federal de Santa Maria, a qual precisa ser bem atuante no combate as desigualdades.

Constatou-se vivências de sofrimento, que levam, muitas vezes, ao adoecimento de alguns servidores, mas que nem sempre são percebidos como decorrentes da relação de trabalho e reconhecido como tal no setor de perícia, ressaltado pela discrepância nas ocorrências de LTS e LAS oficializadas na Instituição. Nesse sentido, Carloto (2020, p. 87) menciona que “o sofrimento acompanha o trabalhador diariamente mesmo sem um diagnóstico ou sem o nexo causal comprovado”.

Oliveira, Baldaçara e Maia (2015) destacam a necessidade de ampliar o olhar sobre a doença no serviço público para além da diminuição de custos financeiro, mas considerando o custo humano ocasionado pelo adoecimento. Apesar de esparsos, os dados sobre afastamento no serviço público federal, “já alertam para a urgência de uma macropolítica de promoção à saúde e prevenção de agravos que ultrapasse os limites da minimização de impactos e promova uma melhor qualidade de vida no trabalho” (OLIVEIRA, BALDAÇARA e MAIA, 2015, p.168).

Contudo, ações de saúde pensadas apenas para o público já adoecido e/ou considerar o adoecimento uma questão pessoal, dissociado da relação de trabalho, precisam ser revistas e reformuladas, dando lugar à implementação de ações voltadas para promoção de saúde, que provoquem, de fato, mudanças na fonte dos problemas organizacionais e na cultura estabelecida. Ressaltando a necessidade de os servidores participarem no planejamento dessas ações, pois são eles quem vivenciam a realidade de trabalho e suas consequências para a saúde.

#### 4.5.1 Diretrizes gerenciais

Após identificação e diagnóstico dos fatores que afetam a qualidade de vínculo entre servidor-instituição e visando minimizar o entrincheiramento organizacional, para que a permanência do servidor seja por desejo, pautada por comportamentos ativos e não por necessidade financeira, por estabilidade e pelos benefícios que seriam perdidos, propõe-se as diretrizes listadas no Quadro 52.

Quadro 52 - Diretrizes gerenciais relacionadas ao Entincheiramento Organizacional

- ✚ Promover ações diárias de reconhecimento, motivação e valorização do servidor;
- ✚ Primar pela justa distribuição das tarefas;
- ✚ Possibilitar autonomia no gerenciamento do trabalho;
- ✚ Repensar a funcionalidade do ponto eletrônico, a forma com que é imposto e as cobranças decorrentes do cumprimento da carga horária;
- ✚ Utilização de critérios técnicos para escolha de chefias;
- ✚ Dar mais transparência ao fluxo de remoção a pedido do servidor;
- ✚ Criar um banco de dados com as funções desempenhadas pelos servidores que gostariam de trocar de setor, possibilitando agilidade no processo de remoção;
- ✚ Realizar acompanhamento e suporte após o ingresso do servidor na instituição;
- ✚ Promover rodas de conversa com os novos servidores;
- ✚ Disponer de serviço de acolhimento/escuta qualificada para demandas relacionadas ao trabalho em todos os campi;
- ✚ Informar/esclarecer aos servidores sobre os atendimentos realizados pela equipe psicossocial da CQVS, as formas de acesso e as demandas atendidas;
- ✚ Possibilitar a troca de setor aos servidores que não se identificam com as suas tarefas;
- ✚ Capacitar os gestores para identificarem e buscar soluções para os conflitos interpessoais na equipe;
- ✚ Oferecer subsídios para que mudanças sejam implementadas visando o bem-estar, a saúde e qualidade de vida do servidor;
- ✚ Incentivar e proporcionar ações de saúde e qualidade de vida aos servidores fora da sede;
- ✚ Criação da Comissão de Combate a toda forma de violência no trabalho;
- ✚ Tolerância zero ao assédio moral no trabalho;
- ✚ Realização de uma agenda de combate à violência no local de trabalho, com ações mensais direcionadas ao assunto; discussão e debates sobre a temática, e capacitação frequente das chefias e servidores.
- ✚ Incluir na campanha “UFSM sem assédio”: elucidação sobre as formas que configuram violência no trabalho, o que serve como prova dessa prática e divulgar as penalizações a fim de coibir situações de violência;
- ✚ Seguir as recomendações dos serviços de saúde que acolhem as demandas relacionadas ao trabalho dos servidores;
- ✚ Valorizar as pesquisas acadêmicas internacionais e nacionais que abordam as temáticas de gestão pública, implementando as recomendações viáveis.

Diante da relação entre a percepção de justiça organizacional com a saúde, optou-se por concentrar as diretrizes das duas temáticas em conjunto. Conforme consta no PDI (2016-2026, p. 164), “os resultados de qualquer organização dependem das pessoas nelas constituídas”. No entanto, além de competências, considera-se pertinente que as pessoas estejam saudáveis e desempenhem seu trabalho em ambientes salubres. Identificando que no PDI vigente, são poucas as referências à saúde e qualidade de vida dos servidores, entende-se necessário que a temática obtenha maior atenção. Para tanto, recomenda-se mais investimentos, por parte da gestão de pessoas, em aspectos essenciais na visão dos servidores participantes deste estudo.

Observa-se que os fatores de risco mais mencionados como um agravante a saúde física e mental dos participantes, são poucos explorados no plano de desenvolvimento institucional, embora, muitos deles, sugeridos pela comunidade acadêmica. Dessa forma, visando proporcionar saúde, justiça organizacional e, conseqüentemente, entregar serviços com mais qualidade aos cidadãos, sugere-se o desenvolvimento de uma política de comunicação interna. A comunicação interna é apontada no PDI (2016-2026) como uma fraqueza da Instituição, mas, no decorrer do documento, não são previstos investimentos nessa área. O segundo aspecto necessário, é primar pela igualdade de gênero no trabalho, pois o acentuado número de licenças por motivo de saúde pelas servidoras adverte a necessidade de ações mais efetivas. No PDI, a expressão “igualdade de gênero” aparece apenas uma vez, nas diretrizes da política de assistência estudantil, assim, para o corpo técnico e docente não são previstas ações.

Ainda, verifica-se a necessidade de promover uma gestão participativa, outro tema que não faz parte do desenvolvimento institucional, visto que não é mencionado no documento (PDI); investir na eliminação e punibilização de violências no ambiente de trabalho, temática que é mais explorada no Plano de Integridade da Instituição em relação ao PDI, que não aborda o assunto; adoção de critérios técnicos para cargos de chefias; investir em condições de trabalho adequadas às características psicofisiológicas dos servidores, no PDI há previsão que os equipamentos e mobiliários devem contemplar requisitos de ergonomia.

Estabelecer um programa de gerenciamento de riscos à saúde física e mental, apreende-se que o documento que “busca nortear o caminho a ser seguido pela Universidade” (PDI, 2016-2026, p. 21), precisa avançar bastante no campo da saúde do trabalhador. Assim, compreende-se que os fatores citados podem contribuir direta e indiretamente na promoção de saúde e na percepção de justiça organizacional, bem como, as diretrizes listadas no Quadro 53.

## Quadro 53 - Diretrizes gerenciais relacionadas a Justiça Organizacional e saúde do servidor

- ✚ Buscar a igualdade de gênero no trabalho, por meio da conscientização, distribuição igualitárias de cargos de gestão, campanhas envolvendo a temática, capacitação dos gestores;
- ✚ Informar a todos de forma clara e transparente quanto aos procedimentos adotados;
- ✚ Adotar a cultura do feedback;
- ✚ Solicitar a participação e contribuição do servidor nas decisões relativas ao setor de trabalho;
- ✚ Promover o diálogo, a escuta e respeitar a visão do servidor;
- ✚ Propiciar autonomia na organização individual do trabalho;
- ✚ Rever as formas de cobranças por desempenho;
- ✚ Possibilitar a adesão voluntária ao trabalho remoto, com critérios claros e acordados previamente no que tange a cobranças de metas e desempenho;
- ✚ Disponibilizar um canal de comunicação interna, durante a jornada de trabalho, entre servidores de todos os campi;
- ✚ Criação de canais de comunicação setoriais, a fim de disponibilizar informações gerais quanto ao trabalho desenvolvido, buscando que todos tenham conhecimento e possam orientar, esclarecer e informar sobre os procedimentos;
- ✚ Criar o fluxo de comunicação por classificação de demandas (urgentes e não urgentes);
- ✚ Utilizar e-mail institucional como meio de comunicação para demandas não urgentes;
- ✚ Conscientizar a comunidade acadêmica quanto ao respeito do horário de trabalho e de descanso;
- ✚ Criar a aba “Saúde e Qualidade de Vida do Servidor” na página da PROGEP, com indicação dos serviços, cursos, palestras, rodas de conversa, ações de saúde, dicas, etc.;
- ✚ Criar um canal de interação e descontração entre os servidores de todos campi, para indicação de eventos, atividades externas, livros, filmes, dicas, etc.;
- ✚ Dar seguimento a criação da Comissão de Saúde do Trabalhador;
- ✚ Elaborar um Plano de Integridade a Saúde física e mental do servidor;
- ✚ Capacitar a equipe SIASS e chefias imediatas para orientação do servidor quanto ao preenchimento da CAT;
- ✚ Investigar “de ofício” o nexos de causalidade dos atestados por motivo de saúde, a partir do estabelecimento de critérios de triagem;
- ✚ Criação de um rol exemplificativo de fatores de risco visando auxiliar no fluxo da triagem e investigação do nexos de causalidade;
- ✚ Utilização dos fatores de risco psicossocial como ferramenta para identificação dos fatores presentes na instituição que representam risco ou proteção a saúde mental;
- ✚ Promover saúde e QVT a partir da gestão de riscos profissionais (físico e mental);
- ✚ Estabelecer com a equipe psicossocial o fluxo para levantamento dos riscos, a partir dos servidores atendidos no serviço e utilizando as abordagens definidas pela equipe;
- ✚ Estabelecer um programa de gerenciamento dos fatores de risco, com indicadores de monitoramento e ações interventivas na origem dos conflitos;
- ✚ Planejar e desenvolver ações objetivando minimizar os fatores de risco e promovendo os fatores que se apresentarem positivos à saúde;
- ✚ Valorização das pesquisas nacionais e internacionais sobre justiça organizacional e saúde do trabalhador;
- ✚ Criação de momentos integrativos entre gestão e servidores pesquisadores que estudam temáticas organizacionais e de gestão pública.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Santa Maria, buscando examinar a relação da justiça e entrincheiramento organizacional na saúde dos servidores Técnicos Administrativos em Educação. Objetivando a construção de diretrizes de gestão que contribuam com a percepção de justiça organizacional, minimizem o entrincheiramento organizacional e promovam a saúde dos servidores de instituições públicas de ensino superior.

O perfil dos participantes da pesquisa se caracteriza pela predominância do sexo feminino (60,4%), com grau de escolaridade elevada, sendo a maioria (37,4%) com mestrado, com faixa etária de 31 a 40 anos (34,6%) e com até nove anos de serviço na UFSM (51,9%). No que tange a renda mensal familiar, a maior concentração (34%) possui renda entre R\$ 4.001,00 a R\$ 7.000,00 e dividem igualmente as responsabilidades financeiras com outra pessoa (36,2%). No que se refere ao perfil funcional, a maioria (93,7%) desenvolvem suas atividades na sede, em unidades de ensino (34%), seguido de Pró-Reitorias (29,9%), com cargo de nível superior (50%) e 23,3% dos respondentes ocupavam cargo de chefia, quando responderam à pesquisa.

O primeiro objetivo específico consistiu em verificar o nível de percepção de saúde em geral dos TAEs. Para tanto, aplicou-se o instrumento *Health Perception Questionnaire* – HPQ, construído por Ware (1976). Foi diagnosticado que os servidores percebem sua saúde em geral de maneira positiva e têm boas perspectivas em relação à saúde, todavia, apresentam uma tendência em rejeitar a doença. Ainda, a variável que obteve a menor média, pertence a dimensão “saúde atual”, em que a maioria dos respondentes consideraram falsa a afirmativa “Eu me sinto melhor agora do que nunca”, o que pode ter relação com o atual contexto pandêmico. Verificou-se diferenças de percepção de saúde em relação a fatores comportamentais, como é o caso dos servidores que se afastaram nos últimos dois anos e, entre esses, os que consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou organização, os quais percebem de forma mais negativa a saúde em geral.

O segundo objetivo específico visava verificar a percepção dos servidores acerca da relação saúde – trabalho – doença. Para isso, uma questão aberta foi realizada e complementada com os dados secundários sobre as licenças por motivo de saúde, fornecidos pela perícia oficial em saúde da Instituição. Nesse sentido, 56% dos participantes consideraram que a relação com a Instituição interfere na sua saúde e 33% dos respondentes que disseram ter se afastado, consideraram que o motivo do seu afastamento tem relação com o processo de trabalho ou com

a organização. Assim, foi possível identificar que muitos servidores percebem o ambiente de trabalho como um risco potencial a sua saúde.

Com base na análise dos dados secundários, foram 5099 ocorrências de LTS, as quais geraram 72.965 dias de afastamento do trabalho e 105 ocorrências de LAS, que somam 2.631 dias de afastamento, no período estudado. O perfil predominante no número de ocorrências por motivo de saúde, no período compreendido entre janeiro de 2018 a junho de 2020, que é de mulheres, faixa etária de 51 a 60 anos, servidores lotados no HUSM, com 11 a 20 anos de serviço na modalidade LTS e com 1 a 10 anos de serviço na LAS. Os CID.10 prevalentes nas ocorrências de LTS, referem-se aos Transtornos mentais e comportamentais (CID.F), Doenças do Aparelho Respiratório (CID-10.J) e Doenças Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo (CID-10.M). Já os CID.10 que geram maior número de ocorrências de LAS, são: Lesões, envenenamento e algumas outras consequências de causas externas (CID-10.S) e Doenças Sistema Osteomuscular e Tecido Conjuntivo (CID-10.M).

Em consonância com os registros, os relatos indicam que os servidores estão expostos a riscos ocupacionais que refletem em sua saúde física e psicológica, entre os riscos à saúde física, predomina o risco ergonômico. No que se refere a saúde psicológica, os servidores apontaram fatores que configuram risco psicossocial, ocasionando transtornos mentais, que culminam em medicalização, terapia, sintomas físicos e afastamento. Identifica-se vivências de sofrimento patogênico, mas que nem sempre são reconhecidas como decorrentes da relação de trabalho tanto pelo servidor como no setor de perícia, dado que a Instituição não realiza investigação do nexo de causalidade de ofício, sendo necessário o preenchimento e protocolo da CAT pelo servidor.

A discrepância entre as ocorrências de LTS e LAS registradas na Instituição, levam a acreditar que os servidores desconhecem as diferenças entre as licenças e a importância da correta notificação. Enquanto isso, o adoecimento continua sendo tratado como uma questão individual do servidor, por parte da Instituição. Referente a saúde dos servidores no trabalho remoto, vários participantes perceberam melhorias em sua saúde e, em decorrência disso, se sentiram mais produtivos. O que refletiu na diminuição do número de ocorrências de LTS no primeiro semestre de 2020, se comparado ao mesmo período nos dois anos anteriores. Pode-se inferir que os principais fatores que favoreceram a saúde, foram a flexibilidade e a autonomia, que possibilitam que o trabalhador organize seu tempo de trabalho e vida pessoal. Indicando a necessidade de a Instituição repensar a rigidez e a inflexibilidade da carga horária e do ponto eletrônico.

O terceiro objetivo específico buscou identificar a percepção de justiça organizacional entre os TAEs, por meio da aplicação da escala de Percepções de Justiça Organizacional, de Colquitt (2001) e de questões abertas. Os servidores participantes da pesquisa percebem níveis moderados de justiça organizacional, sendo a maior percepção de justiça nas dimensões interpessoal e distributiva e a menor nas dimensões processual e informacional. Identificou-se diferenças de percepção de justiça conforme o perfil, como na variável sexo, em que as mulheres se sentem mais injustiçadas em relação aos homens; e na variável afastamento, na qual os servidores que consideram que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou organização, apresentaram médias inferiores em todas dimensões de justiça organizacional.

Verificou-se que os relatos provenientes das perguntas abertas, que buscaram conhecer a percepção de justiça no trabalho remoto dos respondentes, corroboraram as médias obtidas na escala. Assim, os aspectos mais mencionados foram: problemas relacionados a comunicação interna, falta de transparência na divisão das tarefas e nos procedimentos, centralização das tarefas e decisões. Aumento da pressão e cobranças por resultados, sobrecarga de trabalho, ponto eletrônico, inflexibilidade da carga horária, falta de autonomia na organização do trabalho e desrespeito ao horário de descanso.

O quarto objetivo específico consistiu em analisar o entrincheiramento organizacional dos TAEs da UFSM. Para tanto, utilizou-se o modelo de Medida de Entincheiramento Organizacional (MEO), criado por Rodrigues e Bastos (2015), questões objetivas e abertas. Identificou-se que os servidores apresentam índices médios de entincheiramento, sentindo-se presos a organização por questões financeiras, pela estabilidade e pelos benefícios que seriam perdidos em caso de saída. Em menor proporção, devida à rede de relacionamentos, os esforços empreendidos, os anos de dedicação à Instituição e por perceberem poucas alternativas de emprego. Foram verificadas diferenças nos níveis de entincheiramento segundo algumas características de perfil, como o sexo, cargo de chefia e lotação.

A maioria dos participantes (80%) disseram ter alternativas de emprego para comparar quando ingressaram na Instituição, 93% informaram que sua permanência na Instituição foi uma escolha. E 36% dos respondentes pensaram em deixar a organização em algum momento de sua trajetória, entre os motivos relatados, têm-se: retorno para próximo da família, outro concurso, por melhores oportunidades de trabalho, falta de respeito do governo com o servidor público, em momentos que se sentiram desmotivados, desvalorizados, com sobrecarga de trabalho, sem autonomia, para buscar um ambiente de trabalho mais saudável, pela falta de

reconhecimento, de desafios e de identificação com as tarefas, relações interpessoais conflituosas, e situações de violência no ambiente de trabalho.

O quinto e último objetivo específico buscou examinar a relação entre justiça e entrincheiramento organizacional na saúde dos TAEs. Verificou-se que a justiça organizacional impacta positivamente na percepção de saúde, apresentando correlação significativa moderada, fato que ressalta a importância de proporcionar ambientes de trabalho justos, por meio de políticas e procedimentos que permitam que os servidores expressem seus pontos de vista, possam contestar e participar das decisões, pela justa distribuição dos resultados, e pelo tratamento respeitoso entre chefias e colegas. Também é necessário investir em práticas que visem a igualdade de gênero na Instituição, visto que as mulheres percebem menos justiça em relação aos homens, e são as que mais se afastam por motivo de saúde.

Durante toda realização da pesquisa, foram consultados documentos oficiais e realizadas buscas por informações acerca dos procedimentos nas páginas institucionais, com o objetivo de aprofundar o conhecimento nas temáticas relativas ao estudo e aquelas que surgiram a partir das respostas dos participantes. Verificou-se que a Instituição tem preocupação em disponibilizar informações aos servidores e comunidade acadêmica nas mais diversas áreas: funcionais, acadêmicas, informativas e de conhecimentos gerais. Todavia, a variedade de páginas, setores e serviços oferecidos tornam as informações dispersas e, muitas vezes, são apresentadas de forma vaga e superficial.

Sendo assim, por meio do alcance dos objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo geral do estudo, que visava propor diretrizes de gestão referente às três temáticas, independente de apresentarem relação com a saúde dos servidores. Entre as recomendações propostas, têm-se: promover ações diárias de reconhecimento, motivação e valorização do servidor; utilização de critérios técnicos para escolha de chefias; criação de um banco de dados com as funções desempenhadas pelos servidores que gostariam de trocar de setor, possibilitando agilidade no processo de remoção; criação da Comissão de Combate a toda forma de violência no trabalho; possibilitar a adesão voluntária ao trabalho remoto, com critérios claros e acordados previamente no que tange a cobranças de metas e desempenho; promover saúde e QVT a partir da gestão de riscos profissionais.

A realização desse estudo apresenta contribuições teóricas e profissionais. Visto que contribuiu com a incipiente teoria sobre entrincheiramento organizacional, sobretudo em organizações públicas. E por explorar a relação de justiça e entrincheiramento na saúde do trabalhador que ainda carece de pesquisas. As contribuições profissionais, consistem em identificar e propor diretrizes de gestão para a construção de ambientes de trabalho mais

saudáveis para os servidores. Além disso, a autora é servidora na Instituição, lotada na Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor e a realização da pesquisa irá repercutir em seu fazer diário. Outrossim, considera-se que a pesquisa, ao oportunizar a participação dos servidores nos diagnósticos, deu voz aos desejos, anseios, conflitos e necessidades dos colegas TAEs.

Quanto às limitações da pesquisa, a maior limitação foi conseguir a participação dos servidores, os quais possuem resistência em participar de pesquisas, preencher questionário e/ou dar entrevistas, sendo necessária, muita insistência e divulgação, mesmo abordando assuntos que são (ou deveriam ser) de interesse pessoal e profissional. Devido a isso, o questionário permaneceu aberto por mais de dois meses e não se obteve a amostra mínima necessária, assim, não se pode dizer que os resultados representam a categoria de técnicos administrativos em educação da UFSM.

Como sugestão de estudos futuros, recomenda-se aplicação de diferentes instrumentos e abordagens para verificar a percepção de saúde e sua relação com o tema entrincheiramento organizacional; estudos visando conhecer os fatores de permanências dos servidores na Instituição; estudos que busquem aprofundar a relação do trabalho na modalidade remoto como forma de promoção de saúde; pesquisas que versem sobre a influência da percepção de justiça organizacional nos afastamentos por motivo de saúde; e pesquisas sobre os fatores estressores no ambiente de trabalho dos servidores.

Diante do exposto, é um desejo da autora que as pesquisas acadêmicas sejam reconhecidas e valorizadas pela Instituição, por meio da apreciação e utilização dos diagnósticos e diretrizes apontadas em estudos que envolvem a organização, como meio de aprimorar a gestão e o planejamento das ações institucionais. Para que o senso comum “de que nada muda” seja reconsiderado e que os servidores voltem a acreditar na importância da academia. Por fim, que todos os servidores possam se expressar como a colega TAE, que relatou: “O trabalho é importante para uma vida saudável, a UFSM me proporciona uma boa estrutura, um ambiente alegre de trabalho. Sentir feliz com o que desempenha tem relação direta com a saúde”.

## REFERÊNCIAS

- ACOSTA, C. L. A.; COSTA, V. M. F. **Vacância no setor público: um estudo sobre os fatores influenciadores do desligamento voluntário na Universidade Federal de Santa Maria.** In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária, Argentina, 2017.
- AGÊNCIA Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA). Riscos Psicossociais e stresse no trabalho. Disponível em: Riscos psicossociais e stresse no trabalho - Segurança e saúde no trabalho - EU-OSHA (europa.eu). Acesso em: 29 out. 2020.
- ALMEIDA, G. O. **O Impacto da Justiça Organizacional no Sentimento de Ineficácia Profissional, Comprometimento Afetivo e Percepção de Saúde Geral.** In: XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo / SP – 19 a 23 de setembro 2009.
- ALMEIDA, G.O.; SILVA, Â. M. M. **Justiça organizacional, impactos no burnout e o comprometimento dos trabalhadores.** Revista eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 2, p. 160-175, mai./ago. 2006.
- ALVES, S. M. P.; COELHO, M. C. R.; BORGES, L. H.; CRUZ, C. A. M.; MASSARONI, L.; MACIEL, P. M. A. **A flexibilização das relações de trabalho na saúde: a realidade de um Hospital Universitário Federal.** Ciência & Saúde Coletiva, 20(10):3043-3050, 2015.
- ANDRADE, S. M. **Qualidade de Vida no Trabalho e Justiça Organizacional em Busca de Aproximações** – Um Estudo Bibliométrico dos Artigos do Enanpad 2004-2014. In: XXXIX Encontro da AnAPAD/ 2015.
- ANDRADE, S. M., FRANÇA, A. C. L.; STEFANO, S. R. **Dimensões da qualidade de vida no trabalho e justiça organizacional: um estudo com servidores públicos municipais.** Revista Capital Científico - Volume 17 - n.3. Jul/Set 2019.
- ASSMAR, E.M.L.; FERREIRA, M.C.; SOUTO, S.O. **Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura.** Psicologia: Reflexão e Crítica, 18(3), pp.443-453, 2005.
- ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C., SOUTO, S. O., SOUZA, A. L. R.; MAC-CORD, F.; BORGES, D. **Justiça Organizacional: um modelo multidimensional para uso no Brasil (resumo).** In: Conselho Federal de Psicologia (org.). Resumos do I Congresso Psicologia e Profissão. São Paulo, 2002.
- ASSUFRGS. Sindicato dos Técnicos-Administrativos da UFRGS, UFCSPA e IFRS. Fasubra. Porto Alegre, 31 de julho de 2020. Disponível em: Governo divulga IN do Teletrabalho para os servidores públicos – Assufrgs. Acesso em: 05 set. 2020.
- BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; BASTOS, A. V. B.; LOPES, L. F. D.; LIMA, M. P.; SANTOS, A. S. **A influência do comprometimento, do entrenchamento e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho.** Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, número 6, p. 976-989, 2017.
- BANDEIRA, L. M.; PRETURLAN, R.B. In: Fontoura, N.; Araújo, C. (orgs.). **Uso do tempo e gênero.** Brasília: Secretaria Especial de Política para Mulheres; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto. Pinheiro. - São Paulo: Edições 70, 2011.

BLAU, G. **On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment**. Human Resource. Management Review, Philadelphia, v. 11, p. 279-298, 2001.

BOUYER, G. C. **Sofrimento social e do trabalho no contexto da área “saúde mental e trabalho”**. Psicologia & Sociedade, 27(1), p. 106-119, 2015.

BRANT, L. C.; MINAYO-GOMEZ, C. **A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho**. Ciência & Saúde Coletiva [online]. 2004, vol.9.

BRASIL. Constituição Federal da República de 1988. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 out.1988. Disponível em: Constituição (planalto.gov.br). Acesso em: 10 jun. 2019.

BRASIL. Emenda constitucional nº 103, de 12 de novembro de 2019. Altera o sistema de previdência social e estabelece regras de transição e disposições transitórias. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 12 nov. 2019. Disponível em: Emenda Constitucional nº 103 (planalto.gov.br). Acesso em: 15 jul. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 set. 1990. Disponível em: L8080 (planalto.gov.br). Acesso em: 17 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 1990. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)> Acesso em: 15 de jun. de 2019.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 jul. 1991. Disponível em: L8213consol (planalto.gov.br). Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE... **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 set. 2008. Disponível em: L11784 (planalto.gov.br). Acesso em: 14 jul. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 173, de 27 de maio de 2020. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 mai. 2020. Disponível em: Lcp 173 (planalto.gov.br). Acesso em: 29 jul. 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 abr. 1996. Disponível em: D1867 (planalto.gov.br). Acesso em: 12 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 ago. 1995. Disponível em: D1590 (planalto.gov.br). Acesso em: 16 ago. 2020.

BRASIL. Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 17 abr. 1996. Disponível em: D1867 (planalto.gov.br). Acesso em: 26 ago. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 jun. 2006. Disponível em: Decreto nº 5824 (planalto.gov.br). Acesso em: 05 ago. 2020.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 jun. 2006. Disponível em: Decreto nº 5825 (planalto.gov.br). Acesso em: 05 ago. 2020.

BRASIL. Decreto N. 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal – SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 29 abr. 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6833.htm) Acesso em: 05 de julho de 2019.

BRASIL. Decreto N. 7.602, de 7 de novembro de 2011. Dispõe sobre a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho – PNSST. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 07 nov. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7602.htm)>. Acesso em: 05 de jul. de 2020.

BRASIL. Decreto 8.578, de 26 de novembro de 2015. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e dispõe sobre a criação da Comissão de Transição e Inventariança da Extinta Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 nov. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8578.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8578.htm)>. Acesso em: 05 de jul. de 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.262, de 9 de janeiro de 2018. Extingue cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal da administração pública federal, e veda abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais para os cargos que especifica. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 jan. 2018. Disponível em: D9262 (planalto.gov.br). Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e



fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Disponível em: D9991 (planalto.gov.br). Acesso em: 07 jul. 2020.

BRASIL. Decreto nº 10.087, de 5 de novembro de 2019. Declara a revogação, para os fins do disposto no art. 16 da Lei Complementar nº 95, de 26 de fevereiro de 1998, de decretos normativos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 nov. 2019. Disponível em: D10087 (planalto.gov.br). Acesso em: 22 abr. 2020.

BRASIL. Portaria N. 1.823 de 23 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 ago. 2012, Nº 1.823, seção 01. Disponível em: <[http://conselho.saude.gov.br/web\\_4cnst/docs/Portaria\\_1823\\_12\\_institui\\_politica.pdf](http://conselho.saude.gov.br/web_4cnst/docs/Portaria_1823_12_institui_politica.pdf)> Acesso em: 05 jul. 2020.

BRASIL. Portaria Normativa nº 03 de 07 de maio 2010. Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor -NOSS... **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: Portaria-Normativa-03.pdf (ufu.br). Acesso em: 09 abr. 2020.

BRASIL. Portaria normativa nº 3, de 25 de março de 2013. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: Portaria-Normativa-SEGEP-MPOG-No-3-2013.pdf (ufpel.edu.br). Acesso em: 09 abr. 2020.

BRASIL. Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014. Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 jan. 2014, nº 11, Seção 1, pág. 26. Disponível em: Portaria-27-2014-MEC.pdf (unifap.br). Acesso em: 13 jun. 2020.

BRASIL. Portaria SSST nº 25 de 29/12/1994. Aprova a Norma Regulamentadora nº 9 - Riscos Ambientais, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 1994. Disponível em: Portaria SSST nº 25 de 29/12/1994 - Federal - LegisWeb. Acesso em: 09 jun. 2020.

BRASIL. Ofício Circular SEI nº 971/2020/ME. Ministério da Economia. Brasília, DF, 19 mar. 2020. Disponível em: processo-19975109235202029 (ufsm.br). Acesso em: 23 set. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 28, de 25 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC... **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 mar. 2020. Disponível em: instrucao-normativa-28.pdf (conjur.com.br). Acesso em: 13 set. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 31 jul. 2020.

BRASIL. Instrução normativa nº 109, de 29 de outubro de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 03 nov. 2020, ed. 209, Seção: 1, p. 423. Disponível em: Instrução Normativa Nº 109, DE 29 DE outubro DE 2020 - Instrução Normativa Nº 109, DE 29 DE outubro DE 2020 - DOU - Imprensa Nacional. Acesso em: 29 nov. 2020.

BRASIL. **Manual de perícia oficial em saúde do servidor público federal**. 3.ed. / Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho no Serviço Público. Brasília: MP, 2017. Disponível em: MANUAL-DE-PERICIA-OFICIAL-EM-SAUDE-DO-SERVIDOR-PUBLICO-FEDERAL-3A-EDICAO-ANO-2017-VERSAO-28ABR2017.pdf (ufpr.br). Acesso em: 23 ago. 2020.

BRASIL. **Atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico do trabalhador e da trabalhadora**: cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde – SUS / org. Álvaro Roberto Crespo Merlo, Carla Garcia Bottega, Karine Vanessa Perez; il. Augusto Franke Bier – Porto Alegre : Evangraf, 2014.

BRASIL. **Adoecimento mental e trabalho**: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016 [Internet]. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2017.

BRASIL. Ministério da Saúde. Governo Federal. Brasília, 2020. Disponível em: Página inicial — Português (Brasil) (www.gov.br). Acesso em: 18 nov. 2020.

BRASIL. **Nova Administração Pública**. Ministério da Economia. Brasília, DF, 2020. Disponível em: PowerPoint Presentation (www.gov.br). Acesso em: 25 set. 2020.

BRASIL. Nova Administração Pública. Governo Federal. Brasília, 03/09/2020. Disponível em: Governo Federal encaminha Reforma Administrativa ao Congresso Nacional — Português (Brasil) (www.gov.br). Acesso em: 15 set. 2020.

BRASIL. Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM. Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. EBSEH, Ministério da Educação. Santa Maria, 2020. Disponível em: Nossa História | Institucional | HUSM - EBSEH. Acesso em: 29 out. 2020.

BRASIL. Ministério da educação. **Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares**. Disponível em: Pagina Inicial — Ebserh (www.gov.br). Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. Ministério da educação. **Future-se**. Disponível em: MEC lança programa para aumentar a <sup>[1]</sup>autonomia financeira de universidades e institutos - MEC. Acesso em: 04 jun. 2020.

BRUM, L. M.; NASCIMENTO, C. A. M.; HALMENSCHLAGER, N. B. A., SILVA, A. P. **Licenças para tratamento de saúde na Universidade Federal e Hospital Universitário de Santa Maria, no triênio 2010-2012**. Revista Unilins, N. 1, 2013.

CALDEIRA, L. B.; CALDEIRA, P. Z. **Comparação de custos com motoristas em universidade federal**: servidores públicos vs terceirizados. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro 53(4):780-790, jul. - ago. 2019.

CARDOSO JR, J. C. **A Cantilena do Banco Mundial e o Desmonte da Nação**. Debate Aberto, 2020. Disponível em: [afipeasindical.org.br/content/uploads/2019/10/A-cantilena-do-Banco-Mundial-e-o-Desmonte-da-Nação.pdf](http://afipeasindical.org.br/content/uploads/2019/10/A-cantilena-do-Banco-Mundial-e-o-Desmonte-da-Nação.pdf). Acesso em: 05 nov. 2020.

CARLOTO, A. F. **Trabalho e adoecimento mental dos servidores públicos: facetas da precarização em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2020. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

CARNEIRO, S. A. M. **Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo**. Revista do Serviço Público - Brasília 57 (1): 23-49 Jan/Mar, 2006.

CARSON, K. D.; CARSON, P.; BEDEIAN, A. **Development and construct validation of a career entrenchment measure**. Journal of Occupational and Organizational Psychology, v. 68, p. 301-320, 1995.

CASTRO, B. N.; STADUTO, J. A. R. **Percepção de saúde no Brasil: uma análise das diferenças por sexo dos trabalhadores**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 3 (67), p. 855-884, setembro-dezembro, 2019.

COLQUITT, J. A. **On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure**. Journal of Applied Psychology, 86(3), 386-400, 2001.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. – 3. ed. – Porto Alegre : Artmed, 2010.

DEJOURS, C. **Por um novo conceito de saúde**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional nº 54 – Vol. 14 – Abril, maio, junho, 1986.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, v. 14, n. 3, p. 027-034, Set./Dez. 2004.

DEJOURS, C., ABDOUCHELI, E., JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Coordenação Maria Irene Stocco Betiol ; 1. Ed. – 15. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2014.

DEMITO, A. F.; CARNEIRO, C. M. S.; LIMA, J.; MACÊDO, K. B. Apresentação. In: **Organização do trabalho e adoecimento – uma visão interdisciplinar: / Organizadores, Kátia Barbosa Macêdo... [et al],. – Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2016.**

DI NUBILA, H. B. V.; BUCHALLA, C. M. **O papel das Classificações da OMS - CID e CIF nas definições de deficiência e incapacidade**. Rev Bras Epidemiol, 2008; 11(2): 324-35.

FARIA, R. M. O.; LEITE, I. C. G.; SILVA, G. A. **O sentido da relação trabalho e saúde para os assistentes em administração de uma universidade pública federal no Estado de Minas Gerais**. Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 27 [ 3 ]: 541-559, 2017.

- FERREIRA, L. T. S. **O processo saúde-doença de servidores públicos de uma instituição federal de ensino superior do interior do Rio Grande do Sul**. 2019. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2019.
- FERREIRA, L. G.; ZIVIANI, F.; OLIVEIRA, J. L. R.; MEDEIROS, M. L.; **Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei**. Teoria e Prática em Administração, v. 5, n. 1, 2015, 183-203.
- FIELD, A. Descobrimo a estatística usando o SPSS [RECURSO ELETRÔNICO] / Andy Field; tradução Lorí Viali. – 2. Ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2009.
- FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. **O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional**. R. Adm., 41(4), 431-441, 2006.
- FILHO, J. M. J. **Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro**. Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 40 (131): 98-108, 2015.
- FIUZA, G.D. **Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, v. 11, n. 5, São Paulo, SP Set./Out. 2010, p. 55-81.
- FONTOURA, N.; ARAÚJO, C. In: FONTOURA, N.; ARAÚJO, C. (orgs.). **Uso do tempo e gênero**. Brasília: Secretaria Especial de Política para Mulheres; Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2016.
- FRANCO T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. **As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado**. Rev Bras Saude Ocup. 2010;35(122):229-48.
- FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B.; QUINTELLA, H. L. M. M. **Qualidade de Vida no Trabalho do técnico-administrativo em IES públicas: uma análise exploratória**. Revista Brasileira de Qualidade de Vida. v. 05, n. 02, abr./jun. 2013, p. 01-12.
- FURTADO, V. A.; ARAÚJO, R. A.; LIMA, T. C. B. **Should i Stay or Should i go: uma análise do Entrincheiramento de Carreira de docentes**. In: EnEO, 2019.
- GALDINO, G. L.; ABREU, T. L.; GOMES, A. C. C.; LACERDA, K. C. **Percepção de justiça dos procedimentos e distributiva dos servidores do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba**. In: EnANPAD, 2017.
- GALLELI, G. M. F.; MARCHIORI, M. R. **Comunicação e Produtividade: uma reflexão sobre as implicações na saúde do trabalhador do século XXI**. In: XXXVII EnANPAD, 2013.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias e Letras; 2007.
- GEREMIA, H.C.; KANAN, L.A.; MARCON, S. R. A. **Justiça organizacional, rotatividade & profissionais de tecnologia da informação**. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. Vol. 35 (3): 224-241, 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. – 12. São Paulo : Atlas, 2009.

GOMES, S. S.; PICCHIAI, D. **Impactos no clima organizacional da Universidade Federal de Goiás e a rotatividade de trabalhadores terceirizados**. RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR, v. 5, n. 2, p. 85-107, 2018.

GOSDAL, T. C., Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão do trabalho: do assédio moral ao assédio moral organizacional. In: **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar:/Organizadores, Kátia Barbosa Macêdo... [et al],. – Goiânia: Ed. da PUC Goiás, 2016.

HAIR Jr., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. **Justiça Organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, 15(6), Edição Especial, 172-200, São Paulo, SP, Nov./Dez. 2014.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. **Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional**. Tourism & Management Studies, 11(2), 211-218, 2015.

KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; FEITOSA, C. M. C., FILHO, A. C. F. **Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: proposições de melhorias**. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 20, p. 545-562, jan./dez. 2019.

LIMA, N. T.; BUSS, P. M.; SOUSA, R. P. **A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária**. Cad. Saúde Pública, 2020.

LIMA, M. P., COSTA, V. M. F., LOPES, L. F. D., SANTOS, A. S., TOMAZZONI, G. C. **Comprometimento e Entrincheiramento com a carreira de Enfermeiros: Estudo das relações dos vínculos em Hospitais do Rio Grande do Sul**. IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2013.

LIMA, M. C. S.; ROWE, D. E. O.; MOURÃO, L.; OLIVEIRA, A. M. B. **Ações de treinamento em uma universidade pública, desenvolvimento profissional e cidadania organizacional: existe relação entre esses construtos?** Revista Organizações & Sociedade 2020, 27(92), 152-170.

LOUREIRO, T.; MENDES, G. H. S.; SILVA, E. P. **Estigma, invisibilidade e intensificação do trabalho: estratégias de enfrentamento do sofrimento pelos assistentes em administração**. Trab. Educ. Saúde, Rio de Janeiro, v. 16 n. 2, p. 703-728, maio/ago. 2018.

LOURENÇO, E. Â. S. **Terceirização: a destruição de direitos e a destruição da saúde dos trabalhadores**. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 123, p. 447-475, jul./set. 2015.

LOURENÇO, E.; GOULART, P.; ANUNCIACÃO, L.; LACAZ, F. A. C. **Condições de trabalho de assistentes sociais da área da saúde e repercussões psicossociais**. Saúde Soc. São Paulo, v.28, n.1, p.154-168, 2019.

MACEDO, A. B. R., SALLES, D. M. R. **Percepção de Justiça Organizacional em Instituições Bancárias e a Influência das Variáveis Demográficas e Funcionais na Predição do seu Comportamento.** In: V EnGPR, 2019.

MACINTOSH, R.; MACLEAN, D.; BURNS, H. **Health in organization:** Towards a process-based view. *Journal of Management Studies*, 44(2), 206–221, 2007.

MAGALHÃES, M. **Generatividade e vínculos com a carreira e a organização:** problematizando as bases do comprometimento organizacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. FLORIANÓPOLIS. *Anais...* Santa Catarina: SPBOT, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIANO, T. L. A. B.; MOSCON, D. C. B. **As relações entre as práticas de gestão de pessoas e o desenvolvimento de vínculos com a organização:** um estudo em uma empresa de contabilidade. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 19, p. 227-243, jan./dez. 2018.

MARTINS, M. I. C.; OLIVEIRA, S. S.; ANDRADE, E. T.; STRAUZZ, M. C.; CASTRO, L. C. F. AZAMBUJA, A. **A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil:** atores, trajetórias e desafios. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22(5):1429-1440, 2017.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M.P. **Job burnout.** *Annuu Rev.Psychol.*, v. 52, 2001. Disponível em: < <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/154.pdf> >. Acesso em: 20 nov. 2020.

MATTE, L. I.; CORONEL, D. A. **Um modelo para o levantamento das necessidades de capacitação de servidores:** um estudo na Universidade Federal de Santa Maria. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.19, n.5, p15-38, Nov. – Dez. 2014.

MEIRELES, A. Q., LEMOS, A. H. C., BALASSIANO, M. **Fico Porque Preciso:** Entrincheiramento Organizacional e Satisfação no Trabalho para Empregados da uma Empresa de Energia Brasileira. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho:** teoria, método e pesquisas / Ana Magnólia Mendes, organizadora. – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho.** *Psico-USF*, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MENDES, J. M. R; WÜNSCH, D. S. **Serviço Social e a saúde do trabalhador:** uma dispersa demanda. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 107, p. 461-481, jul./set. 2011.

MENDONÇA, H.; MACÊDO, K. B. **Percepções de justiça organizacional em contexto de qualidade de vida no trabalho.** Em K. B. Macedo (Org.). *Qualidade de vida no trabalho: o olhar da Psicologia e da Administração.* Goiânia: Editora da UCG, 113-128, 2004.

MENDONÇA, H.; MENDES, A. M. **Experiências de injustiça, sofrimento e retaliação no contexto de uma organização pública do estado de goiás.** Psicologia em Estudo, Maringá, v. 10, n. 3, p. 489-498, set./dez. 2005.

MENDONÇA, H.; TAMAYO, A. **Percepção de justiça e reações retaliatórias nas organizações:** análise empírica de um modelo atitudinal. RAC, v. 8, n. 2, Abr./Jun. 2004: 117-135.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O. **Comprometimento e entrincheiramento organizacional:** possíveis correlações. In: EnANPAD, 2017.

MILHOME, J. C.; ROWE; D. E. O. **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional:** possíveis correlações. Revista Gestão.Org, v. 16, n. 1, p. 69-77, 2018.

MILHOME, J. C.; ROWE; D. E. O.; SANTOS, M. G. **Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional?** CONTEXTUS – Revista Contemporânea de Economia e Gestão. Vol. 16 – Nº 3 – set./dez., 2018.

MONTEIRO, A. C.; MOURÃO, L. **Resiliência e Justiça Organizacional como Antecedentes da Percepção de Desenvolvimento Profissional.** Psicologia: Teoria e Pesquisa. Jan-Mar 2016, Vol. 32 n. 1, pp. 111-121.

MOSCON, D. B; BASTOS, A. V. B; SOUZA, J. J. **É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental?** O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 19, n. 61, p. 357-373, abr./jun. 2012.

NETO, H. V. **Estratégias organizacionais de gestão e intervenção sobre riscos psicossociais do trabalho.** International Journal on Working Conditions, No.9, June 2015.

NOBRE, E.A., OLIVEIRA, F. F.; LEONE, N. M. C. P. G. **Entrincheiramento Organizacional:** a visão dos secretários executivos de um instituto federal de educação. HOLOS, Ano 33, Vol. 04, 2017.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, A. R. **Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas.** Revista Alcance – Eletrônica, v. 15, nº 02., UNIVALI, p. 226 – 242, mai/ago. 2008.

OLIVAR, M. S. P. **O campo político da saúde do trabalhador e o Serviço Social.** Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 102, p. 314-338, abr./jun. 2010.

OLIVEIRA, L. A.; BALDAÇARA, L. R.; MAIA, M. Z. B. **Afastamentos por transtornos mentais entre servidores públicos federais no Tocantins.** Rev. bras. Saúde ocup., São Paulo, 40 (132): 156-169, 2015.

OLIVEIRA, D. F.; FERREIRA, M. C. **O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho.** Estudos de Psicologia. Campinas, 33(4). 747-755, outubro – dezembro, 2016.

OLIVEIRA, J. V.; BARRETO, F. A. **Onde dói?** Um estudo sobre determinantes e problemas osteomusculares nos técnicos administrativos da universidade do Estado do Rio Grande do Norte. *Revista de Gestão e Secretariado -GeSec*, São Paulo, v. 8, n. 3, p 53-69, set./dez., 2017.

OLIVEIRA, F.; SATO, LE.; QUEIROZ, C. C. M.; SAKÔA, D. H.; OLIVEIRA, F. M. U.; BASTOS, J. A.; ANDRADA, C. F.; MORTADA, S. P. **Pesquisa-intervenção participativa com trabalhadores da Unidade de Manutenção de uma universidade pública:** precarização, memória e resistência. *Rev Bras Saude Ocup.*, 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT, **Workplace Stress: A Collective Challenge**, 2016; Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Organização Pan-Americana da Saúde. OPAS Brasil. Disponível em: OPAS/OMS Brasil - CID: burnout é um fenômeno ocupacional (paho.org). Acesso em: 13 nov. 2020.

PARCIANELLO, J. A.; BARROS, R. S.; FIGHERA, A.; COSTA, V. M. F.; MABONI, L. A. **Evolução da área de gestão de pessoas em uma instituição de ensino federal:** do operacional ao estratégico. *Sociais e Humanas*. Santa Maria, v. 29, n. 03, set/dez 2016, p. 56 – 79.

PASSOS, M. D. C.; ROWE, D. E. O. **A Influência da Qualidade de Vida no Trabalho no Comprometimento Organizacional e no Entrincheiramento Organizacional no Contexto do Serviço Público.** In: VII Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, EnGPR, 2020.

PEREIRA, J. B. C., ALMEIDA, A. P., CESTARI, M. M. J., CORDEIR, J. G., ALENCAR, L. Q., NETO, A. L. M. **A Percepção de Justiça Organizacional Distributiva diante das Ações Organizacionais que Oferecem Recursos e Oportunidades à Diversidade.** In: XXXV EnANPAD, 2011.

PEREIRA, A. S.; LOPES, D. D. **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacional e suas Relações com o Engajamento no Trabalho:** Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino. *Revista Desenvolvimento em Questão*, Editora Unijuí, jul./set., 2019, p. 139-158.

PEREIRA, A. C. L.; SOUZA, H. A.; LUCCA, S. R.; IGUTI, A. M. **Fatores de riscos psicossociais no trabalho:** limitações para uma abordagem integral da saúde mental relacionada ao trabalho. *Rev Bras Saude Ocup.* 2020;45:e18.

PINHO, A. P. M., BASTOS, A. V. B., ROWE, D. E. O. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais:** o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: EnEO, 2010.

PINHO, A. P. M., BASTOS, A. V. B., ROWE, D. E. O. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais:** explorando seus determinantes e conseqüentes entre gestores. In: XXXV EnANPAD, 2011.



PINHO, A. P. M., BASTOS, A. V. B., ROWE, D. E. O. **A Articulação Entre Vínculos Organizacionais: Comprometimento, Enrincheiramento e Consentimento.** In: XXXVI EnANPAD, 2012.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O. **Diferentes vínculos organizacionais: explorando concepções, fatores organizacionais antecedentes e práticas de gestão.** Organizações & Sociedade, v. 22, n. 75, p. 659-680, out./dez. 2015.

PINTO, J. F.; BEHR, R. R. **Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública.** Cad. EBAPE.BR, v. 13, nº 4, Artigo 8, Rio de Janeiro, Out./Dez., 2015.

PRESTES, L. I. N. **Percepção de Justiça e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos.** Dissertação (Mestrado em Psicologia). Pontifícia Universidade Católica de Góias. 2011.

PRESTES, L. I. N.; MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C. **Por que a percepção de justiça organizacional torna os trabalhadores mais comprometidos?** Fragmentos de Cultura, Goiânia, v. 23, n. 3, p. 319-333, jul./set. 2013.

QUICK, J.C.; MACIK-FREY, M.; COOPER, C.L. **Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work.** Journal of Management Studies, 44(2), 189–205, 2007.

RAMMINGER, T.; NARDI, H. C. **Saúde do trabalhador: um (não) olhar sobre o servidor público.** Revista do Serviço Público, Brasília 58 (2): 213-226, Abr/Jun, 2007.

RÊGO, M. C. B. **Desempenho no trabalho, comprometimento, enrincheiramento, justiça e suporte organizacional: um estudo multinível.** 2019. 215 f., il. Tese (Doutorado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/35441>. Acesso em: 13 Dez. 2020.

REGO, A. **Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, 17(2), 119-131, 2001.

REGO, A. **Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça.** RAC, v. 6, n. 2, Mai/Ago. 209-241, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. **O modelo tetra-dimensional da justiça organizacional – uma versão brasileira.** Anais do Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil, 26, 2002.

REGO, A.; SOUTO, S. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 1, p. 151-177, 2004.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento e Justiça Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Recompensas Assimétricas.** Psicologia Ciência e Profissão, 30 (1), 4-21, 2010.

RIBEIRO, C. V. S.; MANCEBO, D. **O Servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI**. Psicologia: Ciência e Profissão, 2013, 33 (1), 192-207.

RODRIGUES, A. C. A. **Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional**: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia), Instituto de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, 2009.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional**: Uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 10(2), 129-144, 2010.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Entrincheiramento Organizacional**: Construção e Validação da Escala. Psicologia: Reflexão e Crítica, 25 (4), 688-700, 2011.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. **Os vínculos de comprometimento e entrincheiramento presentes nas organizações públicas**. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n 36, p. 143-158, ago. 2013.

RODRIGUES, A. C. A.; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**: Um olhar a partir da psicologia. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.

ROWE, D. E. O., BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira**: Um estudo de suas influências do docente no ensino superior. Revista de Administração Contemporânea, 15(6), 973-992, 2011.

SAFRA, G. P. **Percepção de justiça e vínculos organizacionais por bibliotecários mestrands**. 2019. (Dissertação) Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019. Disponível em: [www.pergamumweb.udesc.br/perga-oai/140157](http://www.pergamumweb.udesc.br/perga-oai/140157). Acesso em: 13 dez. 2020.

SANTOS, A. P. **Comprometimento e entrincheiramento em carreiras do setor público**: estudo exploratório e confirmatório. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 22, n. 73, 355-378, set./dez, 2017.

SANTOS, A. P., ANDRADE, J. E. B., LAROS, J. A. **Comprometimento e Entrincheiramento em Carreiras de Estado**: Estudo Exploratório e Confirmatório. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014.

SCHEIBLE, A. C. F.; BASTOS, A. V. B.; RODRIGUES, A. C. A. **Comprometimento e entrincheiramento na carreira**: integrar ou reconstruir os construtos? Uma exploração das relações à luz do desempenho. R.Adm., São Paulo, v.48, n.3, p.530-543, jul./ago./set, 2013.

SCHUSTER, M. S. **Explorando a Justiça Organizacional, Burnout e Saúde nos servidores da UFSM**. 2013. Dissertação. (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2013.

SCHUSTER, M. S., DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. **Análise da evolução das publicações do tema justiça organizacional no Brasil**: um estudo bibliométrico nos eventos da Anpad e do Semead. Estudos do Isca, 4, 1-17, 2012.

SCHUSTER, M. S., DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. **Mapeamento da temática justiça organizacional e a relação de suas dimensões com comportamento organizacional**. RAIMED - Revista de Administração IMED, 3(1), p. 43-53, 2013.

SCHUSTER, M. S., DIAS, V. V.; BATTISTELLA, L. F. **Burnout e Justiça Organizacional**: Um Estudo em Servidores Públicos Federais. RAIMED - Revista de Administração IMED, 4(3): 330-342, ago./dez. 2014.

SERAFIM, A. C.; CAMPOS, I. C. M.; UNIVERSIDADE, R. M. C.; RABUSKE, M. M. **Riscos Psicossociais e Incapacidade do Servidor Público**: Um Estudo de Caso Psicologia: Ciência e Profissão, 2012, 32 (3), 686-705.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, R. C. D., TOMAZZONI, G. C., COSTA, V. M. F. **Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais**: uma análise comparativa com duas Instituições de Ensino Superior. Revista Gestão.Org, v. 16, n. 1, p. 57-68, 2018.

SILVA, R. C. D., COSTA, V. M. F., TOMAZZONI, G. C., SANTOS, A. S., LOPES, L. F. D., TONIN, S. **Modelo de Gestão de Pessoas Agency-Community e os Vínculos de Comprometimento e Entrincheiramento Organizacionais**: Um estudo Comparativo entre Universidades Federais. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015.

SILVA, S. R. M., PAIVA, L. E. B.; LIMA, T. C. B. **Entre Valores e Entrincheiramento**: uma análise em uma instituição federal de ensino superior. Revista Gest@o.Org, v. 17, Edição 1, 2019, p. 1-16.

SINGH, A.; JHA, S. **Scale Development of Organizational Health Construct**. Global Business Review 19(2) 357-375, 2017. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/home/gbr>. Acesso em: 19 nov. 2019.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos. (Orgs.), **Psicologias, organização e trabalho no Brasil** (pp. 300-328). Porto Alegre: Artmed. 2004.

SODRÉ, F. **O Serviço Social entre a prevenção e a promoção da saúde**: tradução, vínculo e acolhimento. Serv. Soc. Soc., São Paulo, n. 117, p. 69-83, jan./mar. 2014.

SOTOMAYOR, A. M. S. B. **Avaliação de desempenho e compromisso organizacional**: a perspectiva da justiça organizacional. Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez. 2007.

SOUSA, I. F.; MENDONÇA, H. **Burnout em Professores Universitários**: Impacto de Percepções de Justiça e Comprometimento Afetivo. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol. 25 n. 4, pp. 499-508, Out-Dez, 2009.

SOUTO, S.; REGO, A. **O modelo tetradimensional da Justiça Organizacional**: uma versão brasileira. *FACES, R. Adm – Belo Horizonte*, v. 2, n.2, p. 9-23 : ago/dez. 2003.

SOUTO, T. S., RAMIRES, A. LEITE, A.; SANTOS, V.; SANTOS, R. E. **Percepção da Saúde**: Validação de uma Escala para a População Portuguesa. *Trends Psychol., Ribeirão Preto*, vol. 26, nº 4, p. 2167-2183 - Dezembro/2018.

SOUZA, D. O. **O caráter ontológico da determinação social da saúde**. *Serv. Soc. Soc.*, São Paulo, n. 137, p. 174-191, jan./abr. 2020.

SPIAZZI, S. C. C.; BATTISTELLA, L. F. **Gestão de processos de comunicação em instituições federais de ensino superior**: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Maria. *Revista de Ciências da Administração*, v. 21, n. 54, p. 145-160, Agosto, 2019.

TOMAZZONI, G. C. **Vínculos de Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento do Indivíduo com a Organização**: Explorando seus Antecedentes e Consequentes. 2017. 179 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F. **Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento**: explorando seus antecedentes e consequentes. *Cad. EBAPE.BR*, v. 18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020.

TOMAZZONI, G. C.; COSTA, V. M. F.; ANTONELLO, C. S.; RODRIGUES, M. B. **Os Vínculos Organizacionais na Percepção de Gestores**: Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, v. 24, n. 3, art. 4, pp. 245-258, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/pdi/>>. Acesso em: 25 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas 2020**. Santa Maria, 2019. Disponível em: Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP – PROGEP (ufsm.br). Acesso em: 20 de out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Institucional**. Santa Maria, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/institucional/>. Acesso em: 05 ago. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. Santa Maria, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/>. Acesso em: 03 abr. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Manual de procedimentos PEOF**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/wp-content/uploads/sites/341/2018/08/Manual-de-Procedimentos-PEOF.pdf>> .Acesso em: 11 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portaria n. 86.990 de 5 de dezembro de 2017**. Disponível em: Portaria sobre Racismo, agressão física, assédio moral e assédio sexual – Engenharia Sanitária e Ambiental (ufsm.br). Acesso em: 16 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução n. 013/2010**. Regulamenta o Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em: Resolução N. 013/2010 – PROPLAN (ufsm.br). Acesso em: 26 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **UFSM em números**. Santa Maria, 2020. Disponível em: UFSM em Números - UFSM em Números. Acesso em: 12 set. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Ouvidoria**. UFSM Sem Assédio. Disponível em: UFSM Sem Assédio – Ouvidoria. Acesso em: 26 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Integridade 2019**. Pró-Reitoria de Planejamento. Santa Maria, 2019. Disponível em: UFSM lança o Plano de Integridade 2019 – PROPLAN. Acesso em: 26 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Orientações para novos servidores**. Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento/PROGEP. (Microsoft PowerPoint - Guia de orienta\347\365es para novos servidores\_18.11) (ufsm.br). Acesso em: 26 out. 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Orientações sobre o estágio probatório técnico-administrativo em educação**. Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional, PROGEP/UFSM. Disponível em: ORIENTACOES-ESTAGIO-TAES-2020.pdf (ufsm.br). Acesso em: 26 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Orientações sobre o programa de desempenho dos servidores técnico-administrativo em educação**. Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional, PROGEP/UFSM. Disponível em: cartilha-AD-2019-orientações.pdf (ufsm.br). Acesso em: 26 out. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Processo Eletrônico Nacional**. Santa Maria, 2020. PEN – Processo Eletrônico Nacional – UFSM. Acesso em: 28 out. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração** / Sylvia Constant Vergara. – 16. Ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

WARE, J. E., JR., & KARMOS, A. H. **Development and validation of scales to measures** (Vol. 2) of a Final Report, NTIS publication. Perceived Health and Patient Role Propensity. Springfield, VA: National Technical Information Service.1976.

ZANELLI, J. C. Sobre os temas transdisciplinares em saúde mental e trabalho. Prefácio. In: **Organização do trabalho e adoecimento** – uma visão interdisciplinar: / Organizadores, Kátia Barbosa Macêdo... [et al],. – Goiânia: Ed. Da PUC Goiás, 2016.

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: A influência da justiça e do entrenchamento organizacional na saúde dos servidores da UFSM

Pesquisador responsável: Luciana Flores Battistella

Instituição/Departamento: Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220.9316.

Avenida Roraima, 1000, prédio 74B, Programa de Pós-Graduação em Organizações Públicas, sala 3250, 97105-970 - Santa Maria - RS E-mail: luttibattistella@gmail.com

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria - RS.

Eu, *Luciana Flores Battistella*, responsável pela pesquisa, o convido para participar do estudo intitulado "A influência da justiça e do entrenchamento organizacional na saúde dos servidores da UFSM", desenvolvido pela aluna Taiani Corrêa da Costa, sob minha orientação.

O objetivo central do estudo é verificar a relação entre justiça e entrenchamento organizacional na saúde dos Técnicos Administrativos em Educação da UFSM. Sua participação consistirá em responder um questionário, cuja a duração é de no máximo 15 minutos. Acreditamos que sua participação seja importante, diante da possibilidade de colaborar na construção de diretrizes para um ambiente de trabalho mais saudável.

Os benefícios aos participantes serão indiretos, pois as informações trarão maior conhecimento sobre as temáticas abordadas, podendo fornecer subsídios para a melhoria das práticas de Gestão de Pessoas da UFSM.

Você tem plena autonomia para decidir se quer participar ou não, bem como desistir da colaboração neste estudo a qualquer momento, sem necessidade de explicação e sem nenhuma forma de penalização. É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos: desconforto emocional devido ao cunho pessoal das perguntas. Neste caso, recomenda-se que o respondente interrompa o preenchimento do questionário. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Além disso, você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. A confidencialidade e privacidade das informações prestadas por você serão garantidas. Os dados brutos coletados nesta pesquisa serão mantidos na sala 3250 do prédio 74b, do Centro de Ciências Humanas e Sociais (CCSH) da UFSM por um período de 5 anos e, após esse tempo, serão descartados.

Os resultados deste estudo serão divulgados apenas em eventos e/ou publicações científicas, havendo sigilo de seus dados pessoais. A qualquer momento, durante a pesquisa ou posteriormente, você poderá solicitar aos pesquisadores informações sobre a participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito por meio dos contatos explicitados neste Termo. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue aos pesquisadores.

*Desde já agradecemos sua colaboração!*

Santa Maria, 10 de junho de 2020.



Prof.ª. Dr.ª. Luciana Flores Battistella

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão se assim eu o desejar.

Nome completo do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM: Avenida Roraima, n. 1000 - Prédio da Reitoria, 7º andar, sala 763 - CEP 97105-900 - Santa Maria - RS. Telefone: (55) 3220-9362 - E-mail: cep.ufsm@gmail.com.

## APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: A influência da justiça e do entrenchamento organizacional na saúde dos servidores da UFSM

Pesquisador responsável: Luciana Flores Battistella

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Telefone para contato: (55) 3220.9316

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário, que será disponibilizado *online* pelo Portal do RH.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74B, Programa de Pós-Graduação em Organizações Públicas, sala 3250, 97105-970 - Santa Maria - RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Luciana Flores Battistella. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em 26/06/2020, com o número de registro Caae 32336620.0.0000.5346.

Santa Maria, 19 de maio de 2020.



---

Prof.ª. Dr.ª. Luciana Flores Battistella



## APÊNDICE C - AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO



### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Marcia Helena do Nascimento Lorentz, abaixo assinado, responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, autorizo a realização do estudo “A influência da justiça e do entrenchamento organizacional na saúde dos servidores da UFSM”, número do projeto 053963, a ser conduzido pelas pesquisadoras Taiani Corrêa da Costa, aluna do Programa de Pós Graduação em Gestão de Organizações Públicas – PPGOP/UFSM e Profª Drª Luciana Flores Battistella, docente do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM.

Santa Maria, 19 de maio de 2020.

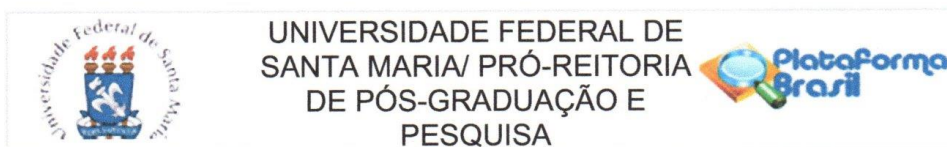
  
Marcia Helena do Nascimento Lorentz  
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

---

Adm. Marcia Helena do Nascimento Lorentz  
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas



## APÊNDICE D - PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA/ PRÓ-REITORIA  
DE PÓS-GRADUAÇÃO E  
PESQUISA

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A INFLUÊNCIA DA JUSTIÇA E DO ENTRINCHEIRAMENTO ORGANIZACIONAL NA SAÚDE DOS SERVIDORES DA UFSM

**Pesquisador:** Luciana Flores Battistella

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 32336620.0.0000.5346

**Instituição Proponente:** Universidade Federal de Santa Maria/ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.114.088

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto de dissertação intitulado "A influência da justiça e do entrincheiramento organizacional na saúde dos servidores da UFSM" apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas da UFSM.

O estudo visa responder a problemática "Qual o impacto da justiça e do entrincheiramento organizacional na saúde do servidor público da UFSM?". Justifica que o serviço público vem passando por transformações ocasionadas por diversos fatores e que estas podem causar consequências na saúde do trabalhador. Refere ainda que "o atual contexto de insegurança política, econômica e social, por vezes, reflete na decisão do trabalhador permanecer em uma carreira mesmo insatisfeito ou adoecido por falta de melhores oportunidades. Nesse cenário, a percepção de comportamentos bem aceitos e relações justas no ambiente de trabalho influencia nos aspectos físicos, psicológicos e comportamentais do trabalhador". Quanto à metodologia empregada, aduz que "será realizada uma pesquisa descritiva, de cunho quantitativo, com os Técnicos Administrativos Em Educação da Universidade Federal de Santa Maria. A coleta de dados acontecerá por meio de questionário que será dividido em quatro partes: I - dados sócio-demográficos, II - Escala de percepção de Justiça Organizacional de Colquitt (2001), III - Medida de Entrincheiramento Organizacional de Rodrigues e Bastos (2015) e IV -Health Perception

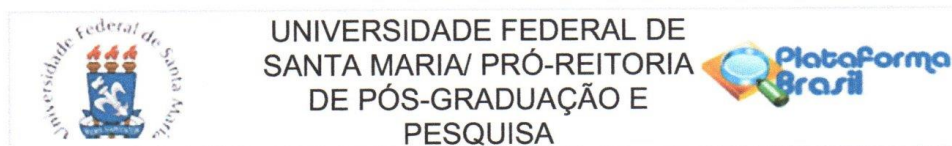
**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763

**Bairro:** Camobi **CEP:** 97.105-970

**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA

**Telefone:** (55)3220-9362

**E-mail:** cep.ufsm@gmail.com



Continuação do Parecer: 4.114.088

Questionnaire de Ware (1976). Os dados serão analisados quantitativamente com o programa Statistical Package for Social Sciences."

O projeto apresenta amostra justificada de 337 participantes.

A pesquisa apresenta referencial teórico, descrição da metodologia, cronograma, orçamento e questionário.

**Objetivo da Pesquisa:**

Propor diretrizes de gestão que contribuam com a justiça organizacional, minimize o entrenchamento organizacional e promova a saúde dos servidores de instituições públicas de ensino superior.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Considerando-se as características do projeto, a descrição de riscos e benefícios apresentada pode ser considerada suficiente.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória podem ser considerados suficientes.

**Recomendações:**

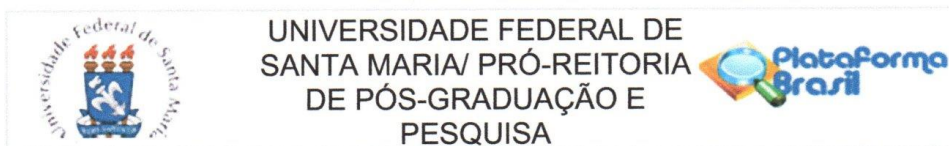
Veja no site do CEP - <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/cep/> - modelos e orientações para apresentação dos documentos. ACOMPANHE AS ORIENTAÇÕES DISPONÍVEIS, EVITE PENDÊNCIAS E AGILIZE A TRAMITAÇÃO DO SEU PROJETO.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O proponente do projeto é responsável por indenização aos participantes no caso de manifestação de eventuais danos comprovadamente decorrentes da realização da pesquisa.

**Endereço:** Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763  
**Bairro:** Camobi **CEP:** 97.105-970  
**UF:** RS **Município:** SANTA MARIA  
**Telefone:** (55)3220-9362 **E-mail:** cep.ufsm@gmail.com



Continuação do Parecer: 4.114.088

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1560478.pdf	12/06/2020 08:39:56		Aceito
Outros	Autorizacao_PRPGP.pdf	12/06/2020 08:34:29	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TAIANI.pdf	12/06/2020 08:30:39	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	22/05/2020 15:06:27	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_COMPLETO_TAIANI.docx	19/05/2020 20:10:47	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito
Outros	Autorizacao_institucional.pdf	19/05/2020 20:09:08	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito
Outros	RegistroGAP.pdf	19/05/2020 20:01:12	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito
Outros	termoconfidencialidade.pdf	19/05/2020 19:59:04	TAIANI CORREA DA COSTA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Avaliação da CONEP:**

Não

SANTA MARIA, 26 de Junho de 2020

Assinado por:  
**CLAUDEMIR DE QUADROS**  
(Coordenador(a))

Endereço: Av. Roraima, 1000 - prédio da Reitoria - 7º andar - sala 763  
 Bairro: Camobi CEP: 97.105-970  
 UF: RS Município: SANTA MARIA  
 Telefone: (55)3220-9362 E-mail: cep.ufsm@gmail.com

## APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### INSTRUÇÕES AO QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Servidor(a),

Você está sendo convidada(o) a responder este questionário que integra uma das etapas do trabalho de pesquisa de mestrado da aluna Taiani Corrêa da Costa, do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, do Centro de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Federal de Santa Maria. A pesquisa, sob orientação da Professora Dra. Luciana Flores Battistella, objetiva estudar a relação entre justiça e entrincheiramento organizacional na saúde dos Técnicos Administrativos em Educação.

Agradecemos sua colaboração e colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário por meio do e-mail taiani16@hotmail.com.

Indicamos a leitura das instruções para facilitar e orientar o preenchimento do questionário.

### Parte I – Justiça Organizacional

A seguir, são apresentadas questões relacionadas ao seu ambiente de trabalho. Leia com atenção cada uma das questões e selecione, para cada uma, o grau mais adequado na escala apresentada, de nunca (1) a sempre (5).

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Na maioria das vezes	Sempre
1	2	3	4	5

As perguntas seguintes referem-se às políticas existentes na instituição em que você trabalha e aos procedimentos que ela utiliza para o alcance de metas. <b>Até que ponto...</b>				
1. Você pode expressar seus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição?	1	2	3	4 5
2. Você tem influência nos resultados obtidos por sua instituição mediante as normas e procedimentos que ela utiliza?	1	2	3	4 5
3. As normas e procedimentos em seu local de trabalho são aplicados de forma consistente?	1	2	3	4 5
4. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição são justos?	1	2	3	4 5
5. As normas e procedimentos aplicados em sua instituição se baseiam em informações corretas?	1	2	3	4 5
6. As normas e procedimentos de sua instituição permitem que você conteste os resultados das decisões que lhe dizem respeito?	1	2	3	4 5
7. As normas e procedimentos que se aplicam em sua instituição se fundamentam em valores éticos e morais?	1	2	3	4 5
Os itens seguintes referem-se aos resultados de seu trabalho. <b>Até que ponto...</b>				
8. Os resultados alcançados por você refletem o real esforço que você dedica ao seu trabalho?	1	2	3	4 5
9. Os resultados que você obtém refletem a verdadeira importância de seu trabalho?	1	2	3	4 5
10. Os resultados que você obtém refletem a real contribuição que você dá a sua instituição?	1	2	3	4 5
11. Os resultados que você obtém refletem seu real desempenho?	1	2	3	4 5
Os itens seguintes relacionam-se à pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua instituição (seu supervisor, a pessoa responsável pelo setor, etc.). <b>Até que ponto esta pessoa...</b>				
12. Te trata de modo cortês?	1	2	3	4 5

13. Te trata com dignidade?	1	2	3	4	5
14. Trata você com respeito?	1	2	3	4	5
15. Faz comentários inadequados sobre você?	1	2	3	4	5
16. Trata você com franqueza?	1	2	3	4	5
17. Explica com clareza os procedimentos adotados?	1	2	3	4	5
18. Fornece explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na instituição?	1	2	3	4	5
19. Se comunica com você nos momentos oportunos?	1	2	3	4	5
20. Dá a impressão de que adapta a comunicação com seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um?	1	2	3	4	5

Durante o trabalho remoto, VOCÊ....

21) ... identificou alguma mudança em relação às políticas existentes e/ou procedimentos para alcance de metas?

( ) Sim ( ) Não

Você pode relatar alguma(s) mudança(s):

22) .... percebeu alguma mudança na sua relação com a pessoa responsável por implementar os procedimentos em sua instituição?

( ) Sim ( ) Não

Você pode relatar alguma(s) mudança(s):

## Parte II – Entrincheiramento Organizacional

A seguir, apresentamos várias afirmações sobre a sua realidade de trabalho. Como você avalia sua relação com a sua organização? Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase, de acordo com a escala a seguir. Quanto mais perto de 1, maior é a sua discordância; quanto mais perto de 6, maior é a sua concordância. Lembramos que não há respostas certas ou erradas. Por isso, indique ao lado de cada item sua avaliação da ideia apresentada.

Discordo Totalmente	Discordo muito	Discordo pouco	Concordo pouco	Concordo muito	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6

23. Se deixasse essa organização, sentiria como se estivesse desperdiçando anos de dedicação.	1	2	3	4	5	6
24. A especificidade do meu conhecimento dificulta minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5	6
25. Os benefícios que recebo, nessa organização, seriam perdidos caso eu saísse agora.	1	2	3	4	5	6
26. Meu perfil profissional não favorece minha inserção em outras organizações.	1	2	3	4	5	6
27. Sair dessa organização significaria, para mim, perder parte importante da minha rede de relacionamentos.	1	2	3	4	5	6
28. Sair dessa organização, agora, resultaria em perdas financeiras.	1	2	3	4	5	6

29. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
30. Sinto que mudar de empresa colocaria em risco a minha estabilidade financeira.	1	2	3	4	5	6
31. Eu acho que teria poucas alternativas de emprego se deixasse essa organização.	1	2	3	4	5	6
32. O que me prende a essa organização são os benefícios financeiros que ela me proporciona.	1	2	3	4	5	6
33. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu demoraria a conseguir ser tão respeitado, como sou hoje dentro dessa empresa.	1	2	3	4	5	6
34. Uma das poucas consequências negativas de deixar essa organização seria a falta de alternativas.	1	2	3	4	5	6
35. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu deixaria de receber vários benefícios que essa empresa oferece aos seus empregados (vale-transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.)	1	2	3	4	5	6
36. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu levaria muito tempo para me acostumar a uma nova função.	1	2	3	4	5	6
37. Me mantenho nessa organização porque sinto que não conseguiria, facilmente, entrar em outra organização.	1	2	3	4	5	6
38. Se eu fosse trabalhar em outra empresa, eu estaria jogando fora todo o esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1	2	3	4	5	6
39. Me mantenho nessa organização porque sinto que tenho poucas oportunidades em outras organizações.	1	2	3	4	5	6
40. Não seria fácil encontrar outra organização que me oferecesse o mesmo retorno financeiro que essa.	1	2	3	4	5	6

41. Você teve alternativas de emprego para optar/comparar quando ingressou na organização?  
 Não  Sim, muitas  Sim, algumas  Sim, apenas uma outra

42. Você considera que permanecer nesta instituição foi uma escolha sua?  
 Sim, escolhi ficar aqui  Não, permaneci porque não tive outra escolha  
 Outro: \_\_\_\_\_

43. Ao longo de sua trajetória nesta instituição, em algum momento você quis deixá-la?  
 Sim  Não

Você pode relatar um episódio:

--

44. Após a suspensão das atividades administrativas, em virtude da Pandemia da Covid-19, você percebeu alguma mudança na sua relação com a organização?

Sim  Não

Você pode relatar alguma(s) mudança(s):

--

### Parte III – Saúde

A seguir, apresentamos várias frases sobre a sua saúde. Como você avalia sua relação com a sua saúde? Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada frase, de acordo com a escala a seguir. Quanto mais perto de 1, maior é a sua discordância; quanto mais perto de 5, maior é a sua concordância.

Completamente falsa	Falsa	Não sei	Verdadeira	Completamente verdadeira
1	2	3	4	5

45.	De acordo com os médicos que eu vi, minha saúde agora está excelente	1	2	3	4	5
46.	Não me incomoda ir ao médico	1	2	3	4	5
47.	Eu nunca estive gravemente doente	1	2	3	4	5
48.	Eu estou um pouco doente	1	2	3	4	5
49.	Provavelmente, ficarei muito doente no futuro	1	2	3	4	5
50.	Quando acho que estou ficando doente, luto contra	1	2	3	4	5
51.	Outros parecem mais preocupados com a saúde do que eu com a minha	1	2	3	4	5
52.	Eu espero ter uma vida muito saudável	1	2	3	4	5
53.	Quando estou doente, tento continuar como sempre	1	2	3	4	5
54.	Eu me sinto tão bem agora, como sempre	1	2	3	4	5
55.	Eu estava tão doente que pensei que poderia morrer	1	2	3	4	5
56.	A maioria das pessoas fica doente um pouco mais fácil do que eu	1	2	3	4	5
57.	Eu não sou tão saudável como costumava ser	1	2	3	4	5
58.	Eu pareço ficar doente um pouco mais fácil do que as outras pessoas	1	2	3	4	5
59.	Eu me preocupo com minha saúde mais do que as outras pessoas se preocupam com sua saúde	1	2	3	4	5
60.	Meu corpo parece resistir muito bem a doenças	1	2	3	4	5
61.	Quando há algo por aí, eu, geralmente, pego	1	2	3	4	5
62.	Ultimamente, tenho me sentido mal	1	2	3	4	5
63.	Em um futuro próximo, espero ter uma saúde melhor do que outras pessoas que conheço	1	2	3	4	5
64.	Eu nunca tive uma doença que durou muito tempo	1	2	3	4	5
65.	Eu acho que minha saúde será pior no futuro do que é agora	1	2	3	4	5
66.	Eu nunca me preocupo com minha saúde	1	2	3	4	5
67.	Eu aceito que às vezes eu vou ficar doente	1	2	3	4	5
68.	Minha saúde é uma preocupação na minha vida	1	2	3	4	5
69.	Ficar doente de vez em quando faz parte da minha vida	1	2	3	4	5
70.	Minha saúde é excelente	1	2	3	4	5
71.	Tento evitar que a doença interfira na minha vida	1	2	3	4	5
72.	Eu sou tão saudável quanto qualquer um que conheço	1	2	3	4	5
73.	Os médicos dizem que, agora, estou com problema(s) de saúde	1	2	3	4	5
74.	Quando estou doente, tento guardar para mim	1	2	3	4	5
75.	Eu não gosto de ir ao médico	1	2	3	4	5
76.	Eu me sinto melhor agora do que nunca	1	2	3	4	5

77. Você considera que sua relação com a instituição interfere na sua saúde?

( ) Sim ( ) Não

Você pode relatar alguma experiência nesse sentido:

78. Durante o trabalho remoto, você percebeu alguma mudança em sua saúde?

( ) Sim ( ) Não

Você pode relatar um episódio:

#### Parte IV – Dados do Perfil

Assinale com um x na alternativa que caracteriza seu perfil.

<p><b>79. Sexo:</b> 1. ( ) Feminino 2. ( ) Masculino</p> <p><b>80. Idade:</b> _____ anos</p> <p><b>81. Escolaridade:</b> 1. ( ) 1º Grau incompleto ou completo 2. ( ) 2º Grau incompleto ou completo 3. ( ) Superior incompleto ou completo 4. ( ) Especialização 5. ( ) Mestrado 6. ( ) Doutorado</p> <p><b>82. Tempo de serviço na UFSM:</b> _____ anos</p> <p><b>83. Lotação atual:</b> 1. ( ) Pró-Reitorias Qual _____ 2. ( ) Unidades de Ensino Qual _____ 3. ( ) Outro Qual _____</p> <p><b>84. Campi:</b> 1. ( ) Santa Maria 2. ( ) Cachoeira do Sul 3. ( ) Frederico Westphalen 4. ( ) Palmeira das Missões</p> <p><b>85. Cargo na UFSM:</b> 1. ( ) Nível fundamental 2. ( ) Nível médio 3. ( ) Nível superior</p> <p><b>86. Renda mensal familiar (soma das rendas):</b> 1. ( ) até 2.000,00 2. ( ) de 2.001,00 até R\$ 4.000,00 3. ( ) de 4.001,00 a 7.000,00 4. ( ) de 7.001,00 a 10.000,00 5. ( ) acima de 10.001,00</p>	<p><b>87. Grau de responsabilidade pela manutenção financeira do grupo familiar:</b> 1. ( ) Único responsável 2. ( ) Principal responsável, mas recebe ajuda de outra pessoa 3. ( ) Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa 4. ( ) Contribui apenas com uma pequena parte 5. ( ) Não tem nenhuma responsabilidade financeira</p> <p><b>88. Atualmente ocupa cargo de chefia:</b> 1. ( ) Sim 2. ( ) Não</p> <p><b>89. Nos últimos 2 anos, você teve algum afastamento por motivo de saúde?</b> 1. ( ) Sim 2. ( ) Não</p> <p><b>90. Você considera que o motivo do seu afastamento teve relação com o processo de trabalho ou com a organização?</b> 1. ( ) Sim 2. ( ) Não</p> <p><b>91. Na sua percepção, como você avalia o seu estado de saúde em geral:</b> 1. ( ) Muito ruim 2. ( ) Ruim 3. ( ) Regular 4. ( ) Boa 5. ( ) Excelente</p> <p><b>92. Você atua (atividades) como servidor(a) na área de sua formação?</b> 1. ( ) Sim 2. ( ) Não</p> <p><b>93. Ingressou na UFSM pelo Sistema de Cotas?</b> 1. ( ) Sim 2. ( ) Não Qual _____</p>
--	---