

UFRRJ

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

DISSERTAÇÃO

**(In) Competências gerenciais e saúde psicossocial do trabalhador em Instituições
Federais de Ensino Superior: concepções dos servidores da Universidade Federal
Rural do Rio de Janeiro**

Carolina Souza Nogueira

2018



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**(IN) COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SAÚDE PSICOSSOCIAL DO TRABALHADOR EM
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: CONCEPÇÕES DOS SERVIDORES
DA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**

CAROLINA SOUZA NOGUEIRA

Sob a orientação da Professora

Beatriz Quiroz Villardi

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre** no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica, RJ

Maio de 2018

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N778 Nogueira, Carolina Souza, 1984-
(In) Competências gerenciais e saúde psicossocial
do trabalhador em Instituições Federais de Ensino
Superior: concepções dos servidores da Universidade
Federal Rural do Rio de Janeiro / Carolina Souza
Nogueira. - Rio de Janeiro, RJ, 2018.
277 f.: il.

Orientadora: Beatriz Quiroz Villardi.
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro, Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia , 2018.

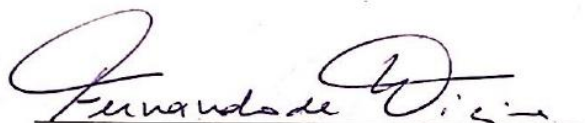
1. Competências gerenciais. 2. Saúde psicossocial
no trabalho em IFES. 3. Pesquisa fenomenográfica. 4.
Concepções laborais da prática. I. Villardi, Beatriz
Quiroz, 1956-, orient. II Universidade Federal Rural
do Rio de Janeiro. Mestrado Profissional em Gestão e
Estratégia III. Título.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE

CAROLINA SOUZA NOGUEIRA

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestra**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, na área de concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 25/05/2018.



Prof. Dr. Fernando de Oliveira Vieira
Presidente da Banca
Membro externo
UFF/MSG e DA



Prof.^a Dra. Beatriz Quiroz Villardi
Orientadora
Membro interno
MPGE/UFRRJ



Prof.^a Dra. Márcia Cristina Rodrigues Cova
Membro interno
MPGE/UFRRJ

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora por estarem sempre presentes em minha vida, me fortalecendo, protegendo, conduzindo e guiando. Este mestrado foi mais uma das etapas importantes e difíceis que participei no meu crescimento pessoal e profissional; cada vez mais aprendo que sem fé não conseguimos atingir nossos objetivos e a felicidade. Obrigada pelas bênçãos!

Ao meu marido, Bernardo, por ter se mantido compreensivo, parceiro, e por ter cuidado de mim e de nós durante todo o período do curso, e durante todos esses anos juntos. Iniciei o curso nas vésperas do nosso casamento, e ele foi meu cúmplice durante os nossos primeiros dois anos de casados, assim como nas etapas desta conquista, me incentivando, motivando, apoiando, fortalecendo e inclusive abdicando de muitas coisas por mim. Obrigada por tudo e pelo amor!

Aos meus pais, Luiz Altamiro e Maria Aparecida, que sempre cuidaram de mim, oferecendo ensino, apoio e incentivo para que eu seja uma pessoa melhor e do bem, a crescer pessoal e profissionalmente e valorizar minhas conquistas. Na faculdade de medicina eu já havia passado por estes momentos de abdicção da vida pessoal em prol do estudo e da minha formação, e eles sempre foram meu alicerce para seguir em frente. Iniciei o mestrado quando tinha acabado de mudar de cidade, estava morando mais longe deles e a saudade da distância somou as ausências originadas pelo curso; todos sentimentos, foi difícil. Ainda agradeço ao meu pai pelos conselhos acadêmicos que foram essenciais no meu conhecimento. Obrigada por tudo, pelo amor e pela vida!

Ao meu irmão, Luiz Felipe, por sempre ser parceiro, apoiador e incentivador para juntos comemorarmos minhas conquistas. Ultimamente tem sido exemplo de determinação, se permitindo realizar outra faculdade e iniciar uma nova vida. Obrigada pelo amor!

A minha família e a família do meu marido (que já é a minha também), pela compreensão e paciência durante minhas dificuldades e ausências. Em especial, agradeço aos meus afilhados lindos (Maria Eduarda, Isabela, Júlia, Henrique, Isabela), minha vizinha (Dionete), minhas madrinhas (Maria das Graças e Ana Maria), meu Padrinho (Clovis José), os avôs emprestados do meu marido (Clea e Paulo), meus sogros (Tereza e Luiz Fernando), minha

cunhada (Fernanda), meu concunhado (Ivan) e as queridas Maria e Aparecida Flávio (vocês foram essenciais neste período).

Aos meus amigos, pelo apoio e incentivo durante minhas dificuldades e ausências. Como já disse, o início do meu mestrado foi junto à mudança de cidade, e foi difícil ter que estar mais ausente da vida daqueles que ficaram, além de ter que construir novos laços em minha nova morada.

Aos colegas de trabalho da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador da UFRRJ, que me motivaram, apoiaram e incentivaram na condução do curso e desta da pesquisa. A troca de ideias, o suporte e as compreensões foram essenciais.

Aos colegas da turma do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do ano de 2016, pelo companheirismo, boa convivência, compartilhamento de dúvidas, ensinamentos e até mesmo sofrimento. Em especial, agradeço a minha querida amiga Sheila Maria de Souza Santos, pessoal e profissional ímpar, que literalmente foi meu braço direito e até mesmo mentora nesta jornada. Foi essencial ter esta 'equipe' trabalhando junta.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, pela qualidade das aulas e pelos conhecimentos transmitidos. Em especial, agradeço aqueles que participaram das minhas bancas de qualificação, nos seminários e na defesa, pelas ricas contribuições no estudo.

Aos entrevistados, servidores docentes gestores diretores de institutos e chefes de departamento e técnico - administrativos das secretarias dos institutos do Campus de Seropédica da UFRRJ, pela disponibilidade e colaboração essencial nesta pesquisa.

Por fim, e não menos importante, a minha querida orientadora, Beatriz, pessoa ímpar, admirável, dedicada e possuidora de um conhecimento e competência sem tamanho. Suas orientações, questionamentos, observações, e todos os nossos diálogos me proporcionaram crescer como pessoa e como profissional neste período do curso. Levarei estes conhecimentos e desenvolvimento das minhas competências para toda a vida, e buscarei influenciar positivamente a saúde dos trabalhadores. Muito obrigada pela dedicação e por ser a mãe do meu conhecimento nesta pesquisa!

Obrigada a todos por entenderem minha ausência, minhas aflições e participarem deste meu crescimento pessoal e profissional, me proporcionando momentos de felicidade durante o curso!

“São os passos que fazem os caminhos”.
Mário Quintana

RESUMO

NOGUEIRA, Carolina Souza. (In) Competências gerenciais e saúde psicossocial do trabalhador em Instituições Federais de Ensino Superior: Concepções dos servidores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2018. 277 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

As relações entre saúde e trabalho são reconhecidas e foco de estudos e aplicações na sociedade contemporânea desde meados do século XX, se passando a considerar o trabalho um determinante social de saúde. A qualidade física e psicossocial dos ambientes de trabalho nas organizações é reflexo e se reflete em seus trabalhadores cuja influência mútua encontra-se em crescente transformação junto às modernizações dos processos de trabalho. Nesta conjuntura, cabe aos gestores intermediando as relações nos ambientes de trabalho, evidenciar competência no ato de gerenciar. Diante desse contexto, busca-se analisar as competências gerenciais praticadas e sua influência na saúde psicossocial dos trabalhadores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ, uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES. Para tanto, foi realizada pesquisa qualitativa aplicada de base interpretativista e fenomenográfica configurada como um estudo de caso único. A coleta de dados no campo abrangeu pesquisa documental, observação participante natural e entrevista individual semiestruturada junto a 18 servidores, diretores de institutos, chefes de departamentos e técnico-administrativos (lotados nas secretarias das direções dos institutos), todos em exercício no Campus de Seropédica da UFRRJ. As revelações dos entrevistados sobre suas experiências vividas nos seus ambientes de trabalho classificadas em categorias descritivas de 1ª, 2ª e 3ª ordem, resultaram em quatro concepções sobre o fenômeno, ou seja, o "como" e "o que" significa trabalhar com o gestor, a saber: Concepção 1 – Estar em adoecimento agudo; Concepção 2 – Estar em adoecimento crônico; Concepção 3 – Estar em reabilitação; Concepção 4 – Estar saudável. Essas concepções desenvolvidas inter-relacionam indissociavelmente o trabalho, a vivência cotidiana do trabalhador e seu contexto laboral e, orientam efetivamente as práticas por decorrerem da vivência laboral. Identificou-se um *continuum* de (in) competências gerenciais praticadas nesta IFES e implicações nas formas e processos de trabalho, na resolução dos desafios e problemas cotidianos, nas relações interpessoais, na estruturação organizacional e na manutenção física e humana no âmbito laboral. Conclui-se que, as ações gerenciais repercutem nos trabalhadores mutuamente na sua saúde psicossocial, seja de forma positiva ou negativa, (não) desencadeando adoecimento dos indivíduos e (não) comprometendo as atividades laborais. Explicitou-se predomínio de sentimentos negativos entre os trabalhadores de influência mais negativa que positiva sobre a saúde psicossocial dos servidores pelas (in) competências gerenciais atribuídas mediante as vivências relatadas pelos sujeitos desta pesquisa. O estudo fornece subsídio à administração superior para elaboração de programas e cursos de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais pertinentes à realidade da organização examinada, requeridas para conferir qualidade de vida no trabalho, necessária a um trabalho de qualidade.

Palavras-chave: Competências gerenciais, saúde psicossocial no trabalho em IFES, pesquisa fenomenográfica, concepções laborais da prática.

ABSTRACT

NOGUEIRA, Carolina Souza. (In) Managerial competencies and workers' psychosocial health in Federal Higher Education Institutions: Conceptions of servers at the Federal Rural University of Rio de Janeiro, 2018. 277 p. Dissertation (Professional Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2018.

The relations between health and work are recognized and focus of studies and applications in contemporary society since the mid-twentieth century, and work is now considered a social determinant of health. The physical and psychosocial quality of work environments in organizations reflects and reflected in their workers whose mutual influence is in increasing transformation with the modernization of work processes. At this juncture, it is up to managers intermediating relationships in the workplace, to show competence in the act of managing. Given this context, we seek to analyze the managerial skills practiced and their influence on the psychosocial health of workers from the Federal Rural University of Rio de Janeiro - UFRRJ, a Federal Institution of Higher Education - IFES. To this end, an applied qualitative research based on interpretative and phenomenographic basis was configured as a unique case study. Data collection in the field included documentary research, natural participant observation and semi-structured individual interviews with 18 servants, institute directors, department heads and technical-administrative staff (all staffed at the institute directorates' offices), all working at the Seropédica Campus from UFRRJ. The revelations of the interviewees about their experiences in their work environments classified into descriptive categories of 1st, 2nd and 3rd order, resulted in four conceptions about the phenomenon, that is, the "how" and "what" means working with the manager. Conception 1 - Being in acute illness; Conception 2 - Being in chronic illness; Conception 3 - Being in rehabilitation; Conception 4 - Being healthy. These developed conceptions inseparably interrelate work, the daily work experience of the worker and his work context and effectively guide the practices as they result from the work experience. We identified a continuum of (in) managerial competencies practiced in this IFES and implications for work forms and processes, in solving daily challenges and problems, interpersonal relationships, organizational structuring and physical and human maintenance in the workplace. It is concluded that the managerial actions affect the workers mutually in their psychosocial health, either positively or negatively, (not) triggering illness of individuals and (not) compromising the work activities. The predominance of negative feelings among workers with a more negative than positive influence on the psychosocial health of the servants was explained by the managerial (in) competences attributed to the experiences reported by the subjects of this research. The study provides support to senior management to develop programs and training courses and development of managerial skills relevant to the reality of the organization examined, required to confer quality of life at work, necessary for quality work.

Keywords: Management skills, psychosocial health at work in IFES, phenomenographic research, working conceptions of practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Estrutura organizacional da UFRRJ.....	46
Figura 02 - Estrutura organizacional dos institutos da UFRRJ.....	47
Figura 03 - Mapa conceitual da posição dos gestores no contexto de uma IFES....	59
Figura 04 - Estrutura organizacional de departamentos por institutos da UFRRJ...	60
Figura 05 - Relação hierárquica e de abrangência entre as concepções 1, 2, 3 e 4..	136
Figura 06 - Diagrama do espaço resultado das concepções: relação hierárquica e de abrangência entre as concepções, com relação a influência das competências gerenciais na saúde dos trabalhadores.....	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Fatores de risco para saúde e segurança dos trabalhadores.....	26
Quadro 02	Fatores que influenciam no absenteísmo por doença.....	28
Quadro 03	Tipos de invalidez causada por transtornos mentais e comportamentais.....	29
Quadro 04	Quantitativo de pessoal da UFRRJ.....	48
Quadro 05	Nível de escolaridade dos servidores da UFRRJ.....	49
Quadro 06	Comparação dos atendimentos das licenças para tratamento de saúde dos trabalhadores da UFRRJ realizados pela DAST de 2013 a 2016.....	54
Quadro 07	Quantitativo de gestores de acordo com o número institutos e seus departamentos no campus de Seropédica da UFRRJ em 2016.....	60
Quadro 08	Roteiro de entrevista semiestruturada	64
Quadro 09	Questões éticas em pesquisa qualitativa	67
Quadro 10	Delineamento metodológico da pesquisa	68
Quadro 11	Perfil dos entrevistados da pesquisa por tempo na UFRRJ.....	71
Quadro 12	Categorias descritivas de 1ª e 2ª ordem do significado e as concepções dos entrevistados.....	74
Quadro 13	Relação das competências (gerenciais) dos entrevistados.....	129
Quadro 14	Relação dos sentimentos negativos manifestados pelos entrevistados...	132
Quadro 15	Relação dos sentimentos positivos manifestados pelos entrevistados....	133
Quadro 16	Relação das práticas gerenciais relatadas pelos entrevistados - implementadas e resolução de problemas no exercício da função.....	134
Quadro 17	Competências gerenciais necessárias (principais na visão dos entrevistados).....	160
Quadro 18	Desafios do trabalho segundo os entrevistados – limitações e mudanças necessárias para a gestão superá-los.....	161
Quadro 19	Observações e expectativas sobre a resolução (ou não) dos problemas e desafios do trabalho.....	162

LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS

ABC - Academia Brasileira de Ciências

APG - Administração Pública Gerencial

CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica

CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CID - Classificação Internacional das Doenças

CLAD - Centro Latino Americano de Administração para o Desenvolvimento

CNDSS - Comissão Nacional sobre Determinantes Sociais de Saúde

CODEP - Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas

CONSU - Conselho Universitário

COTIC - Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação

DAST - Divisão de Atenção  Saúde do Trabalhador

DORT - Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho

DP - Departamento de Pessoal

DSS - Determinante Social da Saúde

ENDP - Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino

EPI - Equipamento de Proteção Individual

ESAMV - Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária

HAS - Hipertensão Arterial Sistmica

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

LER - Lesão por Esforço Repetitivo

LOS - Lei Orgânica da Saúde

MEC - Ministério da Educação

MPGE - Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

MPDG - Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

MS - Ministério da Saúde

NASSUR - Núcleo de Atenção  saúde do Servidor da Universidade Rural

OIT - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial de Saúde

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação

PDI - Programa de Desenvolvimento Institucional

PROAD - Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos

PROEXT - Pró - Reitoria de Extensão

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

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à saúde do Servidor

SIGRH - Plano de Cooperação Técnica dos Sistemas Institucionais Integrados de Gestão

TAE - Técnicos Administrativos em Educação

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU - Tribunal de Contas da União

TFC - Trabalho de Final de Curso

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

VAS - Vias Aéreas Superiores

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Contextualização	16
1.1.1 Informações que Dimensionam a Problemática	18
1.2 Pergunta de Pesquisa	20
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo Final.....	20
1.3.2 Objetivos Intermediários	20
1.4 Relevância do Estudo	20
1.5 Delimitação do Estudo	21
2 FUNDAMENTACAO TEÓRICA.....	23
2.1 Saúde do Trabalhador.....	23
2.1.1 Sofrimento e adoecimento psicossocial no trabalho	26
2.2 Competências Profissionais e Aprendizagem nas organizações	31
2.2.1 Competências gerenciais	35
2.3 Gerência no Serviço Público	39
3 O CASO DA UFRRJ: SAÚDE DO TRABALHADOR E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	43
3.1 Características da Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	43
3.2 Contexto histórico	43
3.3 A UFRRJ na atualidade	44
3.3.1 Estrutura organizacional vigente em 2016	45
3.3.2 Força de trabalho	48
3.3.3 A saúde do trabalhador na UFRRJ	49
3.4 Situação Problema de Pesquisa	51
4 PERCURSO METODOLÓGICO	56
4.1 Delineamento da Pesquisa, Abordagem Epistemológica e Metodológica	56
4.2 Sujeitos da Pesquisa e os Critérios de Seleção	58
4.3 Métodos, Técnicas e Procedimentos de Coleta de Dados no Campo.....	62
4.4 Métodos, Técnicas e Procedimentos de Análise de Dados de Campo	65
4.5 Limitações dos Métodos de Pesquisa Escolhidos.....	66
4.5.1 Critérios de Validade e Confiabilidade do Estudo para Superar as Limitações.....	67
4.6 Ética na Pesquisa Qualitativa	67
4.7 Resumo do Delineamento Metodológico da Pesquisa	68
5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	69
5.1 Considerações sobre as entrevistas: realização, tratamento, organização e análise dos dados de campo	69
5.2 Perfil dos servidores entrevistados	70
5.3 Concepções dos entrevistados	73
5.3.1 Concepção 1: Estar em Adoecimento Agudo.....	90
5.3.2 Concepção 2: Estar em Adoecimento Crônico.....	97
5.3.3 Concepção 3: Estar em Reabilitação	104

5.3.4 Concepção 4: Estar saudável	120
5.3.5 Relação Entre as Concepções	124
6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA TEORIA.....	136
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES	158
7.1 Implicações e Recomendações Práticas	159
7.2 Implicações Teóricas e Sugestões para Aprofundar em Pesquisas Futuras	165
REFERÊNCIAS	167
APÊNDICES	181
Apêndice A – Fase Exploratória da pesquisa	181
Apêndice B - Banner ENDP 2016.....	183
Apêndice C - Fase piloto da pesquisa.....	184
Apêndice D - Roteiro de Entrevista.....	199
Apêndice E – Exemplo de entrevista transcrita - Entrevistado DI - 1 (Entrevista Gravada – Transcrição).....	201
Apêndice F – Análise das entrevistas	205
Apêndice G – Análise dos dados gerais dos sujeitos da pesquisa	210
Apêndice H – Exemplo de extração das ideias centrais a partir das entrevistas transcritas - Entrevistado DI – 1.....	217
Apêndice I – Exemplo de análise comparativa das ideias centrais (categorias de 3ª ordem) dos sujeitos da pesquisa.....	223
Apêndice J – Relação geral das categorias de 1ª, 2ª e 3ª ordem e as Concepções	228
Apêndice K – Comparação das competências necessárias e praticadas de acordo com as vivências dos entrevistados	247
Apêndice L – Cronologia do projeto	266
ANEXOS	268
Anexo A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	268
Anexo B - Folheto Curso de Liderança 2016.....	270
Anexo C - Lista de trabalhos aprovados por modalidade no ENDP 2016	271
Anexo D - Programação ENDP 2016.....	273
Anexo E – Descrição de Cargo Técnico - Administrativo: Assistente em Administração	275
Anexo F – Descrição das Competências Inerentes a Direção de Instituto	276
Anexo G – Descrição das Competências Inerentes a Chefia de Departamento	277

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A mútua influência entre saúde e trabalho é um crescente foco de estudos e aplicações na sociedade contemporânea, desde a segunda metade do século XX (MENDES; DIAS, 1991). Diante da constante evolução das atividades laborais e das teorias aplicadas junto às novas tecnologias organizacionais, atividades administrativas e exigências de mercado, destaca-se a área da saúde ocupacional (MENDES; DIAS, 1991; OIT, 1989).

No Brasil, o a adoção e desenvolvimento da saúde ocupacional e de uma Política Nacional de Saúde do Trabalhador iniciou-se tardiamente, a partir da expansão inicial nos países de Primeiro Mundo (MENDES; DIAS, 1991).

Essa relação entre trabalho e saúde também se orienta pela regulamentação brasileira pela Lei nº 8.080/1990¹, que estabelece ações e serviços mínimos voltados para os cuidados com a saúde em geral (BRASIL, 1990a). Nessa lei, se reconhecem dez principais fatores determinantes e condicionantes da saúde: alimentação, moradia, saneamento básico, meio ambiente, trabalho, renda, educação, transporte, lazer e acesso aos bens e serviços essenciais (BRASIL, 1990a). Portanto, trabalhar também constitui fator importante do nível de saúde dos indivíduos e da população, ou seja, caracteriza-se como Determinante Social da Saúde - DSS (ROCHA, 2014).

A Comissão Nacional sobre Determinantes Sociais da Saúde - CNDSS², em geral, define os DSS como fatores sociais, econômicos, culturais, étnicos/raciais, psicológicos e comportamentais que influenciam a ocorrência de problemas de saúde e os seus fatores de risco na população, que, por sua vez, se resumem nas relações entre as condições de vida e o trabalho dos indivíduos (OMS, 2005; ROCHA, 2014). Assim, os três principais objetivos da CNDSS são: produzir conhecimentos e informações sobre os DSS no Brasil; contribuir no desenvolvimento de políticas, planos, modelos e programas para a promoção da equidade em saúde; e mobilizar a sociedade civil e governo para atuar sobre os DSS (BRASIL, 2006b; ROCHA, 2014).

Destarte, a saúde não é mais definida como a ausência de doença ou enfermidade, mas sim como um estado de completo bem-estar físico, mental e social (OMS, 1946), cujo reconhecimento como direito de todos foi confirmado na Constituição Federal do Brasil: “A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação” (BRASIL, 1988, art. 196).

Entre os determinantes da saúde do trabalhador estão compreendidos os condicionantes sociais, econômicos, tecnológicos e organizacionais responsáveis pelas condições de vida e os fatores de risco ocupacionais – físicos, químicos, biológicos, mecânicos e aqueles decorrentes da organização laboral – presentes nos processos de trabalho. Assim, as ações de saúde do trabalhador têm como foco as mudanças nos processos de trabalho que contemplem as relações saúde-trabalho em toda a sua complexidade, por meio de uma atuação multiprofissional, interdisciplinar e intersetorial (BRASIL, 2001b, p. 17, cap. 1).

¹ 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 de saúde e dá outras providências (BRASIL, 1990).

² A Comissão Nacional sobre Determinantes Sociais da Saúde (CNDSS) foi criada através de Decreto Presidencial de 13 de março de 2006 (BRASIL, 2006b), dada a importância crescente sobre os DSS em âmbito internacional.

A qualidade do ambiente de trabalho gerado nas organizações é um reflexo dos seus trabalhadores, podendo, então, apresentar-se de várias maneiras, sendo reconhecida sua característica mutável, fundamentada na forma como seus membros concebem a instituição de acordo com suas especificidades e subjetividades (MORO *et al.*, 2012). Nesse sentido, as relações estabelecidas pelos trabalhadores entre si e as formais pela organização, bem como os processos de trabalho, as formas de comunicação e as percepções e concepções dos mesmos sobre suas instituições, repercutem diretamente na produtividade (MORO *et al.*, 2012), assim como no desenvolvimento das competências vivenciando o contexto específico do trabalho realizado (SANDBERG, 2000).

Dessa forma, as ações organizacionais são baseadas nas competências humanas, ou seja, nos conhecimentos e habilidades que as pessoas utilizam quando trabalham, o que faz com que o desenvolvimento destas competências se torne também uma questão gerencial e, por vezes, um problema para a organização do trabalho (SANDBERG, 2000).

Assim, nas instituições públicas, inclusive as de ensino superior, também são necessárias adaptações, sobretudo com o olhar voltado para os trabalhadores, que são fundamentais no processo (MORO *et al.*, 2012) frente ao confronto dos ambientes dinâmicos que decorrem do novo cenário mundial de globalização, privatização e de inovações nas organizações (GUMUSLUOGLU; ILSEV, 2009; MORO *et al.*, 2012).

Nesse sentido, para essas organizações do governo que não se limitam a gerir recursos financeiros, tecnologias e estruturas, como empresas privadas, é fundamental adaptar-se a questões como legislação, burocracia, cultura, interesses políticos diversos (MORO *et al.*, 2012), incluindo a saúde ocupacional.

Destaca-se que as organizações de trabalho, tais como as instituições de educação, possuem características peculiares e particulares geradoras de adoecimento, como o stress, por exemplo, causado pelas relações competitivas em busca de poder e, ou, conhecimento, propiciando tensões e, conseqüentemente, alterações no comportamento dos trabalhadores daqueles ambientes (CATTANI; HALZMANN, 2011; OIT, 1989).

Essa realidade, oriunda da necessidade de alto desempenho, da produtividade, do clima de competição, e da pressão do mundo organizacional, corrobora uma lógica positivista e utilitarista, culminando no gerencialismo do serviço público, o que aumenta o sofrimento dos trabalhadores, inclusive dos gestores (GOMES *et al.*, 2013).

Para obter o resultado de uma gestão eficiente e, conseqüentemente, uma organização eficaz, esses gerentes devem estar aptos para compreender as bases que desenvolvem as competências humanas no trabalho (SANDBERG, 2000). Para tal o autor entende que "a partir de uma perspectiva gerencial, essa necessidade leva a um aumento da procura de maneiras eficientes de gerenciar treinamento e desenvolvimento nas organizações" (SANDBERG, 2000, p. 9), com destaque para a capacidade gerencial que permeia a relação de saúde ocupacional.

Dessa forma, a partir de mudanças nos processos sociais, da significância dos DSS, e a relação de dependência entre a saúde e o trabalho progressivamente se destacando como um campo em construção no espaço da saúde pública, cresceram gradativamente as políticas de saúde do trabalhador (MENDES; DIAS, 1991).

Mantendo o já existente objetivo de consolidar a área da saúde do trabalhador e as relações trabalho - saúde (MENDES; DIAS, 1991), incentivou-se, além do fortalecimento das equipes já existentes e das suas formas de atuação, com padronização a nível nacional, a criação de equipes dedicadas à atenção à saúde dos servidores públicos federais, abrangendo os demais trabalhadores dessas organizações.

Nesse contexto, foi criado, através do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG³, o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor – SIASS, pelo Decreto nº 6.833/2009 (BRASIL, 2009) se iniciando sua implementação nacional que desencadeou um crescimento contínuo das equipes de saúde do trabalhador por todo Brasil, conforme mostra o mapeamento dessas unidades através do site do SIASS (2016) (BRASIL, 2009).

As equipes dedicadas tornaram-se Unidades do SIASS (BRASIL, 2009) dentro de cada instituição em que estão instaladas, a fim de otimizar o andamento dos seus fluxos de trabalho, fazendo-se necessário, para tanto, a articulação e a adequação entre as regulamentações administrativas inerentes às práticas organizacionais vigentes e às legislações de âmbito nacional, padronizadas através do SIASS.

1.1.1 Informações que Dimensionam a Problemática

Em 2011, foi oficialmente criada uma equipe dedicada para a saúde do trabalhador da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, denominada, desde 2015, Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST, composta por 13 servidores até outubro de 2016 (UFRRJ, 2015b). Os membros da DAST incluem profissionais de saúde: médicos, assistentes sociais, psicólogos, fisioterapeutas, enfermeiros, auxiliar de enfermagem, técnicos de segurança no trabalho, além de secretária executiva, um assistente administrativo, trabalhador anistiado e outro trabalhador terceirizado, todos com as atividades laborais voltadas exclusivamente ao atendimento dos trabalhadores da UFRRJ no geral, ou seja, 2.852 indivíduos até dezembro de 2015 (UFRRJ, 2015a).

Na rotina de trabalho em uma Universidade Pública, os profissionais de saúde se deparam com formas de sofrimento variadas, que podem desencadear o adoecimento dos trabalhadores. Entre essas, estão os processos de estresse do corpo no ambiente de trabalho, sejam eles desgastes físicos, sociais ou psicológicos, determinados em sua maioria pelo tipo de trabalho e pela forma como o mesmo está organizado também nas redes particulares de ensino (DELCOR *et al.*, 2004; OMS, 1946). Na prática, observa-se que os diversos estresses interferem direta ou indiretamente na qualidade de vida do ser humano, e, quando se tornam sintomáticos, provocam, por exemplo, insônia, cefaleia, hipertensão arterial, e depressão.

Reconhece-se, porém, que o trabalhador adoecido, apresenta problemáticas na sua vida particular, de ordem familiar e/ou social que leva para o setor de trabalho, podendo ser ele mesmo o causador do adoecimento no cotidiano laboral (OIT, 1989). Contudo, mesmo existindo indivíduos com alguma condição patológica prévia, o próprio trabalho pode ser o principal responsável ou assumir papel preponderante no aparecimento de patologias que configuram as doenças do trabalho (CATTANI; HALZMANN, 2011; SCHILLING, 1984).

Dessa forma, o sofrimento psicológico resulta das histórias do indivíduo ou do seu grupo de trabalho, quando entram em conflito com as pressões sofridas no ambiente laboral (BELLUSCI, 2013).

No cotidiano dos atendimentos realizados pela equipe de saúde da DAST, percebe-se, com o passar do tempo, uma ausência laboral que tende a aumentar, ou seja, exacerba-se o absenteísmo. Esta ausência é considerada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) como um período no qual o trabalhador não comparece em seu ambiente laboral devido a alguma incapacidade, exceto em casos de prisão ou gravidez normal (OIT, 1989). O absenteísmo costuma ainda ser o primeiro fator de demonstração do adoecimento do indivíduo, contudo, nem sempre é caracterizado como patológico pelos trabalhadores ou pelos seus gestores (OIT, 1989). Todavia, não existe concordância entre o que é uma patologia do

³ Durante a pesquisa o MPOG passou a ser denominado Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG.

trabalho, definida por um diagnóstico médico (OIT, 1989), e o que é reconhecido como tal pelos organismos que definem as legislações referentes ao trabalho (CATTANI; HALZMANN, 2011).

Nas práticas da rotina da equipe de saúde da DAST da UFRRJ, observaram-se adversidades no ambiente de trabalho dos indivíduos, detectadas pelos peritos médicos e pelos demais membros dessa equipe multidisciplinar. Assim como dificuldades de implementar a prevenção do adoecimento do trabalhador na burocracia administrativa, resultando por exemplo em: (i) não adesão de trabalhadores aos eventos de promoção em saúde, seja por desinteresse ou por não liberação da chefia imediata; ou (ii) compra e utilização de equipamentos inadequados para proteção e ergonomia no trabalho, por desconhecimento ou carência de verba.

De acordo com a demanda espontânea de atendimentos realizados aos trabalhadores da UFRRJ pela equipe dedicada à saúde do trabalhador, apontou-se o envolvimento da saúde nos ambientes de trabalho estar diretamente relacionado às formas de gestão e competências gerenciais vigentes. Estas se consideravam fatores de risco à saúde do trabalhador e ao mesmo tempo centrais a recuperação da saúde, dependendo da capacidade gerencial junto as equipes.

Nessa perspectiva, o estabelecimento da relação causal ou do nexo entre um determinado evento de saúde – dano ou doença – individual ou coletivo, potencial ou instalado, e uma dada condição de trabalho constitui a condição básica para a implementação das ações de Saúde do Trabalhador nos serviços de saúde. De modo esquemático, esse processo pode se iniciar pela identificação e controle dos fatores de risco para a saúde presentes nos ambientes e condições de trabalho e/ou a partir do diagnóstico, tratamento e prevenção dos danos, lesões ou doenças provocadas pelo trabalho, no indivíduo e no coletivo de trabalhadores (BRASIL, 2001b, p. 27).

No cotidiano ocupacional e da equipe de saúde do trabalhador da DAST, se observaram diferentes situações envolvendo (in) competências gerenciais praticadas e impactos na saúde dos trabalhadores da UFRRJ. Por exemplo, relatos de relações interpessoais conflituosas envolvendo colegas de trabalho, e até mesmo entre gestores e seus subordinados, nas quais o gestor assumia papel central na intervenção, favorecendo ou não um ambiente de trabalho saudável. Este e outros exemplos se detalham no capítulo 3 deste estudo, sobre o caso da UFRRJ.

Inicialmente, se ressalta que, por observação da equipe DAST, as situações vivenciadas pelos trabalhadores variavam sua relação com a saúde dos mesmos de acordo com os setores e seu local de trabalho, dadas as especificidades das patologias e as dos trabalhadores adoecidos, e pelos trâmites administrativos institucionais e federais existentes nas práticas laborais que realizavam.

Em 2016 a pesquisadora, membro da equipe DAST participando do Curso para Treinamento em Competências de Gestão na UFRRJ e do XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino – ENDP, observou que a nível nacional entre os dirigentes havia reconhecimento em nível nacional da interdependência entre as competências gerenciais praticadas, o cotidiano ocupacional e um ambiente de trabalho saudável. Assim, o levantamento da situação - problema desta pesquisa contou uma fase exploratória cujo detalhamento encontra-se no Apêndice A.

Tal situação está associada às relações da gestão com os demais servidores e a saúde laboral no trabalho, por exemplo, às dificuldades encontradas pelos gestores em exercício e falta de capacitação e treinamento, conhecimento das burocracias e legislações específicas, além da presença de conflitos interpessoais nos ambientes de trabalho onde os gestores exercem seu trabalho seja ativamente ou, limitando-se a observá-los apenas.

Nesse contexto, as razões para a realização desta pesquisa incluem a busca pelo necessário entendimento e cumprimento das regulamentações administrativas estabelecidas pela Direção Superior, que, por vezes, não dispõe de uma detalhada percepção e apuração das peculiaridades regionais e trâmites gerenciais aos quais os trabalhadores de uma Instituição Federal de Ensino - IFES, e mais especificamente a UFRRJ, devem se enquadrar.

O contexto cotidiano da prática dos atendimentos dos trabalhadores da UFRRJ, pelos profissionais de saúde da equipe da DAST, sobre os casos de adoecimento e a vivência laboral com as questões administrativas da instituição, levaram-nos à reflexão sobre o papel e o envolvimento dos gestores na saúde ocupacional e nos processos de adoecimento dos trabalhadores. Tais questões também se destacavam nas vivências de outros servidores a nível nacional, conforme observado na fase exploratória do estudo (Apêndice A).

Pela necessidade de aprimorar os conhecimentos que englobam as (in) capacidades gerenciais dos gestores da UFRRJ, passíveis de estarem envolvidas em situações de adoecimento ocupacional, indagou-se:

1.2 Pergunta de Pesquisa

- Como as (in) competências gerenciais praticadas influenciam na saúde psicossocial do trabalhador?

1.3 Objetivos

O objetivo desta pesquisa revela o seu propósito e pra alcança-lo se determinaram seus objetivos intermediários.

1.3.1 Objetivo Final

- Identificar como as (in) competências gerenciais praticadas influenciam na saúde psicossocial do trabalhador na UFRRJ.

Assim, poder subsidiar com fundamento empírico a elaboração de diretrizes para capacitar e desenvolver competências gerenciais pertinentes à realidade laboral nesta IFES.

1.3.2 Objetivos Intermediários

- Levantar políticas e ações vigentes relativas a saúde do trabalhador na instituição;
- Identificar práticas gerenciais vigentes nos espaços laborais (atuação de gestores);
- Descrever as concepções decorrentes da vivência da capacidade gerencial e forma de atuação dos gestores com suas equipes;
- Apontar diretrizes para propostas e orientações para propiciar saúde dos trabalhadores nos seus ambientes de trabalho.

1.4 Relevância do Estudo

Os resultados desta pesquisa ampliam o conhecimento das práticas gerenciais vigentes, e podem subsidiar proposições para uma gestão em prol da saúde ocupacional na UFRRJ.

Cabendo aos gestores tomar as medidas pertinentes para atender as demandas administrativas e acadêmicas da Universidade Rural, são (in) diretamente envolvidos no contexto do adoecimento em seus respectivos ambientes de trabalho. Com os resultados desta pesquisa propicia-se desenvolvimento de competências gerenciais a partir das práticas

gerenciais vigentes, considerando os processos de adoecimento no ambiente ocupacional, Também possibilita-se prevenir desgaste no trabalho desencadeado pelo estresse laboral em níveis não toleráveis pelos trabalhadores que os vivenciam.

Dessa forma, trata-se de um estudo contributivo ao aprendizado organizacional da instituição com foco nos gestores por subsidiar o conhecimento e as decisões administrativas para capacitação específica desses trabalhadores gestores, e atender a legislação para desenvolvimento da atuação profissional dos servidores públicos, estabelecido pelo DL. 5706/2009 (BRASIL, 2009) no âmbito da Administração Pública Federal.

Mediante o levantamento das interações entre a competência gerencial e a sua relação com a saúde dos trabalhadores da UFRRJ, uma centenária Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), o presente estudo beneficia a Universidade e se torna relevante também para subsidiar o desenvolvimento de competências gerenciais dos servidores que assumem os cargos de gestão, ao mesmo tempo em que viabiliza reconhecimento da natureza subjetiva das interações laborais gestor-trabalhador e condições do trabalho gerencial na IFES examinada.

Nesse sentido, tais práticas desvendadas permitem subsidiar a elaboração de políticas e ações relativas aos processos de desenvolvimento gerencial e de proteção à saúde do trabalhador na Universidade Rural.

O resultado deste estudo é relevante para orientar e conduzir mudanças nas práticas de gestão vigentes concernentes as relações interpessoais e saúde ocupacional laborais.

Ao descrever a influência da competência gerencial na saúde do trabalhador na IFES pode-se disseminar tal conhecimento nos diversos setores institucionais, através de cursos para capacitação gerencial, por exemplo. Ainda, os resultados da pesquisa podem beneficiar a equipe da DAST, propiciando conhecimento agregador e aprimorando as práticas de seguimento junto aos trabalhadores da UFRRJ e em prol dos mesmos.

A resposta encontrada oferece subsídios na elaboração de cursos voltados para os gestores da UFRRJ, bem como para base de dados para módulos vigentes de capacitação no curso de liderança voltado para gestores implementado pela DAST em 2016 (UFRRJ, 2016b, 2016c) com foco na realidade organizacional da UFRRJ para as questões da saúde ocupacional.

A pesquisa foi oportuna, pois deram sequência às diretrizes do MPOG (BRASIL, 2014a) ao produzir conhecimento sobre os fluxos interpessoais, tanto o trabalhador quanto os gestores de modo a poderem-se tornar sujeitos, mais ativos na (re) construção de uma relação de trabalho agregadora e, assim, tornar mais saudáveis os ambientes de trabalho.

Os servidores gestores capacitados a partir das descobertas desta pesquisa, poderão se tornar mais competentes se fomentando assim, uma mudança gerencial organizacional no âmbito das relações de trabalho pertinente à sua realidade na saúde ocupacional vigente.

1.5 Delimitação do Estudo

Ao se descrever a influência das competências gerenciais praticadas sobre a saúde do trabalhador em IFES, a pesquisa se restringiu aos gestores de institutos da universidade e suas equipes diretas, ou seja, às práticas gerenciais vigentes desde a perspectiva dos mesmos e a de seus subordinados diretos. Assim, mesmo reconhecendo que a gestão de pessoas na organização abrange além da capacitação gerencial, o estudo tratou do subsistema de desenvolvimento gerencial, não abordando diretamente os subsistemas de recrutamento e seleção, nem o de avaliação de desempenho

Geograficamente embora a IFES atue em quatro *campi*, esta pesquisa focou os gestores da UFRRJ lotados no Campus sede da Universidade localizada na cidade de Seropédica, por ser o que concentra a maioria dos servidores da instituição e a sua administração central.

O estudo abrangeu o período desde 2009 quando da criação da Comissão no DAST da UFRRJ até 2018. A pesquisa de campo se iniciou em 2016, quando se iniciou o levantamento bibliográfico e metodológico, e os anos de 2017 e início de 2018, quando foram concluídas as análises da pesquisa de campo e apresentados os resultados.

Conceitualmente, se tratou dos seguintes conceitos ao descrever as dinâmicas cotidianas de trabalho: competências profissionais, competências gerenciais, concepções de trabalho decorrentes da vivência, saúde, doença e qualidade de vida no trabalho, e gestão pública. Em relação à saúde, o estudo focou os fatores ergonômicos e psicossociais, organizacionais e comportamentais, sob um enfoque psicossocial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está dividida em três seções: Saúde do Trabalhador e Sofrimento e Adoecimento Psicossocial no Trabalho; Competências Profissionais e Competências Gerenciais; e Gerência no Serviço Público.

2.1 Saúde do Trabalhador

Os primeiros serviços voltados para a saúde dos trabalhadores surgiram em empresas da Inglaterra, a partir de 1830, durante a Revolução Industrial com a finalidade de alcançar as expectativas básicas do capital associados à "transnacionalização da economia" (MENDES; DIAS, 1991, p. 342). Ou seja, paralelamente aos processos de industrialização, a implantação desses serviços de saúde ocupacional se expandiu para outros países com os mesmos princípios envolvendo as transformações temporais (MENDES; DIAS, 1991).

Assim, na primeira metade do século XIX, os sistemas de saúde pública, tanto assistencial, quanto de seguridade social, eram frágeis ou não ofertados, propiciando que os novos serviços empresariais assumissem papel fundamental como criadores e mantenedores da dependência do trabalhador, e de seus familiares, perante as empresas, o que facilitou um controle direto sobre a força de trabalho (MENDES; DIAS, 1991).

No mesmo período, os trabalhadores encontravam-se submetidos aos processos acelerados e desumanos de produção, com uso intensivo da força de trabalho, o que a colocava em risco a sobrevivência e, reproduzia o processo produtivo vigente (MENDES; DIAS, 1991).

Nesse contexto, foi criada a Organização Internacional do Trabalho em 1919 (OIT, 1989), que passou, então, a regulamentar e recomendar qualificações profissionais e serviços de saúde do trabalhador, visando a proteção dos indivíduos em seu ambiente de trabalho, bem como contribuir para adaptação física e mental dos mesmos (MENDES; DIAS, 1991). O objetivo segundo os autores, era proporcionar a adequação dos processos e dos ambientes laborais, estabelecendo e mantendo o bem-estar do trabalhador.

Na mesma época, iniciaram-se os estudos sobre doenças profissionais, enfocando a relação trabalho-saúde sob a perspectiva médico-epidemiológico e processual interventiva (MENDES; DIAS, 1991).

O objeto da saúde do trabalhador pode ser definido como o *processo saúde e doença* dos grupos humanos, em sua relação com o trabalho. Representa um esforço de compreensão deste processo - como e porque ocorre - e do desenvolvimento de alternativas de intervenção que levem à transformação em direção à apropriação pelos trabalhadores, da dimensão humana do trabalho (MENDES; DIAS, 1991, p. 347)

Diante dos desdobramentos históricos envolvendo os processos de trabalho da sociedade capitalista tecnológica e industrializada, os contextos econômicos e políticos vigentes, os rearranjos das organizações e os direitos trabalhistas, propiciaram a ampliação dos serviços de saúde do trabalhador (MENDES; DIAS, 1991), surgindo, portanto, a "Saúde Ocupacional". Esta, além da atuação direcionada ao trabalhador, abrange a intervenção sobre o ambiente de trabalho, através da formação de equipes com profissionais de saúde e outros com competências relacionadas, de forma multi e interdisciplinar (BRASIL, 2001b; MENDES; DIAS, 1991).

Os riscos decorrentes dos processos produtivos podem repercutir tanto sobre os trabalhadores envolvidos nos ambientes laborais, quanto sobre o meio ambiente propriamente dito e a sociedade relacionada aos locais de trabalho (BRASIL, 2001b). Dessa forma, as ações

que envolvem a saúde dos trabalhadores visam a sua integração com a saúde ambiental (BRASIL, 2001b).

Posteriormente, surgiram programas de assistência aos trabalhadores, relacionados inclusive à rede pública de serviços, com participação ativa dos próprios trabalhadores e das suas organizações saúde (MENDES; DIAS, 1991). Esses programas objetivavam relacionar os impactos do trabalho na saúde do trabalhador, subsidiando-os no questionamento dos processos vigentes, para reivindicarem melhores condições de saúde (MENDES; DIAS, 1991).

Dessa forma, tendo o trabalho como centro da organização da vida social, o processo saúde-doença torna-se uma Teoria da Determinação Social, envolvendo discussões teóricas e práticas alternativas (MENDES; DIAS, 1991). Ainda, configura objeto de estudo e inclusive de legislações, como a Lei nº 8.080/1990, que aponta o trabalho como um dos principais fatores determinantes e condicionantes da saúde (BRASIL, 1990), afirmando: "O reconhecimento do papel do trabalho na determinação e evolução do processo saúde-doença dos trabalhadores tem implicações éticas, técnicas e legais, que se refletem sobre a organização e o provimento de ações de saúde para esse segmento da população (...)" (BRASIL, 2001b, p. 27, cap. 2).

Do mesmo modo, amplia-se o conceito de doenças profissionais clássicas, como as ocasionadas pela exposição aos agentes tóxicos, preocupando-se com as doenças relacionadas ao trabalho, como: doenças cardiovasculares, lesões por esforços repetitivos – LER, denominadas Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho - DORT, distúrbios mentais, estresse, fadiga física e mental (BRASIL, 2001b; MENDES; DIAS, 1991).

Destarte, o cuidado da Saúde Ocupacional se relaciona à promoção de saúde, cuja estratégia se baseia nos processos de educação e modificação do comportamento dos trabalhadores, em prol de mudanças nos estilos de vida e de trabalho (MENDES; DIAS, 1991). Contudo, os mesmos autores alertam que na prática, os modelos implementados ainda não solucionaram os problemas ocupacionais existentes, permanecendo as condições de risco à saúde dos trabalhadores.

No Brasil emergiu a preocupação com saúde dos trabalhadores no início dos anos 80, quando os processos evolutivos da relação saúde – trabalho englobaram as práticas sindicais e a contribuição do desenvolvimento da área por instituições públicas mediante oferta de melhores condições de trabalho. No mais, "através da capacitação profissional, da produção do conhecimento, da prestação de serviços e da fiscalização das exigências legais" (MENDES; DIAS, 1991, p. 347) foram estabelecidas sobre saúde, como segue:

As políticas de governo para a área de saúde do trabalhador devem definir as atribuições e competências dos diversos setores envolvidos, incluindo as políticas econômicas, da indústria e comércio, da agricultura, da ciência e tecnologia, do trabalho, da previdência social, do meio ambiente, da educação e da justiça, entre outras. Também devem estar articuladas às estruturas organizadas da sociedade civil, por meio de formas de atuação sistemáticas e organizadas que resultem na garantia de condições de trabalho dignas, seguras e saudáveis para todos os trabalhadores (BRASIL, 2001b, p. 18, cap. 1).

Contudo, observa-se que as repercussões sobre a saúde dos trabalhadores ainda são pouco conhecidas diante das diversidades de situações e das mudanças processadas no "mundo do trabalho" (BRASIL, 2001b, p. 13), assimilando formatos dos padrões antigos junto às novas formas de adoecimento dos trabalhadores originadas a partir das conjunturas políticas e econômicas, e pela incorporação de tecnologias e estratégias gerenciais, além da crescente precarização de trabalho (BRASIL, 2001b) que se transforma.

As transformações decorrentes de novos modelos organizacionais e de gestão, contendo estratégias de sobrecarga do trabalho e mais controle sobre o trabalhador ao longo

dos anos, desconsideram as características de personalidades e a história de vida do indivíduo (BRASIL, 2001b). E ao mesmo tempo exaltam a necessidade de ofertar serviços de saúde com ações voltadas para políticas de saúde e segurança no trabalho mais eficazes (BRASIL, 2001b).

Para alcançar tal eficácia nos serviços de saúde do trabalhador, se necessita maior explicação dos processos de adoecimento envolvendo a articulação da forma como o trabalho é realizado e seus fatores de risco imersos em valores, crenças, o meio social e a subjetividade dos indivíduos, nos ambientes laborais da sociedade moderna (MENDES; DIAS, 1991).

O trabalho, enquanto atividade criativa e de transformação, pode provocar diversos significados positivos e negativos (DEJOURS *et al.*, 1997). Quanto aos significados positivos, segundo os autores, o trabalho pode gerar satisfação, inserção social, prazer, desenvolvimento pessoal e coletivo, constituindo fonte de bem-estar, harmonia e vitalidade. Já os significados negativos podem advir quando predominar, neste mesmo trabalho, o sentimento de “fazer por obrigação”, “apenas para ganhar a vida”, denotando tristeza, fonte de desprazer, envelhecimento, deterioração (DEJOURS *et al.*, 1997). Assim, para os autores, tanto o prazer quanto o sofrimento decorrentes do trabalho têm relação direta com a carga psíquica que a tarefa proporciona. Porém, o trabalho continua central para constituir um indivíduo com saúde,

Em nossa sociedade, o trabalho é mediador de integração social, seja por seu valor econômico (subsistência), seja pelo aspecto cultural (simbólico), tendo, assim, importância fundamental na constituição da subjetividade, no modo de vida e, portanto, na saúde física e mental das pessoas (BRASIL, 2001b, p. 161, cap. 10).

Dessa forma, o trabalho e a sua forma de exercício influenciam o estado de saúde dos trabalhadores, desde a exposição aos agentes tóxicos, em meio à complexidade das organizações do ambiente laboral, envolvendo a estrutura hierárquica da organização, a política gerencial e a forma como as tarefas são pré-determinadas (BRASIL, 2001b). Portanto, as organizações que procuram se manter saudáveis e, proporcionar vivência de ambiente de trabalho sem maiores dores nem adoecimentos, precisam aprender a manipular e prevenir com eficiência as toxicidades existentes e produzidas em seus espaços ocupacionais (FROST, 2003).

Diante desse contexto, destaca-se a importância do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos trabalhadores, pois seu estado de saúde está diretamente relacionado ao seu engajamento, na vida externa e interna ao trabalho (TRACY *et al.*, 2016). Estes dois aspectos do indivíduo são interdependentes e se afetam mutuamente, repercutindo no bem-estar, na satisfação e no desempenho dos trabalhadores (FROST, 2003; TRACY *et al.*, 2016), visto que o trabalho tem papel fundamental na dinâmica afetiva dos indivíduos (BRASIL, 2001b; DEJOURS *et al.*, 1997).

O engajamento na vida pessoal relaciona-se à família, ao círculo de amigos, à comunidade, ao crescimento, à evolução pessoal, e à própria saúde física e emocional (TRACY *et al.*, 2016). Para os mesmos autores, no engajar-se com a carreira, são envolvidos também a organização, o líder, o tipo de tarefas laborais e a equipe e colegas do local. Trabalhadores com maior autonomia para utilizar suas habilidades e organizar seus processos de trabalho no seu ambiente laboral tendem a ter mais prazer, bem-estar e saúde (BRASIL, 2001b).

O engajamento de um indivíduo com a sua vida pessoal e com a carreira segundo Tracy *et al.* (2016) engloba quatro dimensões interdependentes, que atuam simultaneamente: física (vigor e energia voltada para as atividades); emocional (dedicação ao trabalho e orgulho do mesmo); social (qualidade das relações interpessoais, resultando em trabalho coletivo); cognitiva (absorção, foco e dedicação envolvendo as atividades).

Sendo assim, nota-se que a falta de equilíbrio entre estas dimensões pode propiciar sofrimento e até mesmo o adoecimento, impedindo que o trabalhador se engaje.

2.1.1 Sofrimento e adoecimento psicossocial no trabalho

Trabalhadores podem adoecer ou até mesmo morrer por causas relacionadas ao trabalho, seja por condições adversas existentes nas condições laborais, ou por consequência da própria profissão que exercem ou já exerceram (BRASIL, 2001b; FROST, 2003); integram, ainda, o perfil de adoecimento da população em geral, a idade, gênero, e também o meio social em que vivem, ou pertencer a um grupo de risco (BRASIL, 2001b).

Contudo, distinguir as doenças que foram provocadas pelo trabalho e as agravadas por ele pode apresentar dificuldade (CATTANI; HALZMANN, 2011). Para maior compreensão, Schilling (1984) classificou as doenças em três categorias, pela sua relação com o trabalho:

- Trabalho como causa necessária: doenças profissionais ou intoxicações agudas originadas a partir do trabalho. Exemplos: intoxicação por chumbo, silicose, doenças profissionais legalmente reconhecidas;
- Trabalho como fator de risco contributivo ou adicional, mas não necessário: doenças comuns e de natureza epidemiológica, contudo, podem ser mais frequentes ou precoces em determinadas profissões ou grupos ocupacionais. Exemplos: doença coronariana ou do aparelho locomotor, e câncer;
- Trabalho como provocador de um distúrbio latente, ou agravador de doença já estabelecida ou preexistente, em determinados grupos ocupacionais ou profissões. Exemplos: doenças alérgicas tanto de pele quanto respiratórias, doenças mentais.

Ainda, segundo Schilling (1984), quando se determina que o trabalho ou as condições em que ele é realizado constituem causa necessária e direta do adoecimento, eliminar o agente causal (controle ou substituição) pode condicionar a prevenção, eliminação ou erradicação desse tipo de doença. Já nos casos em que o trabalho é considerado um fator de risco para o adoecimento, não sendo necessariamente seu fator causal, pode condicionar o aumento da probabilidade da doença ocorrer, então a eliminação dos fatores de risco vai reduzir a sua incidência ou mudar o curso dos adoecimentos (SCHILLING, 1984). Nos casos em que a doença tem etiologia múltipla, para o autor, é necessário identificar a natureza epidemiológica da doença, o que engloba tanto a avaliação da frequência dos adoecimentos em determinados grupos de trabalhadores, quanto o estudo de ambientes e condições de trabalho, entre outros.

Também, para auxiliar essa avaliação, classificaram-se os fatores de risco para saúde e segurança dos trabalhadores em: físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e psicossociais, mecânicos e de acidentes descritos no quadro 01, os quais podem estar presentes ou relacionados aos ambientes laborais e ao tipo de trabalho (BRASIL, 2001b).

Quadro 01: Fatores de risco para saúde e segurança dos trabalhadores

FATORES DE RISCO PARA SAÚDE E SEGURANÇA DOS TRABALHADORES	
FÍSICOS	Ruído, vibração, radiação ionizante e não-ionizante, temperaturas extremas (frio e calor), pressão atmosférica anormal, entre outros
QUÍMICOS	Agentes e substâncias químicas, sob forma líquida, gasosa ou de partículas e poeiras minerais e vegetais, comuns nos processos de trabalho
BIOLÓGICOS	Vírus, bactérias, parasitas, geralmente associados ao trabalho em hospitais, laboratórios, na agricultura e na pecuária
ERGONÔMICOS E PSICOSSOCIAIS	Originados da organização e gestão do trabalho. Exemplos: equipamentos, máquinas e mobiliário inadequados ou mal utilizados, condicionando mal posturas; ambientes de trabalho sem boas condições de iluminação, ventilação e conforto; trabalho em turnos, sobretudo o noturno; fluxo de trabalho monótono ou excessivo,

FATORES DE RISCO PARA SAÚDE E SEGURANÇA DOS TRABALHADORES	
	necessidade de mais produtividade; gestão, relações interpessoais e treinamento deficitários
MECÂNICOS E DE ACIDENTES	Organização do espaço físico de trabalho, ordem e limpeza local, sinalização sobre perigo e uso adequado dos produtos (devem estar rotulados) e das máquinas (devem estar protegidas)

Fonte: Adaptado pela autora a partir do Manual do Ministério da Saúde – MS: "Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde" (BRASIL, 2001b).

Objetivando auxiliar a caracterização das doenças ocupacionais, o Ministério da Saúde (MS) publicou, em 2001, um Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde, que aborda sobre as principais doenças identificadas e relacionadas ao trabalho (BRASIL, 2001b).

É importante ressaltar que, para a investigação das relações saúde-trabalho-doença, é imprescindível considerar o relato dos trabalhadores, tanto individual quanto coletivo. Apesar dos avanços e da sofisticação das técnicas para o estudo dos ambientes e condições de trabalho, muitas vezes, apenas os trabalhadores sabem descrever as reais condições, circunstâncias e imprevistos que ocorrem no cotidiano e são capazes de explicar o adoecimento (BRASIL, 2001b, p. 29, cap. 2).

Destaca-se, ainda, que o estado de sofrimento e adoecimento ocupacional pode condicionar deficiência, disfunção e incapacidade laboral, sendo importante distinguir tais consequências (BRASIL, 2001b) para viabilizar o diagnóstico correto que permita identificar se o agravamento do estado de saúde é significativo e inviabiliza as atividades laborais.

Um diagnóstico correto a orientar a implementação da saúde ocupacional nos ambientes de trabalho, considera que existem diferenças nos conceitos e no entendimento de capacidade e incapacidade laborativa. Conforme o *Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal* (BRASIL, 2014a), entende-se como Capacidade Laborativa:

(...) o estado físico e mental que define se o servidor está em condições para exercer as atividades inerentes ao cargo. Ter capacidade laborativa significa que o examinado reúne as condições morfofísico-fisiológicas compatíveis com o desempenho dessas atividades. Importante ressaltar que a capacidade laborativa não implica obrigatoriamente na ausência de doença ou lesão. (BRASIL, 2014a, p. 1, Definições).

Assim, quando há a redução ou a falta da capacidade para a realização de alguma atividade dentro do que é considerado normal para o ser humano, resulta em incapacidade (OMS, 1946). Significa que a incapacidade laborativa é "a impossibilidade de desempenhar as atribuições definidas para os cargos, funções ou empregos, provocada por alterações patológicas decorrentes de doenças ou acidentes" (BRASIL, 2014a, p.1). Logo, o conceito de deficiência ou disfunção envolve qualquer perda ou anormalidade da estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica do indivíduo (OMS, 1946), e pode causar o absenteísmo.

Conforme estabelecido pela Organização Internacional do Trabalho os trabalhadores podem se ausentar do trabalho quando existe alguma incapacidade laboral, ou quando decidem não comparecer por questões pessoais, ambas reconhecidas entre as principais causas de absenteísmo (OIT, 1989). Ressalva-se que o estado de adoecimento também varia de acordo com a percepção dos trabalhadores, pois alguns destes são acometidos de patologias graves e mesmo assim desejam trabalhar, já outros alegam adoecimento por causas e sintomas triviais.

Ao se analisar o absenteísmo é importante considerar a existência de uma etiologia multifatorial e avaliar, portanto, as variáveis do indivíduo, as relacionadas à ocupação do

trabalhador e as variáveis relacionadas à organização (SALDARRIAGA; MARTINEZ, 2007). O absenteísmo foi classificado segundo Quick e Lapertosa (1982) em 5 tipos: voluntário, compulsório, legal, por patologia profissional e por doença (Quick; Lapertosa, 1982). Já para Alves (1999), o absenteísmo pode ser classificado em três tipos: causas intrínsecas ao trabalho ou controláveis que se refletem na satisfação do trabalhador; causas extrínsecas ao trabalho ou não controláveis, decorrentes de fatores ambientais e, as causas de personalidade.

O absenteísmo ocorre principalmente quando o trabalhador se considera incapaz e adoecido, não se apresentando ao trabalho e existem fatores que influenciam este absenteísmo por doença (OIT, 1989), conforme se apresenta no Quadro 02.

Quadro 02: Fatores que influenciam no absenteísmo por doença

FATORES QUE INFLUENCIAM NO ABSENTEÍSMO POR DOENÇA	
GEOGRÁFICOS	Clima; Região; Etnia; Seguros Sociais; Serviços Médicos; Epidemias; Greve; Desemprego; Atitudes Sociais; Idade de Aposentadoria.
ORGANIZACIONAIS	Natureza; Tamanho; Relações de Trabalho; Política de Pessoal; Subsídio de Doença; Inspeção de Qualidade; Condições de Trabalho; Riscos Ocupacionais; Serviços de Medicina do Trabalho; Mobilidade dos Trabalhadores.
INDIVIDUAIS	Idade; Sexo; Profissão; Satisfação no Trabalho; Personalidade; Crise de Vida; Estado de Saúde; Álcool; Atividades Sociais; Distância para o Trabalho; Responsabilidade Familiar.

Fonte: Adaptado pela autora a partir da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1989, p. 6, v. 1).

Dentre os fatores que influenciam o absenteísmo por doença, os geográficos representam as situações políticas, sociais, econômicas e regionais tanto nacionais, quanto da região em que a organização se localiza (OIT, 1989). Já os fatores organizacionais englobam o contexto dos ambientes e formas de trabalho, sobretudo no tocante ao cuidado da organização com os trabalhadores, os processos e relações interpessoais de trabalho (OIT, 1989). Por fim, tem-se os fatores individuais, considerados os mais importantes, pois variam de acordo com cada trabalhador e suas percepções, exigências e diferenças pessoais, suas diferentes formas de lidar e manifestar as patologias existentes, e envolvem seu grau satisfação no trabalho, sua motivação para realizar suas tarefas (OIT, 1989), com engajamento (FROST, 2003; TRACY *et al.*, 2016).

O engajamento dos trabalhadores está relacionado ao seu nível de satisfação e interesse no trabalho e conseqüentemente a sua produtividade laboral. Além disso, como as atividades de profissionais fazem parte do cotidiano dos trabalhadores, essas também estão relacionadas à satisfação com a vida e ao bem-estar da vida pessoal (INSTITUTO GALLUP, 2013).

Quando os indivíduos estão adoecidos, tendem a perder parte da confiança e esperança; conseqüentemente, não conseguem se concentrar e desempenhar o trabalho, reduzem sua criatividade ou as contribuições para atender as exigências laborais (FROST, 2003). Segundo o mesmo autor, os ambientes de trabalho considerados tóxicos apresentam contágio de emoções entre os indivíduos, e trabalhadores desengajados, com menos desempenho e produtividade e mais propensos ao absenteísmo e ao adoecimento (FROST, 2003; GALLUP, 2013).

E, a absorção da maior parte das dores das organizações ocorre nos seus líderes, pois estes, em benefício do todo envolvido, manipulam toda a “toxicidade” emocional existente no ambiente laboral (FROST, 2003, p. XXIII). Desse modo, o autor defende, estes líderes podem acumular o adoecimento dos seus locais de trabalho e gestão, e ainda começar a serem eles mesmos os causadores das dores emocionais geradas no ambiente laboral. Por essa razão, cabe a estes gestores reconhecer a existência do adoecimento no cotidiano da organização e

elaborar sistemas apropriados para confrontá-los, (re) criando organizações saudáveis (FROST, 2003).

Por exemplo, quando o trabalhador acredita que seu nível de estresse não pode mais diminuir, independente das questões que propiciam o seu adoecimento, segundo Dejours (2006) inicia-se um agudo sofrimento físico e psicológico. Este estado gera uma disposição de luta do sujeito contra as pressões ligadas à organização do trabalho, que o empurram em direção à doença mental (DEJOURS, 2006).

Destacando os transtornos mentais e de comportamento dentre as condições de adoecimento relacionadas ao trabalho, ressalta-se que este tipo de sofrimento resulta de um somatório de contextos de trabalho e sua interação trazendo repercussões físicas e psíquicas desencadeia processos psicopatológicos e, inclusive, produz disfunções e lesões biológicas (BRASIL, 2001b; FROST, 2003).

Para classificar disfunções ou deficiências em decorrência de transtornos mentais e comportamentais associadas a tipos de invalidez, foram propostos indicadores e parâmetros pela Associação Médica Americana (AMA, 2004), conforme se apresenta no Quadro 03.

Quadro 03: Tipos de invalidez causada por transtornos mentais e comportamentais.

TIPOS DE INVALIDEZ CAUSADA POR TRANSTORNOS MENTAIS E COMPORTAMENTAIS		
TIPOS	SIGNIFICADO	CARACTERISTICAS
LIMITAÇÕES EM ATIVIDADES DA VIDA DIÁRIA	Atividades de autocuidado, higiene pessoal, comunicação, deambulação, viagens, repouso e sono, atividades sexuais e exercício de atividades sociais e recreacionais	Avalia-se o conjunto de restrições ou limitações que, eventualmente, afetam o indivíduo como um todo e não somente o quantitativo numérico de atividades restritas ou prejudicadas
EXERCÍCIO DE FUNÇÕES SOCIAIS	Capacidade do indivíduo em se comunicar e interagir adequadamente com outras pessoas	Inclui a capacidade de convivência social, sem isolamento, agressividade ou demais alterações, com os indivíduos do seu convívio, como familiares, colegas de trabalho e demais membros da sociedade
CONCENTRAÇÃO, PERSISTÊNCIA E RITMO	Capacidade ou habilidade de realizar e completar devidamente as tarefas	Inclui a capacidade de manter a atenção e o foco suficientes para a realização da tarefa, tanto de cunho pessoal, quanto profissional; a avaliação dessa capacidade pode ser realizada por qualquer pessoa próxima ao indivíduo em questão e que tenha base comparativa com desempenhos anteriores; pode-se ainda considerar na avaliação a opinião de profissionais psicólogos ou psiquiatras, com bases mais objetivas
DETERIORAÇÃO OU DESCOMPENSAÇÃO NO TRABALHO	Ocorrência de falhas repetidas na adaptação de circunstâncias estressantes	Descompensação psíquica e dificuldade de manter atividades cotidianas e inerentes ao convívio social e profissional, devido às manifestações de sinais e sintomas do transtorno mental ou comportamental frente a alguma situação estressante no trabalho

Fonte: Elaborado a partir do Guia para a avaliação da invalidez e da deficiência permanente (AMA, 2004).

Grande parte do sofrimento oriundo dos ambientes de trabalho é ocasionada por: gerentes abusivos, mau relacionamento com o público ou colegas de trabalho, mudanças institucionais com insuficiente embasamento administrativo, políticas organizacionais incoerentes e injustas com os trabalhadores (FROST, 2003). Aponta o autor que esses motivos também podem ser relacionados à insatisfação com a administração por parte dos

trabalhadores, trazendo frustração e redução da lealdade, e desencadeando, inclusive, processos de sabotagem nas organizações.

Ainda entre as causas de adoecimento e sofrimento no trabalho, consideram-se as relações de violência dos ambientes laborais, que podem ser caracterizadas por aspectos distintos: seja contra o trabalhador no seu próprio local de trabalho (acidentes e doenças do trabalho), a partir ou não de relações interpessoais de trabalho deterioradas; seja a violência decorrente da exclusão social, influenciada pela ausência ou insuficiência do amparo do Estado; ou até mesmo pelas relações de gênero nos ambientes organizacionais (assédio sexual, por exemplo) e outras envolvendo agressões entre pares, chefias e subordinados (BRASIL, 2001b).

Uma dessas formas de violência no trabalho é o assédio moral, considerado como decorrente de atos repetitivos e prolongados que desencadeiam desequilíbrio das relações de poder vigentes entre o assediado e o assediador (BRASIL, 2014b). Deve-se considerar ainda, que a percepção de sofrer assédio moral e a repercussão dos seus efeitos depende da subjetividade da vítima (BRASIL, 2014b).

Outra causa de adoecimento e sofrimento no trabalho envolve os indivíduos que consideram não receber reconhecimento pelo seu trabalho, desprovidos de suporte social e de significação naquele ambiente laboral, fazendo com que sintam sua integridade física e psíquica ameaçadas, o que os deixa propensos a desenvolver sofrimento psíquico (BRASIL, 2001b). Este também pode ser desencadeado por mudanças de posição hierárquica no trabalho, fracasso ou, por acidente ocupacional, desencadeando transtornos de adaptação, reações ao estresse, entre outros (BRASIL, 2001b).

Ambientes laborais com processos de comunicação engessados, moldados por uma cultura organizacional na qual o trabalhador não tem espaço para se expressar, também são geradores de sofrimento e insatisfação, propiciando adoecimento mental e absenteísmo (BRASIL, 2001b).

O sofrimento psíquico também pode ser desencadeado a partir de processos de trabalho equivocados no tempo e ritmo, pelos quais os trabalhadores são submetidos a exigências de produtividade e a uma rotina extenuante, semelhante ao de máquinas, propiciando fadiga, distúrbios do sono, ansiedade e até esgotamento profissional, característico da Síndrome de *Burn-out* (BRASIL, 2001b).

Já fora do espaço de trabalho, a criminalidade e violência urbana têm acometido os ambientes e as atividades de trabalho (BRASIL, 2001b) aumentando as incidências de síndrome de estresse pós-traumático em trabalhadores que presenciaram situações de violência física ou psicológica em decorrência do trabalho, principalmente naqueles indivíduos que lidam diretamente com o público (BRASIL, 2001b).

Paralelamente a todos estes fatores que envolvem o sofrimento e o adoecimento no trabalho, encontra-se prevacente a ideologia autoritária do capital, pela qual segundo Villardi e Leitão (2000) os interesses humanos são marginalizados em prol do mercado e da lucratividade. Assim, alertam os autores que na prática das organizações e na aplicação das teorias organizacionais, os problemas afeitos ao bem-estar e a realização dos trabalhadores, e os conflitos existentes nos ambientes de trabalho, têm ficado à margem das prioridades organizacionais.

Nestes ambientes de trabalho convivem trabalhadores e seus gestores, os quais guiam as práticas administrativas desta relação (OIT, 1989) e, dessa forma, a saúde laboral está envolvida diretamente à competência gerencial dos chefes imediatos.

2.2 Competências Profissionais e Aprendizagem nas organizações

Inseridos nas reorganizações dos processos de trabalho e associados às questões sociais, políticas, econômicas e culturais, os mercados consumidores e produtores tornaram-se mais instáveis, flexíveis, complexos e mutáveis, apontando a necessidade de atualização dos formatos e práticas laborais tanto na sociedade quanto nas organizações (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010), assim como no processo evolutivo da saúde dos trabalhadores. As atividades que se realiza nas organizações, apontam os autores, estão menos braçais, mais complexas e abstratas, o que demanda maior capacidade intelectual e reflexiva do trabalhador, mais autonomia e coletividade.

Dessa forma, exige-se maior qualificação dos trabalhadores, se induz a implementação de novos modelos de formação e gestão da força de trabalho e as estratégias das organizações apoiadas em competências profissionais (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Assim, nessa conjuntura, tanto a eficiência como a eficácia das organizações se relacionam à capacidade dessas instituições desenvolverem e integrarem suas competências com os objetivos da instituição (BRANDÃO; BAHRY, 2005). No contexto das práticas e vivências profissionais, assume-se que mediante suas competências,

O indivíduo mobilizará os seus conhecimentos no contato com as situações do contexto profissional, modificando-os por meio de análise e compreensão dos fatos e pela reflexão posterior à ação. [para tanto] É necessário compreender a situação, seus elementos (materiais ou humanos), o objetivo da ação, suas implicações (julgamento e responsabilidade) e a interação com o outro (colega, cliente, gestor), estabelecendo um agir prático inteligente e empático que satisfaça aos aspectos objetivos (externos, do contexto) e subjetivos (percepções, emoções) envolvidos nesse agir (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 633).

Assim, o conceito de competência pode servir de base para compreender a gestão de pessoas nas organizações, e constituir referência na elaboração e implementação de novos instrumentos de gestão (DUTRA *et al.*, 2006). Neste sentido, as competências no trabalho são compreendidas como fenômenos em evolução constante, construídos por indivíduos em contínua interação nos diversos níveis e contextos organizacionais (ANTONELLO, 2007).

Dentre os novos modelos de gestão de pessoas, o de gestão por competências, apresenta impacto significativo sobre os principais subsistemas e processos das instituições, e pode ser considerada instrumento de mudança cultural viabilizadora de maior flexibilidade, capacidade de adaptação e coletividade nas organizações (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Nos novos modelos de gestão se relacionam a estratégia institucional às competências organizacionais vigentes, ou seja, às competências funcionais e individuais dos seus trabalhadores. Destarte, para viabilizar a implementação da gestão por competências, cabe as organizações se adequarem ao processo permanente de aprendizagem e de gestão do conhecimento (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Tal modelo de gestão por competências quando adotado nos órgãos públicos, propicia melhora da qualidade e eficiência dos serviços, tendo em vista que, ao desenvolver as competências dos trabalhadores dos serviços públicos, as competências das organizações governamentais são implementadas (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010). As competências apresentam caráter dinâmico, acompanham as conjunturas predominantes nas organizações, e, por isso, se tornam mais ou menos relevantes ao longo do tempo (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Portanto, as repercussões da gestão por competências recaem sobre as estratégias organizacionais desde a identificação e remanejamento dos trabalhadores, seu estímulo à ascensão profissional, avaliação de desempenho, e remuneração e benefícios correspondentes,

até o desenvolvimento profissional e a educação corporativa, conduzindo para a excelência e qualidade do trabalho (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

As competências organizacionais são as inerentes à organização ou a unidades produtivas da mesma; e as humanas ou profissionais relacionam-se ao indivíduo ou a pequenas equipes de trabalho (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Neste estudo, se abrange as competências profissionais - especificamente as competências dos gestores.

O conceito de competências humanas no trabalho se originou baseado nos "princípios científicos da tradição de pesquisa racionalista", que as considera um conjunto de atributos transmissíveis pelo ensino partindo de uma ontologia dualista a qual separa o trabalho do trabalhador, e uma epistemologia objetivista, que descreve as competências como se desenvolvendo independentemente dos trabalhadores (SANDBERG, 2000).

Nesta tradição racionalista, aponta o autor, identificam-se competências em três abordagens principais: (i) orientada para o trabalhador, que considera a competência constituída pelos seus atributos pessoais, como suas características, habilidades, conhecimentos e capacidades necessárias para exercer suas funções com desempenho efetivo (ii) orientada para o trabalho, pela qual também se envolve um conjunto de atributos, contudo, estes são originados das atividades fundamentais que o trabalho exige, posteriormente transformadas em atributos pessoais, gerando descrições mais detalhadas e específicas e, (iii) multi método, pela qual se estipula que as competências são constituídas por um conjunto específico de atributos, contudo, mais abrangentes. As respectivas limitações de cada abordagem segundo Sandberg (2000) seriam: a orientada para o trabalhador, pode condicionar um desenvolvimento limitado do conceito, genérico e abstrato (SANDBERG, 2000); a orientada para o trabalho pode não ser suficiente para descrever atividades necessárias para a realização eficiente do trabalho).

Portanto, alerta o autor, estes atributos de competência são vistos de forma específica e independente do contexto, e os trabalhadores mais competentes, possuidores de tais atributos de competências. Tal compreensão, pelos atributos admitindo independência do contexto, pode não representar adequadamente a complexidade das competências desempenhadas no trabalho, pois estas descrições não mostram como usar e nem se os trabalhadores usam esses atributos na realização de suas atividades (SANDBERG, 2000). Significa que mediante esta corrente racionalista originada por autores norte-americanos, se associa competências a um estoque de qualificações que envolve atitudes, habilidades e conhecimentos dos indivíduos, independente do contexto em que as mesmas estão situadas (MELLO; AMANCIO FILHO, 2010). Para tal corrente racionalista critica Sandberg (2000), o desenvolvimento de competências poderia ser realizado mediante atividades como aulas, treinamentos práticos e rotação no trabalho que se transformariam em competências pela mera transmissão.

Desde uma abordagem racionalista, reconhece-se a competência humana no trabalho como “um atributo da organização que confere vantagem competitiva e gera valor distinto e percebido pelos clientes, no caso do setor público, o cliente-cidadão” (SIGOLLO; SOARES, 2013, p. 163). Com base nos atributos, as competências são classificadas em competências “humanas, individuais, ou profissionais”, relacionadas aos indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho; e, “competências organizacionais”, relativas a uma unidade produtiva da organização ou a ela como um todo.

Sob essa compreensão, a competência agrega, a um só tempo, valor econômico e social à organização e aos indivíduos, na medida em que contribui para a realização da estratégia organizacional e expressa o reconhecimento organizacional no tocante à capacidade do indivíduo (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010, p. 622).

Como alternativa às abordagens racionalistas sobre as competências a tradição de pesquisa interpretativa na qual se inserem a fenomenologia e a fenomenografia, admitem correlação entre o trabalho, o trabalhador e as vivências laborais (SANDBERG, 2000). Segundo Mello e Amâncio Filho (2010), esta corrente de pensamento, representada sobretudo por autores franceses, reconhece as competências como realizações dos indivíduos de acordo com determinado contexto, superando assim, o conceito de qualificação, restrito aos diplomas, por exemplo. Assim, nos estudos interpretativistas as competências são relacionadas ao significado que o trabalho assume para o trabalhador de acordo com sua experiência vivida, e se reconhece que o conhecimento adquirido, as habilidades e os atributos são dependentes do contexto laboral (SANDBERG, 2000).

Nesse sentido, os pressupostos individuais dos trabalhadores, ou seja, suas interpretações sobre as vivências individuais e coletivas, que, ao longo do tempo, influenciam iterativamente seus pensamentos, valores e ações, personalidade, convicções pessoais e conseqüentemente o comportamento destes indivíduos, tanto na vida social quanto na laboral (VILLARDI; LEITÃO, 2000). Estes pressupostos individuais se relacionam à dimensão tácita do trabalho, ou seja, à consciência prática do trabalho pelos trabalhadores, desencadeando suas concepções laborais (SANDBERG, 2000).

Dessa forma não racionalista, compreende-se que os trabalhadores pensam e agem reproduzindo a partir de suas vivências, suas experiências próprias tornando-se os atores da história (MENDES; DIAS, 1991). E, os atributos necessários à prática laboral não assumem significado fixo, mas são associados e moldados de acordo com as experiências pertinentes a cada situação e contexto específicos, o que faz com que estas vivências sejam tão fundamentais quanto os atributos na realização do trabalho (SANDBERG, 2000).

Dependendo das concepções dos trabalhadores, originam-se as diferentes formas de competência e a hierarquia entre as mesmas no trabalho; e se mantém o desempenho dos trabalhadores a partir da compreensão dos processos de desenvolvimento de competências, seja pelo estímulo e aprofundamento das formas já existentes, ou pela alteração das concepções vigentes dos indivíduos (SANDBERG, 2000).

Contudo, para o autor, estudos interpretativistas sobre concepções não são suficientes para explicar a diferença da competência entre trabalhadores no mesmo ambiente laboral, nem a integração entre os atributos e desempenho profissional competente. Mudanças nas concepções de trabalho, porém, parecem ser mais eficientes para o desenvolvimento de competências do que as progressões de carreira lineares tradicionais existentes, e, assim, constituem um ponto de partida para os gestores desenvolverem atividades de treinamento e desenvolvimento de competências nas organizações (SANDBERG, 2000). Daí o autor postular que nas abordagens interpretativistas, o desenvolvimento de competências tem como objetivo principal as mudanças nas concepções do trabalho pelos trabalhadores.

O modelo de organização do trabalho centrado nas competências e no desempenho dos trabalhadores e não só em seus postos de trabalho, vai além da avaliação dos conhecimentos adquiridos nas instituições de ensino profissionalizantes, abordando, também, a capacidade de os trabalhadores articularem tais ensinamentos ao realizarem suas práticas laborais para resolver problemas e imprevistos (MELLO; AMANCIO FILHO, 2010).

Entretanto, não significa excluir atividades de desenvolvimento adotadas nas abordagens racionalistas, como aulas e treinamentos, por exemplo; significa que estas devem ser adaptadas para que sejam realizadas de forma a promover ativamente reflexão dos trabalhadores (SANDBERG, 2000). Dessa forma, propiciam-se mudanças das concepções sobre o trabalho e o conseqüente desenvolvimento de competências por parte destes trabalhadores com maior probabilidade de alcançar a meta desejada (SANDBERG, 2000).

Destaca-se, então, que as competências são mobilizadas a partir de um contexto laboral, junto aos conhecimentos necessários e às aplicações dos mesmos às práticas de

trabalho de acordo com a subjetividade dos indivíduos envolvidos (PEREIRA; SILVA, 2011). Assim sendo, compreende-se que as "competências precisam não apenas ser adquiridas e desenvolvidas, mas também aprimoradas e elevadas" (TRACY *et al.*, 2016, p. 45).

Estudos que abordam a relação do aprendizado organizacional e o desenvolvimento de competências, inclusive em gestores, ou seja, o aprendizado individual do gerente, foram identificados (ANTONELLO, 2007; ANTONACOUPOLOU, 2006). Esses processos de aprendizado e desenvolvimento de competências são influenciados pelas metas, motivações, culturas, personalidades e estratégias dos indivíduos (WATSON, 2001).

O processo que envolve a forma com que as organizações assimilam suas experiências e administram suas práticas, seja de forma espontânea ou intencional, traduz-se na aprendizagem, um processo integrativo no ambiente organizacional (VILLARDI; LEITÃO, 2000). Em outras palavras, como processo "aprender significa desenvolver competências por envolvimento num processo contínuo e dinâmico de aprendizagem" (ANTONELLO, 2007, p. 56), que abrange a interação dos indivíduos ao longo do tempo, a reprodução, reformulação e renovação dos conhecimentos e competências entre os diferentes níveis (ANTONELLO, 2007; CROSSAN *et al.*, 1999).

O reforço e o aperfeiçoamento das competências desenvolvidas, de acordo com Sandberg (2000), devem ser mantidos mediante reuniões entre os trabalhadores nas quais se propicie troca de experiências práticas e diferentes situações, com exposição de alternativas às limitações encontradas nas vivências do trabalho. No mais, o trabalhador, tanto individual quanto coletivamente, reage, pensa e resolve suas atividades laborais, sobretudo diante das problemáticas advindas no cotidiano (ANTONELLO, 2007).

Como o trabalho individual é subsidiado pelo coletivo, e configura o aprimoramento das dimensões coletivas do trabalho, se incita o desenvolvimento das competências coletivas (SILVA; RUAS, 2016).

O desenvolvimento de competências em dimensões coletivas desde de uma perspectiva relacional das competências individuais, valoriza os processos de interação, cooperação e compartilhamento do trabalho individual (SILVA; RUAS, 2016). Dessa forma, a aprendizagem é construída diariamente a partir das experiências laborais vividas, e envolve um processo intelectual dos indivíduos (SILVA; SILVA, 2011).

A aprendizagem organizacional e a individual estão inter-relacionadas em um processo que envolve contextos múltiplos e interligados por vezes divergentes com possibilidades e desafios a serem alinhados em prol da organização e seus trabalhadores (ANTONACOUPOLOU, 2006). Esta relação de mútua dependência e de acordo aos contextos organizacionais definem o conteúdo, os processos, as políticas e a identidade, tanto da instituição quanto dos seus indivíduos (ANTONACOUPOLOU, 2006).

As aprendizagens individuais são reflexos dos interesses e histórias pessoais de cada indivíduo, bem como de sua identidade social e do efeito modulador da cultura profissional aos quais estes trabalhadores foram e estão submetidos (ANTONACOUPOLOU, 2006).

A interação entre o contexto sociocultural e o processo psicológico envolvendo um indivíduo vai desencadear alterações nos seus valores individuais, com subsequente mudança de comportamento e aprendizagem (SILVA; SILVA, 2011). Sendo assim, "o acúmulo de situações já vivenciadas influenciará diretamente na forma como os gerentes aprendem" (SILVA; SILVA, 2011, p. 63), e nesse processo, a "mudança individual é sem dúvida alguma vital" (SÁ CARVALHO; FERREIRA, 1999, p. 18).

Dessa forma, as práticas de aprendizagem gerencial refletem a orientação das organizações para o aprendizado, tornando-se úteis para compreender melhor esta relação (ANTONACOUPOLOU, 2006) e, faz-se pertinente refletir sobre a influência e o envolvimento da aprendizagem organizacional e individual para aprimoramento dos gestores.

A aprendizagem individual dos gerentes abrange aprendizados da vida e continua por toda a vida, pelos quais eles desenvolvem múltiplas competências profissionais, até mesmo antes destes trabalhadores assumirem cargos gerenciais (WATSON, 2001). A aprendizagem dos gerentes vai refletir nos seus modelos mentais individuais que definem os significados atribuídos ao seu aprendizado ao longo do tempo, e à identidade institucional (ANTONACOUPOLOU, 2006).

O desenvolvimento de competências dos trabalhadores, envolve diversas atividades gerenciais, desde as fases de recrutamento, contratação de pessoal até as formas como os locais de trabalho são organizados (SANDBERG, 2000; TRACY *et al.*, 2016). Também as avaliações de desempenho destes trabalhadores e suas progressões de carreira devem ser consideradas assim como, os sistemas de remuneração e as estratégias implementadas nas organizações voltadas para a motivação e melhoria do exercício das funções dos seus trabalhadores (SANDBERG, 2000; TRACY *et al.*, 2016), tais como o clima organizacional, que se relaciona diretamente ao engajamento destes trabalhadores (TRACY *et al.*, 2016).

O conceito de competência está relacionado às estratégias e aos processos que envolvem a aprendizagem organizacional, sobretudo às práticas gerenciais e à reestruturação da gestão de recursos humanos das organizações (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

2.2.1 Competências gerenciais

No modelo de gestão por competências, considerada uma alternativa ao modelo de gestão por funções ou cargos tradicionalmente utilizado nas organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005), propõe-se alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização para que estes sejam gerados e sustentados pelas competências humanas dos trabalhadores (BEHR *et al.*, 2010; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010). Tais competências se desenvolvem direcionadas na organização mediante a identificação das existentes e estabelecendo as necessárias, assim, reduzindo o hiato de competências para realizar os objetivos organizacionais (BRANDÃO; BAHRY, 2005). A gestão por competências foi estabelecida no setor público federal como modelo de gestão da capacitação de seus servidores, conforme estabelecem e definem as diretrizes legais para a administração pública federal: "Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2006a, Art. 2, II).

O modelo de gestão por competências parte do mapeamento inicial das mesmas já existentes nas organizações e das necessárias para a realização dos planejamentos estratégicos e melhoramento dos processos. Prossegue, estimulando-se o desenvolvimento de competências dos indivíduos, sobretudo dos gestores, que têm papel essencial na viabilização das mudanças estruturais nas organizações (BEHR *et al.*, 2010; BRANDÃO; BAHRY, 2005; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010; PEREIRA; SILVA, 2011), tanto no setor privado quanto no público.

Os gestores da administração pública são os servidores que exercem cargos gerenciais, dispostos nos diferentes níveis hierárquicos das organizações, administram estruturas diversas compostas por pessoas e processos, as atribuições e responsabilidades dos trabalhadores no seu contexto gerencial, porém, muitos sem capacitação específica para exercer as referidas demandas e funções (PEREIRA; SILVA, 2011).

No contexto da gestão por competências, destaca-se, então, a importância de desenvolver as competências destes gestores, sobretudo para aperfeiçoar o cotidiano diante das dificuldades existentes e o atributo de atuar como líder, pois o seu papel é fundamental na condução dos processos necessários para o estímulo das competências institucionais (PEREIRA; SILVA, 2011).

Competências se desenvolvem no trabalho, a partir da mobilização para a transposição das competências individuais e das coletivas, pela qual os trabalhadores agregam valor às organizações, modernizam as práticas e processos vigentes e, favorecem o desenvolvimento de competências na organização como um todo, ou seja, gerando sinergia entre as áreas de trabalho, que propicia o desenvolvimento coletivo das competências organizacionais (BEHR *et al.*, 2010; PEREIRA; SILVA, 2011).

As complexidades da gestão exigem dos gestores competências para geri-las em meio às suas atividades multivariadas imersas em questões subjetivas e objetivas, bem como nas situações instáveis influenciadas por transformações sociais e tecnológicas que repercutem nos ambientes de trabalho (SILVA, 2009). Gestores que decidem e atuam no cotidiano organizacional complexo, desenvolvem sua capacidade gerencial "Sob essa perspectiva, a aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho gera um desempenho profissional" (BRANDÃO; BAHRY, 2005, p. 180).

Para realizar de forma integrada as ações gerenciais, faz-se importante na organização se propiciar o desenvolvimento das competências dos gestores, com vistas a viabilizar a implementação dos planejamentos estratégicos a partir do aprendizado para se conhecer os ambientes interno e externo das organizações (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010). Objetiva-se assim segundo os autores, concentrar e direcionar as forças dos trabalhadores para os processos de transformação e desenvolvimento, e, ao mesmo tempo, propiciar adaptações frente aos desafios cotidianos.

Dessa forma, o desenvolvimento gerencial decorrente das mudanças sociais e das necessidades individuais dos trabalhadores e das organizações está diretamente relacionado ao aprendizado dos gestores a partir da prática laboral, da experiência de novos processos de gestão e, sobretudo, da reflexão sobre as próprias atitudes e valores (PEREIRA; SILVA, 2011).

Diante das transformações, o esforço que os gerentes empenharem em busca de aprender vai depender do formato de identidade que eles desejam manter nas suas organizações (ANTONACOUPOLOU, 2006). Os indivíduos gestores podem facilitar ou inibir a aprendizagem organizacional associando-a aos processos sociais e às dinâmicas de grupo em que estão envolvidos (CROSSAN *et al.*, 1999), pelo qual seu trabalho se torna central. Assim, "para que uma organização tenha qualidade, a capacidade de saber executar a sua atividade-fim não basta; a capacidade de saber gerenciar é essencial. Não há missão que possa prescindir da gestão" (FOWLER, 2008, p. 29).

Espera-se que os gestores desenvolvam, de forma contínua e permanente, habilidades básicas sociais, políticas e culturais, assim como habilidades retóricas para realizar seus trabalhos de gerência e não somente competências específicas e habilidades técnicas restritas às suas especialidades de origem (WATSON, 2001). Para tanto, os processos pelos quais os indivíduos se tornam gestores, aprendem a gerir o trabalho gerencial, se realiza à luz dos conhecimentos adquiridos ao longo de sua vida, sua identidade, ou seja, de toda sua biografia (WATSON, 2001), e:

Para que isso seja possível, é preciso conhecer mais sobre si mesmo, entender (ou pelo menos procurar entender) os próprios comportamentos, sentimentos e pensamentos, pois, só assim, será possível conseguir algum conhecimento sobre as barreiras que impedem a aprendizagem, que impedem de ver, de interpretar e de agir no mundo de uma forma diferente, de uma forma mais 'eficiente' (SÁ CARVALHO; FERREIRA, 1999, p. 4).

Durante o processo de aprendizado individual e desenvolvimento de competências, é importante ainda que haja a valorização e o respeito individual de cada gestor por ele mesmo, fazendo com que se torne capaz de gerir com sucesso a organização e outros trabalhadores,

mais resolutivo e racional nas problemáticas cotidianas do trabalho, além de capaz de auxiliar nos relacionamentos interpessoais intra e extra organizacionais (WATSON, 2001).

Para se tornar um gerente qualificado, envolve basicamente se tornar um ser humano qualificado, que embora com um grau de habilidade técnica voltado para a gestão, tenha igualmente, se não mais importante, um conhecimento íntimo e detalhado do negócio e da organização onde está inserido, e dos indivíduos e grupos específicos com os quais tem de se relacionar (WATSON, 2001, p. 226, tradução da autora).

Para o autor, aprender sobre si mesmo desencadeia melhorias tanto na vida pessoal quanto na profissional. Assim, o contexto da aprendizagem ganha relevância, bem como a capacidade de reflexão sobre as vivências profissionais ou não e, por isto, cabe aos gerentes estabelecer princípios e ações que identifiquem e assimilem os aprendizados das experiências temporais-espaciais (SILVA; SILVA, 2011).

Com base no seu estudo sobre clima organizacional no judiciário estadual, Nunes (2015) conclui sobre os gestores que, refletir sobre o seu papel e as repercussões de sua personalidade, sua atuação e influência coletiva, potencializa e reduz os processos de trabalho, sobretudo quando os gestores consideram as vivências e avaliações como sendo integrantes de um grupo. Neste sentido, praticar a gerência com reflexão contínua das ações envolve um "senso de responsabilidade pela sustentabilidade e priorização de interesses coletivos, além de demandar equilíbrio emocional" (SILVA; SILVA, 2011, p. 81).

É importante, ainda, que os gestores sejam capazes de gerenciar mudanças, que são estritamente relacionadas à organização de aprendizagem. Para tal, devem saber propiciar, antecipar e reagir rapidamente às alterações dos ambientes em que suas organizações atuam (SÁ CARVALHO; FERREIRA, 1999). Neste contexto, Souza (1977) discursa que:

As mudanças organizacionais, quer a nível tecnológico, quer a nível comportamental, sempre serão efetivadas por meio de pessoas e sobre elas terão efeito. A introdução de nova maquinaria, a alteração da estrutura hierárquica ou departamental e as modificações na política da organização, tudo sofre a interpretação das pessoas envolvidas que reagem à inovação conforme a percebem (SOUZA, 1977, p. 142).

Para gerenciar mudanças na organização, é preciso que os gestores tenham capacitação para assimilar e propagar conhecimentos no interior da organização, direcionando e incentivando a criatividade dos demais trabalhadores (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006). Além disso, cabe a eles superar os obstáculos tecnológicos vigentes e os emergentes (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006; SÁ CARVALHO; FERREIRA, 1999).

Sob a perspectiva de expansão das mudanças do nível individual para o nível organizacional, espera-se de os gestores aprender que a estrutura das organizações se baseia em uma trama complexa de referências, em constante troca de ideias e informações, que delinea o conhecimento dos indivíduos e a conjuntura social do trabalho. Assim, se estabelece, ou não, o equilíbrio entre os aprendizados da teoria e sobre como as atividades são realizadas na prática cotidiana (ANTONELLO, 2007). Esta conjuntura interdependente de conhecimento teórico-prático vai condicionar quais competências podem ser desenvolvidas (ANTONELLO, 2007).

O aprendizado de competências nas organizações envolve o compartilhamento de cognições e valores, bem como a transferência de conhecimento e *know-how* tecnológico em níveis intra e inter organizacionais (VILLARDI; LEITÃO, 2000). Dessa forma, o processo de aprendizagem organizacional, engloba tanto questionamentos e mudanças dos padrões de ação das instituições quanto as formas como elas se comportam (MOTTA; VASCONCELOS,

2006), existindo fatores individuais, contextuais e organizacionais neste processo (SILVA; SILVA, 2011), a serem liderados pelos gestores.

As organizações que aprendem, segundo Sá Carvalho e Ferreira (1999) devem reconhecer e integrar suas características de identidade, estrutura e processos considerando os modelos mentais, tácitos e existentes em um nível abaixo da consciência (SÁ CARVALHO; FERREIRA, 1999).

Dessa forma, a criação dos novos conhecimentos nas organizações se caracteriza como um processo social coletivo, gerado através da conversão e da interação entre os conhecimentos tácito e explícito (TAKEUCHI; NONAKA, 2008), propiciando a transformação dos pressupostos individuais e organizacionais vigentes para adotar novas formas de organizar e gerir as instituições com efetiva uma mudança transformadora (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Cada vez mais torna-se necessário se desvencilhar de pressupostos, de modelos mentais que prendem a uma lógica improdutivo e contraproducente, que fragmenta a realidade e a própria existência e que impede o pleno desenvolvimento do potencial humano em todas as dimensões de seu ser (SÁ CARVALHO; FERREIRA, 1999, p. 4).

Nesse sentido, a criação de novos conhecimentos está diretamente relacionada aos novos comportamentos dos trabalhadores, proporcionando para as organizações processos de auto renovação pessoal e organizacional, além de recriar o sistema vigente nas instituições (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). O desenvolvimento deste ambiente inovador, para os autores, é essencial a aplicação da gestão do conhecimento adquirido pela aprendizagem organizacional.

Inovar e mudar é propiciado quando os gestores reconhecem os pressupostos que lhes orientam as ações e, os pressupostos que objetivam implementar (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Para tal, além da melhoria das relações interpessoais internas dos indivíduos, é importante a busca pelas competências dos trabalhadores com estímulo às habilidades e conhecimentos em prol do crescimento das capacitações internas, da otimização dos recursos humanos e físicos, e do desenvolvimento das organizações (PENROSE, 2006). De acordo com a autora, é essencial compreender os mecanismos internos e a natureza da organização, o que permite estabelecer no tempo adequado e, através das suas equipes gerenciais, o motor de crescimento das instituições para seu perfil.

Deve-se considerar que geralmente existe nas organizações um contexto psicossocial complexo, delimitador da aprendizagem, podendo, por vezes, tornar-se uma barreira significativa para o aprendizado e o desenvolvimento de competências nas instituições, notadamente quando a cultura organizacional não acompanha as mudanças da modernidade (ANTONACOUPOLOU, 2006).

Faz-se, então, necessário otimizar as interações sociais entre os indivíduos, formadores de ideias, a fim de viabilizar o desenvolvimento delas, além de propiciar e nortear o compartilhamento e a criação do conhecimento nas organizações (NONAKA, 1994). Este fluxo de informações e de conhecimentos interligados, oriundo da interação intraorganizacional produzida, pode desencadear mudanças nos sistemas organizacionais, inclusive nos maiores (NONAKA, 1994).

Para isto, deve-se fazer uma leitura contínua dos processos e fluxos organizacionais, necessitando que os gestores se insiram no contexto processual e reconheçam as pessoas como elementos diferenciadores (VILLARDI; LEITÃO, 2000). Assim, na prática, não há uma definição exata para o “aprendizado ideal” (CROSSAN *et al.*, 1999; SILVA; SILVA, 2011), nem um padrão correto para gerenciar, mas aparentemente deve haver uma adaptação

sobre o contexto e os processos das organizações sobre o que é vital (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

Para colher os benefícios assimilados a partir do que já foi aprendido, torna-se necessário institucionalizar o aprendizado, ou seja, internalizar e formalizar renovações estratégicas com vistas a facilitar o fluxo de aprendizagem, conhecer, propagar, integrar e enraizar os conhecimentos dos indivíduos às dinâmicas dos processos sociais que os envolvem, vinculando sobretudo a gestão e os recursos humanos (CROSSAN *et al.*, 1999).

Portanto, no caso desta pesquisa realizada em uma IFES, a seguir se apresentam conceitos acerca da gestão na administração pública, pois cabe ao gestor promover a institucionalização de práticas de gestão profissional no setor público.

2.3 Gerência no Serviço Público

As empresas estatais têm como características fundamentais a natureza técnica do trabalho nelas realizado, o que exige qualificação profissional especializada, com foco secundário para a competição de mercado, uma vez que sua clientela é fixa e cativa (SOUZA, 1982), ao contrário das organizações privadas nas quais prevalece como foco a obtenção do lucro econômico-financeiro (FOWLER, 2008).

Contudo, organizações públicas recebem pressões do ambiente externo devido às constantes inovações tecnológicas globais, e o seu público específico, a sociedade brasileira, denuncia as ineficácias do sistema, o que incentiva à competição por pessoal técnico e pela excelência de trabalho (SOUZA, 1982).

Nas instituições públicas, pelo seu caráter mais burocrático as mudanças são fenômenos mais difíceis de ocorrer, devido à menor intencionalidade explícita e à maior "mecanicidade" dos processos de institucionalização e legitimação (ESTEVÃO, 1994). Ainda, a "operacionalização do trabalho no contexto público depende de autorizações orçamentárias vinculadas a processos legais" (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 632).

Destaca-se o modelo de organização burocrático vigente nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, com repercussões tais como: decisões centralizadas; sistemas com conexão entre processos, produtos, unidades e níveis organizacionais enrijecidos, condicionando inflexibilidade em algumas metas e controle de resultados, desconsiderando, por vezes, modelos de processos e interações vigentes; dissociação entre a "política" e a administração", demarcando fronteiras e níveis institucionais e condicionado sistemas fechados nas organizações educativas (COSTA *et al.*, 2012; ESTEVÃO, 1994).

Os trabalhadores dos ambientes dos serviços públicos, envolvidos, condicionados e padronizados por normas e regulamentos, necessitam adaptar-se à impessoalidade burocrática existente, a partir de condições hierárquicas vigentes, traduzindo-se tanto em disciplina quanto em acomodação, geralmente associada à estabilidade na carreira (COSTA *et al.*, 2012). Desta forma, os gestores estão sujeitos às limitações de normas rígidas ou culturais, que eventualmente dificultam e inviabilizam seus objetivos e a entrega de serviços com potencial de qualidade, devido à liberdade de ação restrita (FOWLER, 2008).

Deve-se considerar ainda que "na interação social, os valores e percepções são compartilhados no cotidiano da organização e constituem um fenômeno que poderá favorecer ou dificultar a implantação da gestão em um órgão público" (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 631).

Outros desafios que envolvem os gestores da administração pública permeiam uma demanda social crescente, como o Programa REUNI, por exemplo; o desenvolvimento de um comportamento ético e proativo nos trabalhadores; a revitalização da cultura organizacional, além da implementação de uma gestão por competências (PEREIRA; SILVA, 2011).

Dessa forma, a abordagem na condução das organizações públicas permeia a legalidade, a transparência e a responsabilidade disseminadas nas instituições, que são voltadas para a prestação de serviços (NUNES, 2015). Os trabalhadores dos serviços públicos são, ao mesmo tempo, provedores e usuários e, por isto, tem-se envolvido neste contexto o comportamento ético dos mesmos (NUNES, 2015).

Sob este aspecto, se faz necessária a implementação do profissionalismo na gestão pública, que vai propiciar os processos gerenciais. Estes viabilizam coordenar o desenvolvimento das competências necessárias para os trabalhadores exercerem suas atividades laborais, contando com práticas de melhor qualidade e desempenho, e, assim, tornar o serviço público mais efetivo na utilização dos recursos disponibilizados. Ampliar-se-á então sua função social com a oferta de serviços mais eficientes (PEREIRA; SILVA, 2011).

Neste sentido, quando se observam baixos níveis de mudanças realizadas nas organizações públicas, é decorrência, sobretudo da não repercussão dos resultados obtidos na sua sobrevivência cotidiana, das leis e do estatuto interno vigente em cada serviço público, incluindo a ausência de uma lógica empresarial (ESTEVAO, 1994). Mesmo assim, as mudanças estruturais do setor público, tais como a adaptações e implementação de novos processos nas organizações, por exemplo, quando ocorrem são mais estáveis e perenes, pois permitem uma integração mais incremental dos novos formatos (ESTEVAO, 1994).

Destaca-se que são as estratégias adotadas e as lideranças vigentes as que influenciam e compõem o diferencial para as organizações, já que as condições externas encontradas são as mesmas para todas as instituições públicas (DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006).

Observa-se que, da mesma forma que as empresas particulares precisaram atender os novos requisitos dos processos de trabalho para superar os desafios emergentes advindos da crise do padrão de acumulação capitalista a partir da década de 1970, as instituições públicas também tiveram que garantir sua sobrevivência (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010). Necessitaram, também, investir em tecnologias mais modernas e adotar novas concepções organizacionais voltadas para a formação e gestão dos recursos humanos (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

Destaca-se assim, no contexto da gerência pública, a implementação do Plano Diretor da Reforma do Estado, que definiu e estabeleceu a implantação da Administração Pública Gerencial - APG, em 1995, uma mudança considerada inovadora à época, na administração do serviço público brasileiro (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998). Desde então, a partir do reconhecimento da necessidade de novos padrões de gestão por parte das organizações públicas, se incentivou uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos serviços públicos vigentes, sob o modelo tradicional burocrático, com base na adoção e na adequação de métodos desenvolvidos para empresas privadas (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998).

A partir das adaptações das práticas de ferramentas administrativas de gestão do setor privado pelos administradores públicos, mudando as formas de gestão e propiciando a transição de uma cultura burocrática do Estado para uma cultura gerencial, o novo modelo de APG incentiva as transformações do serviço público brasileiro (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 1998). A institucionalização desta nova administração desde a década de noventa, tem embasamento na implementação de modelos e metodologias para a avaliação do desempenho da organização, bem como na adoção de novas práticas de gestão, como a gestão com pessoas por exemplo, e a rotinização das mesmas nas organizações (RESENDE JR *et al.*, 2013).

O embasamento legal para tais mudanças relativas à gestão de pessoas nos serviços públicos foi dado através da Lei 11.091/2005, que definiu o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação - PCCTAE em IFES, posteriormente regulamentada pelos decretos 5.284/2006 e 5.285/2006, que estabelecem as diretrizes para o PCCTAE e os

procedimentos para concessão e do Incentivo a Qualificação e enquadramento posterior por níveis de qualificação (BRASIL, 2005a; BRASIL, 2006c; BRASIL, 2006d) em prol de seu desenvolvimento profissional estabelecido pela Lei no 8.112/1990 (BRASIL, 1990) e regulamentado para direcionar o alinhamento entre a gestão de pessoas e as competências, pelo Decreto 5.707/2006, que instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal – PNDP (BRASIL, 2006a).

A Reforma Gerencial cria novas condições que viabilizam a maior democratização da relação entre o Estado e a sociedade, assegura o aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, tem como alicerce a profissionalização da burocracia que exerce funções no núcleo de atividades centrais do Estado, e adota a meritocracia como contido no modelo weberiano (CLAD, 1998).

Sob a Nova Administração Pública assumem-se pressupostos relacionados a uma prestação dos serviços públicos norteada pela qualidade, eficiência e efetividade e, por isto, se associa às competências profissionais dos servidores (GUIMARÃES, 2000). "A configuração pensada deve considerar o sistema sociopolítico do país, as bases legais que sustentam o setor público e a flexibilidade na estrutura, pois existem diferentes estágios de nivelamento em cada órgão" (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 631).

Ainda, se pressupõe a importância da implementação de um processo de racionalização organizacional, com a adoção de novas estratégias, divisão e gestão do trabalho, com base em parcerias intra e inter organizacionais, proporcionando a formação de redes (GUIMARÃES, 2000). Nesse contexto, tornou-se viável a transição do modelo de gestão hierarquizado, pelo modelo fundamentado na flexibilidade e nas competências (GUIMARÃES, 2000).

Em decorrência das peculiaridades da gestão dos serviços públicos, é necessário que as propostas de mudança "valham à pena", estimulando o conhecimento vigente dos trabalhadores das organizações, e condicionadas a promoção da qualidade dos ambientes, serviços e do bem público (RESENDE JR *et al.*, 2013). Faz-se, assim, importante e estratégico para a gestão pública o desenvolvimento de pessoas, aperfeiçoando os trabalhadores e promovendo seu aprendizado profissional, alinhando-o às estratégias organizacionais (SIGOLLO; SOARES, 2013). Especificamente, o desenvolvimento das competências gerenciais, torna-se urgente,

(...) a atuação dos gestores públicos impacta diretamente na agilidade, eficiência e eficácia das atividades prestadas pelo Estado, o que reforça a necessidade de a própria administração pública conhecer melhor as competências de seus gestores no contexto da ação profissional (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 629).

Dessa forma, propicia-se o empenho por parte dos políticos, dirigentes e dos próprios servidores que atuam nas organizações públicas, aonde as mudanças se sustentam não "somente" baseadas no lucro, como nas instituições privadas (RESENDE JR *et al.*, 2013), mas sim tendo como base o desafio de serem eficientes (SIGOLLO; SOARES, 2013). Para conquistas tal meta, destaca-se a importância da adoção do sistema de gestão por competências (SIGOLLO; SOARES, 2013).

De forma geral, as políticas públicas vigentes se refletem nos processos de trabalho dos gestores da administração pública, que devem se adequar às alterações como: novos procedimentos legais, implementação de novos sistemas contábeis, orientações para o gerenciamento e desenvolvimento de pessoal, entre outros (PEREIRA; SILVA, 2011). Tais adequações demandam competências tanto dos gestores quanto dos demais trabalhadores envolvidos nas IFES, inclusive as competências comportamentais (PEREIRA; SILVA, 2011), englobando ainda a saúde dos indivíduos envolvidos.

Os processos de transformação que envolvem as instituições públicas desencadeiam a demanda de maior profissionalismo dos seus gestores, a partir do desenvolvimento de competências que vão embasar o confronto com situações complexas na gestão pública (PEREIRA; SILVA, 2011). Conjuntura esta explicitada como desafio nas pesquisas da área, notadamente no tocante às práticas gerenciais em instituições públicas (GOMES *et al.*, 2013) e o histórico administrativo destas organizações:

A gestão de pessoas na administração pública federal brasileira confunde-se com a evolução do processo histórico do país. O surgimento, desenvolvimento e expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são concomitantes a acontecimentos históricos, culturais e políticos que influenciaram sua estrutura e valores. Percebe-se que esta conjuntura histórica repercutiu na sua organização e nas atuais políticas públicas de educação (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 629).

O próprio MPOG admite a importância da capacitação gerencial e recomenda que os órgãos da Administração Pública Federal invistam na formação de servidores que exercem atividades gerenciais, em nível estratégico e em nível operacional. Assim, teríamos gestores para atuarem como mediadores de conflitos fomentando uma mudança de cultura no âmbito das relações interpessoais de trabalho nas organizações públicas brasileiras, criando uma rede de servidores públicos federais – da administração direta, autárquica e fundacional – capazes de atuar nos processos relacionados ao trabalho (BRASIL, 2014a).

No próximo capítulo apresenta-se as características da organização e a situação problema desta pesquisa para compreender a conjuntura histórica relacionada a sua gestão, as competências dos seus gestores e a saúde dos seus trabalhadores.

3 O CASO DA UFRRJ: SAÚDE DO TRABALHADOR E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

3.1 Características da Organização: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

A caracterização da organização se torna importante para compreender a situação problemática e as oportunidades a serem exploradas (ROESCH, 2013).

Nesta pesquisa aplicada se apresentam a seguir os antecedentes históricos da organização tais como as mudanças desde sua fundação, características, e o ambiente organizacional no qual está inserida destacando-se as transformações e situações vivenciadas, como recomenda Roesch (2013) para um estudo de caso como estratégia de pesquisa.

Parte-se do relato das principais características da UFRRJ, seu contexto histórico e atual, sua estrutura organizacional vigente, força de trabalho até a situação de saúde do trabalhador.

3.2 Contexto histórico

De acordo com o relato histórico obtido no *site* institucional da UFRRJ sobre a origem centenária da instituição, temporo-espacialmente a mesma era vinculada ao Ministério da Agricultura e tem suas origens no Decreto 8.319/1910 (BRASIL, 1910), o qual estabeleceu as bases fundamentais do ensino agropecuário no Brasil, criando a Escola Superior de Agricultura e Medicina Veterinária - ESAMV (UFRRJ, 2016a). A sede foi instalada em 1911, no palácio do Duque de Saxe, onde em 2018 funciona o CEFET/RJ, no Maracanã, Rio de Janeiro (UFRRJ, 2016a). Desde então, e por diversas vezes, esta centenária instituição passou por alterações estruturais, diversas denominações e locações, e incorporou outros cursos, serviços e escolas, conhecida como a antiga "Universidade do Brasil" até passar ao nome atual (UFRRJ, 2016a).

Entre as transformações ocorridas ao longo dos anos, o nascimento da Universidade Rural se deu em 1943, pelo Decreto-Lei 6.155/1943 (BRASIL, 1943) (UFRRJ, 2016a). Em 1948, houve a transferência do seu campus no Maracanã, para as margens da Antiga Rodovia Rio-São Paulo, atual BR-465 onde funciona a atual sede (UFRRJ, 2016a).

A partir de então, sua política para “atrair” servidores, facilitar e possibilitar o seu funcionamento, prevê a cessão de⁴ residências funcionais para uso de seus servidores (UFRRJ, 2016a). Essa prática continua em 2018 e caracteriza uma conjuntura diferenciada nos âmbitos administrativo, burocrático gerencial e social, porque o lar parece tornar-se o trabalho, e da mesma forma, o trabalho tornar-se o lar.

Em 1963, pelo Decreto 1.984 (BRASIL, 1963), passou a denominar-se Universidade Federal Rural do Brasil e somente em 1965, com a Lei 4.759 (BRASIL, 1965), foi transferida para o Ministério da Educação, ganhando sua atual denominação – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ, 2016a).

Desde 1968, a UFRRJ, já como autarquia, passou a atuar com uma estrutura mais flexível e dinâmica para acompanhar a Reforma Universitária do País e teve aprovado de seu Estatuto, em 1970 (UFRRJ, 2016a). Manteve-se na implantação continuada de novos cursos de graduação, bem como cursos técnicos, além dos cursos de Mestrado e Doutorado, e especializações *lato sensu* em diversas áreas da Ciência (UFRRJ, 2016a).

⁴ As residências eram originalmente cedidas para os novos trabalhadores objetivando incentivar a vinda de mão de obra para o campus da UFRRJ em Seropédica, distante 80 km da região urbana do Grande Rio. Tal cessão era estabelecida mediante contrato e pagamento de um aluguel simbólico, para a manutenção das casas, procedimento ainda vigente até o ano de 2016 (UFRRJ, 2016a).

Em 2006, através do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, o MEC ofereceu suporte financeiro para a promoção da expansão física, acadêmica e pedagógica das instituições participantes (UFRRJ, 2016a). Inserida no contexto das demais Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, a UFRRJ aderiu ao Programa REUNI e abriu novos cursos e campus.

Sua tradição de ensino fortemente agrária se expande então para as áreas de Ciências Humanas e Ciências Sociais Aplicadas e, até o ano de 2017, a instituição já abrange quase todas as áreas de conhecimento, e funciona em quatro *campi* localizados em Seropédica, Nova Iguaçu, Três Rios e Campos dos Goytacazes (UFRRJ, 2016a).

Além dessa expansão, assim como as demais instituições públicas, na UFRRJ foi estabelecido adotar o modelo de gestão denominado Nova Administração Pública - NPA no âmbito da reforma gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996, 2008).

Durante todo o seu período de desenvolvimento, em sua inserção e enraizamento nos cenários nacional e internacional, a UFRRJ manteve suas bases como universidade pública e gratuita. Assim, organiza-se prezando pela qualidade, sendo socialmente referenciada e contribuindo para o desenvolvimento científico, tecnológico, artístico e cultural do País, bem como para a formulação das políticas públicas e sociais (UFRRJ, 2015a). Segundo o seu Plano de desenvolvimento institucional, atua em prol da formação de seus estudantes como profissionais-cidadãos para o mercado de trabalho, desenvolve sua autonomia para o aprendizado contínuo e, sua capacidade de atuar na construção da justiça social e da democracia (UFRRJ, 2015a).

Em seus 50-60 anos iniciais, a partir das várias mudanças de localização, troca do Ministério da Agricultura para o Ministério da Educação, bem como sua expansão e multiplicidade de áreas profissionais em seu contexto organizacional, a UFRRJ mudou sua estrutura organizacional e sobretudo, gerenciais nos espaços que foi ocupando.

3.3 A UFRRJ na atualidade

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, organização em estudo, desde 1965 e até o ano de 2016, manteve-se vinculada ao Ministério da Educação do Brasil. Trata-se de uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES diretamente integrada à Secretaria de Educação Superior do MEC - SESU-MEC (UFRRJ, 2015a) com a Missão institucional de:

Gerar, socializar e aplicar o conhecimento nos diversos campos do saber, através do ensino, da pesquisa e da extensão, indissociavelmente articulados, de modo a contribuir para o desenvolvimento do País, ressaltando o interior do Estado do Rio de Janeiro e a Baixada Fluminense, visando à formação de profissionais cidadãos com autonomia para o aprendizado contínuo, socialmente referenciado para o mundo do trabalho, e capazes de atuar na construção da justiça social e da democracia (UFRRJ, 2015a, p. 40).

A consonância da legislação federal pertinente, a UFRRJ funciona conforme estabelecido em seu Estatuto e seu Regimento Geral, aprovados pelo Conselho Universitário – CONSU da instituição, que constituem os instrumentos legais que a regem. Assim, "a UFRRJ é uma autarquia de regime especial, dotada de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, obedecendo ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão" (UFRRJ, 2015a, p. 17). Seu objetivo geral é, segundo o Regimento Interno vigente (UFRRJ, 2015a):

(...) gerar, sistematizar, socializar e aplicar o saber científico, tecnológico, filosófico e artístico, através do ensino, da pesquisa e da extensão indissociavelmente articulados, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício

profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na valorização da paz e da qualidade da vida (UFRRJ, 2015a, p. 17).

Neste contexto de evolução, até 2016, na Universidade Rural se aprovou o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI para o período de 2013 até 2017 (UFRRJ, 2015a) no qual, observa-se uma nova leitura para sua missão:

Produzir, sistematizar, socializar e aplicar os conhecimentos científico, tecnológico, filosófico, cultural e artístico de excelência, através do ensino, da pesquisa e da extensão indissociavelmente articulados, consolidando a formação do ser humano para a atividade profissional baseada nos **princípios da responsabilidade socioambiental** e a partir da reflexão crítica, baseado na solidariedade nacional e internacional e buscando a construção de uma sociedade justa e democrática **que valorize a paz e a qualidade de vida** de forma igualitária (UFRRJ, 2015a, p. 38).

Ainda, no PDI vigente foram estabelecidas metas, divididas em oito segmentos, para serem atingidas nos quatro anos de vigência do plano: a) Ensino de Graduação e Pós-graduação; b) Pesquisa e Pós-graduação; c) Extensão universitária; d) Assistência Estudantil; e) Educação Básica, Técnica e Tecnológica; f) Organização Administrativa; g) Infraestrutura; e h) Inserção Regional (UFRRJ, 2015a, p. 39).

Destacam-se as seis metas para sua Organização Administrativa, especificamente:

"consolidar os Conselhos de Ensino, Pesquisa e Extensão em cada área do conhecimento presente na UFRRJ – CEPEAs - UFRRJ"; "capacitar, periodicamente, os servidores técnico-administrativos e docentes"; "fortalecer o sistema integrado de Assistência à Saúde do Trabalhador em Educação da UFRRJ"; "estabelecer o Planejamento Estratégico Situacional e Participativo em todas as unidades acadêmicas e administrativas"; "criar o Fórum de Segurança da UFRRJ em articulação com as instâncias municipais e estaduais de segurança pública"; "consolidar as estruturas administrativas em todos os *campi* da UFRRJ" (UFRRJ, 2015a, p. 40).

E, para alcançar sua missão e objetivos, a UFRRJ prima por seis princípios: (1) ter excelência acadêmica nas ciências, tecnologia, artes e humanidades; (2) dar ênfase à questão socioambiental na formação profissional e cidadã; (3) respeitar à diversidade cultural, intelectual, artística, institucional, política e religiosa; (4) respeitar às pessoas e às diferenças individuais; (5) ter compromisso com a valorização e com a promoção do desenvolvimento de relações humanas solidárias, com a democracia política com justiça social, com a melhoria das condições democráticas de acesso e permanência nos seus diversos cursos, com a formação de profissionais-cidadãos qualificados, críticos e socialmente engajados; e (6) ter uma gestão democrática, transparente, participativa e descentralizada (UFRRJ, 2015a).

3.3.1 Estrutura organizacional vigente em 2016

Para desenvolver sua missão e alcançar os objetivos estabelecidos, configuraram-se cinco macroprocessos de apoio: Assistência Estudantil; Gestão Orçamentária e Financeira; Tecnologia da Informação e Comunicação; Gestão de Suprimento (materiais e serviços); e, por fim, a Gestão de Pessoas que inclui o quadro de servidores e os funcionários terceirizados (UFRRJ, 2015a, p. 35).

Até o ano de 2016, de acordo com o organograma da estrutura organizacional da UFRRJ apresentado na figura 01, as Unidades Universitárias que compõem a instituição são: o Conselho Universitário; a Reitoria e os órgãos a ela diretamente ligados; as 07 Pró-Reitorias, a saber: Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, Extensão, Assuntos Estudantis,

Assuntos Financeiros, Assuntos Administrativos e a de Planejamento, Avaliação e Desenvolvimentos Institucional; 12 Institutos, além de órgãos diretamente ligados a Administração Central (UFRRJ, 2015a).

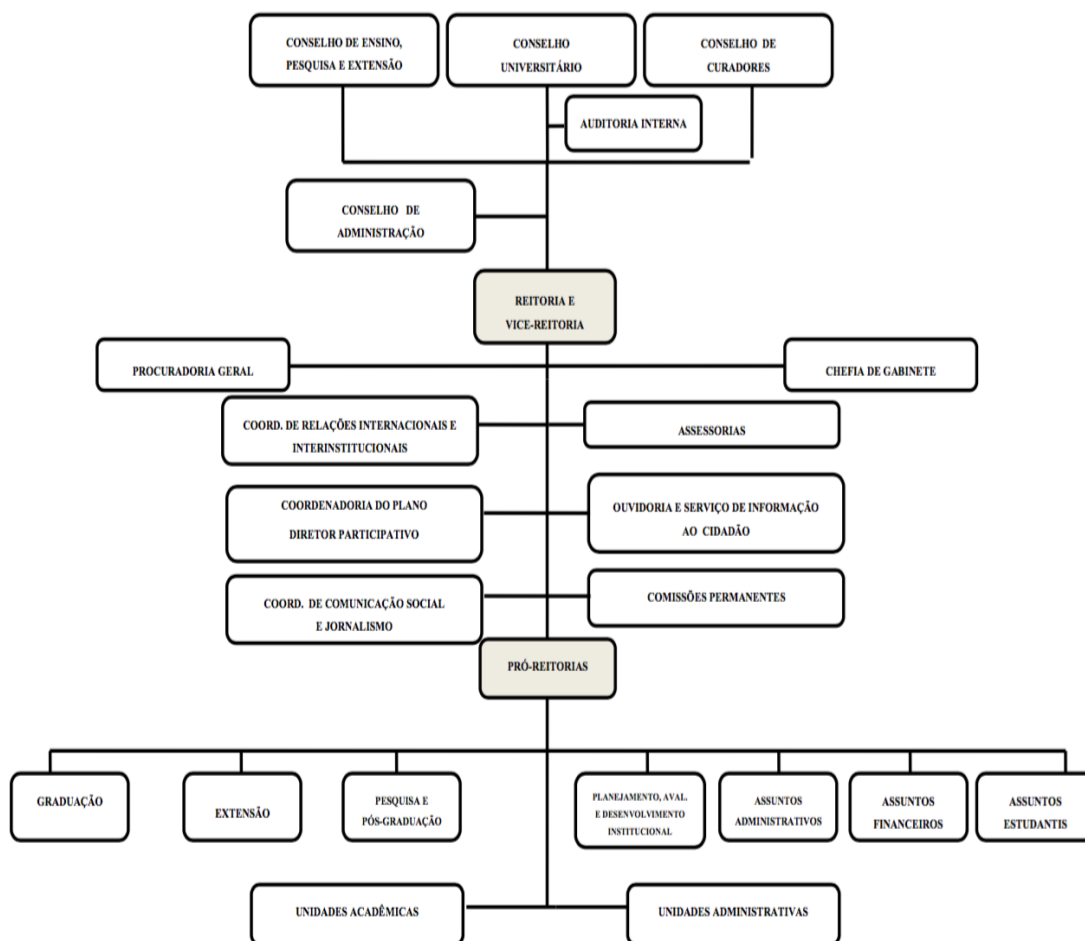


Figura 01: Estrutura organizacional da UFRRJ.
Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ (2015, p. 22).

A UFRRJ é composta por Unidades Acadêmicas que funcionam em seus doze Institutos detalhados na figura 02, a saber: Agronomia, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas, Ciências Humanas e Sociais, Ciências Sociais Aplicadas, Educação, Florestas, Multidisciplinar, Tecnologia, Três Rios, Veterinária, Zootecnia (UFRRJ, 2015a).

Também conta com 11 Unidades Administrativas na sua composição: Coordenadoria de Desenvolvimento Institucional, Coordenadoria de Tecnologia da Informação, Coordenadoria de Projetos de Engenharia e Arquitetura, Departamento de Pessoal, Departamento de Contabilidade e Finanças, Departamento de Material e Serviços Auxiliares, Departamento de Assuntos Acadêmicos e Registro Geral, Divisão de Guarda e Vigilância, Imprensa Universitária, Restaurante Universitário e a Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador (UFRRJ, 2015a).

Tanto as Unidades Acadêmicas quanto as Administrativas possuem divisões intersetoriais (UFRRJ, 2015a), originando um contexto múltiplo de divisões e setores, com seus respectivos gestores. Por exemplo, cada instituto engloba departamentos e coordenações de cursos, que atendem a graduação e a pós-graduação, variados de acordo com a estruturação interna e demandas acadêmicas dos cursos.

Em se tratando da gestão propriamente dita, o Relatório Anual da UFRRJ de 2015

expõe que no Departamento de Pessoal - DP subordinado à PROAD da Universidade, objetiva-se elencar indicadores gerenciais para auxiliar os gestores na tomada de decisão (UFRRJ, 2015a).

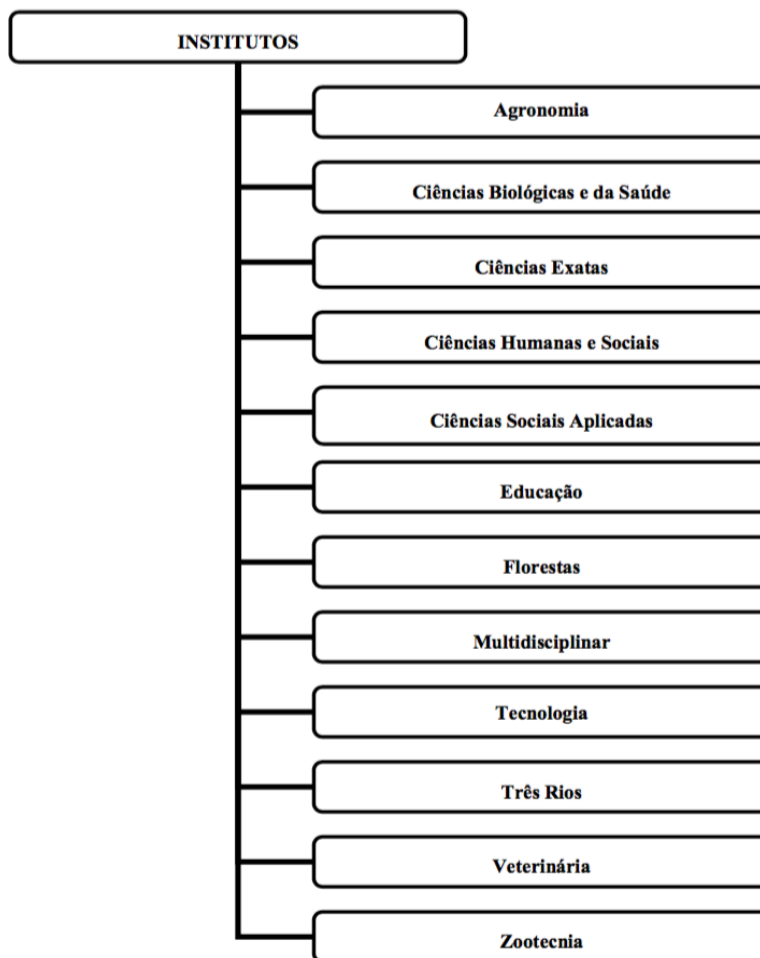


Figura 02: Estrutura organizacional dos institutos da UFRRJ.
Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ (2015, p. 23).

Contudo, até o momento, o uso de indicadores de Recursos Humanos na UFRRJ ainda não está implantado devido à não se contar com bases de dados integradas nem com a sistematização periódica das informações gerenciais e operacionais, como, por exemplo, o levantamento específico sobre índices como absenteísmo, satisfação, motivação, disciplina e rotatividade dos servidores (UFRRJ, 2015a).

Diante da necessidade de realizar o planejamento institucional e pela falta de um sistema próprio de gestão da informação integrado, a UFRRJ em parceria externa com a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, iniciou no ano de 2016, a implementação do Plano de Cooperação Técnica dos Sistemas Institucionais Integrados de Gestão - SIGRH, liderada pelo Departamento de Pessoal em parceria interna com a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – COTIC (UFRRJ, 2015a).

O SIGRH é um conjunto de sistemas com a função de administrar de forma integrada informações de diferentes áreas funcionais, tais como recursos humanos, administrativo, acadêmico e patrimônio (UFRRJ, 2015a). Esse recurso, recém implantado, propicia a conexão dos dados e relatórios das informações, de forma que elas possam ser integradas, manipuladas e gerenciadas com eficiência, transparência e segurança (UFRRJ, 2015a).

3.3.2 Força de trabalho

Diante da contextualização estrutural vigente em 2015, destaca-se que o universo da UFRRJ, uma Instituição Federal Ensino Superior, conta para seu funcionamento com 2.852 trabalhadores até 2015, dentre eles servidores de carreira (2.396), servidores com contratos temporários (130), servidores sem vínculo com a Administração Pública (43) e trabalhadores externos de vários órgãos – anistiados (283) (UFRRJ, 2015a). Somam-se ainda a esta força de trabalho da instituição: estagiários, estudantes bolsistas e funcionários terceirizados.

Tais valores são parcialmente apresentados no Quadro 04, que representa o Quantitativo Total de Pessoal da UFRRJ obtido no Relatório de Gestão do Exercício de 2015 da instituição (UFRRJ, 2015a).

Quadro 04: Quantitativo de pessoal da UFRRJ

TRABALHADORES DA UFRRJ	TOTAL	TOTAL ATIVOS
Servidores ativos	2.396	2.396
Aposentados	962	-
Pensionistas	603	-
Professores substitutos	130	130
Cedidos	15	15
Estagiários	92	92
Médicos veterinários residentes	43	43
Anistiados	283	283
Total	4524	2959

Fonte: Adaptado pela autora a partir do Relatório de Gestão da UFRRJ (2015, p. 131).

Ainda de acordo com o Relatório de Gestão da UFRRJ de 2015 (UFRRJ, 2015a), sobre a rotatividade de servidores durante o exercício: foram 265 ingressos e 185 egressos.

A saída dos servidores decorre de redistribuições, vacâncias, aposentadoria e falecimento, e, nestes três últimos casos, a reposição do quadro funcional baseia-se na utilização equivalente dos cargos vagos, mediante autorização do MEC (UFRRJ, 2015a). Contudo, de acordo com informações da equipe do departamento de pessoal responsável pelo remanejamento dos servidores, na alocação dos trabalhadores se prioriza atender às demandas mais urgentes da instituição e, não necessariamente atender a reposição do servidor que não está mais ativo naquele local de trabalho, ou seja, muitos setores perdem o seu quantitativo de trabalhadores e não tem reposição de pessoal para compensar a demanda do trabalho que eles exerciam. Assim, para o preenchimento mais rápido das vacâncias, convoca-se o próximo candidato, obedecendo à lista de classificação, do concurso realizado por que estiver em validade (UFRRJ, 2015a).

Destaca-se ainda no Relatório de Gestão de 2015 e, também se observou durante os atendimentos da saúde do trabalhador e relatórios específicos que 530 servidores (do total de 2.852) já preenchem todos os requisitos para aposentadoria, o que coloca a UFRRJ na possibilidade de perda imediata de 18,5% da sua força de trabalho (UFRRJ, 2015a).

O quadro funcional dos servidores de carreira, se compõe de docentes e técnicos administrativos. Apesar de todos serem regidos pela Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), existem legislações específicas para cada tipo de servidor, inclusive sobre as respectivas carreiras com diferentes Planos de Carreira. Os docentes são regidos pelas deliberações e leis: CEPE/UFRRJ nº 75/2013 (UFRRJ, 2013a), Lei 12.772/2012 (BRASIL, 2012a), com modificações introduzidas pela Lei 12.863/2013 (BRASIL, 2013). Já os técnicos administrativos são regidos, além da lei 8.112/90, pelas leis nº 9.527/97 (BRASIL, 1997), vinculados ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação - PCCTAE de que trata a Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005a). Diante da gama de profissões

dos cargos técnicos administrativos, há diversos tipos de escolaridade no quadro funcional dos seus servidores, listados no quadro 05.

Quadro 05: Nível de escolaridade dos servidores da UFRRJ

ESCOLARIDADE	TOTAL	%
Alfabetizado	20	0,79
4ª série do 1º completa	01	0,04
Ensino fundamental incompleto	51	2,00
Ensino fundamental completo	69	2,71
Ensino médio	420	16,52
Ensino superior	290	11,41
Especialização/aperfeiçoamento	312	12,28
Mestrado	401	15,78
Doutorado	978	38,47
TOTAL	2542	100%

Fonte: Adaptado pela autora a partir do Relatório de Gestão (2015, p. 131).

Observa-se, então, no contexto geral dos trabalhadores da Universidade, que há diversificação do perfil e dos níveis de escolaridade dos indivíduos, e mudanças estruturais em andamento nas formas e processos de trabalho na organização para atender a expansão e democratização da Educação Superior demandada pelo Programa REUNI desde 2008.

O perfil diverso, a diversidade de trabalho e de competências e aprendizagens, tanto requeridas como evidenciadas destes trabalhadores, demanda manter sua saúde laboral.

3.3.3 A saúde do trabalhador na UFRRJ

Na sociedade, as relações do trabalho com a saúde ganham espaço e compreensão de sua íntima relação e interdependência, passando a ser o trabalho considerado um Determinante Social de Saúde - DSS, e então indicador do nível de saúde, que desencadeia o crescimento gradativo das políticas de saúde do trabalhador (ROCHA, 2014).

Nesse contexto, em consonância com os dados históricos que envolvem a saúde ocupacional no Brasil já evidenciados no referencial teórico, junto ao contexto organizacional da UFRRJ e as informações obtidas no site institucional da DAST, em meados de 2007 iniciou-se a criação de um setor dedicado somente a saúde do servidor da UFRRJ (UFRRJ, 2016b).

Também em 2009, foi criado o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor - SIASS (BRASIL, 2009) pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), de abrangência nacional, que propiciou a formação e o fortalecimento das equipes dedicadas à saúde do trabalhador servidor público federal. Em 2009, com ingresso de novos profissionais, foi possível efetivar e viabilizar novas ações de caráter multidisciplinar, e envolvendo promoção e vigilância em saúde dos trabalhadores (UFRRJ, 2016b).

No entanto, mesmo sob o incentivo do MPOG, só em 2011, o trabalhador da UFRRJ passou a ser atendido por uma equipe voltada para os cuidados com a sua saúde, por meio da construção gradual de reconhecimento, espaço e prestígio na instituição (UFRRJ, 2016b). O setor de saúde do trabalhador regulamentado, denominado ao início Núcleo de Atenção à Saúde dos Servidores da Universidade Rural - NASSUR, funcionava na prática voltado para as ações de perícia oficial em saúde, vinculado à Divisão de Saúde da instituição (UFRRJ, 2016b).

Ainda em 2011, o setor "ganhou" seu espaço físico próprio, tornando-se oficialmente um órgão para a Universidade Rural e uma Unidade SIASS no contexto nacional. Em 2016, foi denominado como Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST (UFRRJ, 2016b), um órgão subordinado diretamente à Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos – PROAD da

Universidade (UFRRJ, 2015b), que por sua vez responde à Reitoria, representação da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro junto ao Conselho Universitário – CONSU e, frente ao Ministério da Educação (UFRRJ, 2015a).

Em paralelo a esta conjuntura institucional, a DAST, sendo uma Unidade SIASS, também é diretamente subordinada ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPDG (BRASIL, 2014a; UFRRJ, 2016b). Desse modo, por ser também regida pelo SIASS, a DAST detém como sua competência o tripé de atuação e responsabilidade: Promoção, Vigilância e Segurança em Saúde e Perícia (BRASIL, 2014a; UFRRJ, 2015b, 2016b).

O objetivo da DAST é coordenar e integrar ações e programas nas suas três áreas de atuação - Promoção, Vigilância e Segurança em Saúde e Perícia, envolvendo os trabalhadores e seus ambientes de trabalho (UFRRJ, 2015b).

As atribuições da DAST englobam atendimentos voltados para a saúde do trabalhador em todos os *campi* da UFRRJ, incluindo os servidores ativos docentes e técnicos administrativos (UFRRJ, 2015b), e servidores federais em trânsito de outras instituições nacionais, em função da proposta de integralidade do SIASS (BRASIL, 2009). Os atendimentos da equipe de saúde abrangem ainda CLTs, terceirizados e anistiados que trabalham para a Universidade Rural, além de aposentados e pensionistas em alguns casos (BRASIL, 2014a; UFRRJ, 2016b, 2016c).

Para tal e desde seu surgimento, a Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador recebeu mais servidores concursados para realizar ações e atendimentos voltados para a saúde de todos os trabalhadores da UFRRJ e para realizar atividades inerentes as suas atribuições. Destarte, até outubro de 2016, sua equipe multidisciplinar se compõe de 15 trabalhadores, sendo 13 servidores públicos federais, dentre eles: 2 médicos, 2 fisioterapeutas, 2 psicólogas, 1 enfermeiras, 2 assistentes sociais, 1 secretária executiva, 1 técnica de enfermagem, 1 técnico de segurança do trabalho, 1 assistente administrativo. E ainda: 1 terceirizado, para serviços de limpeza, e 1 anistiado, que atua auxiliando a secretaria em serviços gerais (UFRRJ, 2015b).

A atuação mediante uma equipe multidisciplinar para realizar atividades que envolvem a saúde ocupacional decorre da necessidade do olhar de especialistas de diversas categorias profissionais, e em função da complexidade da relação saúde-trabalho (BRASIL, 2014a). A avaliação da capacidade laboral requer atenção e observância a complexa dinâmica do adoecimento e as incapacidades decorrentes, aos múltiplos fatores determinantes e condicionantes da saúde, que pressupõe a adoção de um enfoque biopsicossocial (BRASIL, 2014a). Dessa forma, o trabalho em equipe se torna fundamental para melhor compreender o estado de saúde do trabalhador e as implicações nos diversos contextos em que o mesmo atua (BRASIL, 2014a).

A legislação trabalhista atribui que é competência do médico do trabalho, com auxílio de uma equipe multidisciplinar em saúde, compreender a saúde da força de trabalho e suas implicações, caracterizar a existência ou não de capacidade, a partir do estabelecimento de um nexos causal entre o adoecimento e sua relação com o trabalho (BRASIL, 2001b; BRASIL, 2014a; OIT, 1989).

Nos três fatores destacados pela OIT como influenciadores do absenteísmo por doença: geográficos, organizacionais e individuais apresentados no Quadro 2, observa-se (in) diretamente a presença dos serviços de saúde influenciando as questões que envolvem o adoecimento dos trabalhadores, com influência também dos profissionais envolvidos sobre o controle destas enfermidades (OIT, 1989).

Dessa forma, preconiza-se ainda que as ações dos profissionais de saúde da DAST sejam desempenhadas em caráter humanizado e multiprofissional, para atendimento dos trabalhadores lotados em instituições públicas federais (BRASIL, 2014a; UFRRJ, 2016b, 2016c). Assim, a equipe dedicada à saúde do trabalhador da UFRRJ acompanha a 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 pela Lei 8112/90⁵ (BRASIL, 2014a), bem como dos demais trabalhadores da instituição.

Neste sentido, caracteriza-se a DAST como uma divisão que presta serviços comprometidos com a saúde dos trabalhadores e cujos profissionais estão basicamente vinculados à área da saúde, uma das mais dinâmicas do país em termos de geração de conhecimentos e inovação (BRASIL, 2001a). Segundo a Academia Brasileira de Ciências – ABC, os serviços de saúde têm expressiva presença nos indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação - C, T & I, inclusive no tocante à obtenção de resultados, tais como: trabalhos publicados, novos produtos e processos lançados no mercado (BRASIL, 2001a).

Como todos os trabalhadores da instituição têm suas demandas de saúde direcionadas para a DAST, torna-se possível formar uma visão global dos casos atendidos e da ampla rede de pesquisa da saúde ocupacional dos indivíduos. Assim, foram observados os dados que deram origem e embasamento para a exposição do problema desta pesquisa aplicada.

3.4 Situação Problema de Pesquisa

O problema examinado foi levantado e diagnosticado a partir da observação *in loco* da demanda espontânea de atendimentos realizados aos trabalhadores da UFRRJ pela equipe da DAST, desde a sua criação oficial na instituição em 2009. Os 15 trabalhadores que compõem a equipe de saúde do trabalhador da Universidade são a referência para o atendimento dos servidores e demais trabalhadores adoecidos ou em processo de adoecimento na instituição.

Segundo informações obtidas no Relatório Anual de Gestão da DAST de 2015, foram realizados, pelo menos, 555 atendimentos médicos periciais oficiais, dos quais cerca de 366 para avaliação de licenças médicas de servidores da UFRRJ ou servidores de outras Instituições Federais em trânsito, sendo eles ou alguma pessoa da família adoecidos, servidoras que requereram a licença maternidade ou demais trabalhadores. Destacaram-se cinco atendimentos que requereram afastamento laboral por acidente em serviço, dois que foram aposentados por doença/invalidéz, 19 ausentaram-se para acompanhamento de familiar doente e seis em decorrência de gestação; 25 para avaliar a capacidade física e mental do servidor em processo de redistribuição/ exoneração/ desligamento; nove para avaliação da capacidade laborativa para fins de redução da carga horária/restricção das atividades laborais; e, por fim, duas avaliações de capacidade laborativa por solicitação superior (UFRRJ, 2015b).

No que tange as atividades da rotina de atendimentos da DAST, a chegada dos trabalhadores ao setor de saúde pode ocorrer por entendimento particular do mesmo, quanto à sua necessidade de ser atendido (BRASIL, 2014a; OIT, 1989). Também, pode ir a DAST a partir da percepção da sua chefia imediata ou de seus colegas de trabalho, que sugerem seu acolhimento pelos profissionais de saúde. E, ainda pela percepção dos profissionais de saúde durante atendimentos aleatórios, além de outros motivos, como exames periódicos, por exemplo.

O trabalhador chega ao setor solicitando principalmente avaliação dos profissionais multidisciplinares, tanto para orientação quanto para atendimento psicossocial e fisioterápico. A princípio, neste momento, ainda não se apresentam adoecidos ao ponto de necessitarem afastar-se por licença médica. Nesse sentido, o atendimento pela equipe médica do setor é basicamente voltado para dar orientações mais específicas envolvendo a saúde laboral.

Os atendimentos médicos para a realização pericial acontecem, em quase totalidade das vezes, quando os trabalhadores estão com a saúde desgastada, precisando, então, de

⁵ A base da legislação dos servidores públicos federais é a *Lei no 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, engloba também questões trabalhistas e de saúde* (BRASIL, 1990).

afastamento das atividades laborais por licença para tratamento da própria saúde (BRASIL, 2014a; OIT, 1989). No entanto, de acordo com a OIT (1989), somente o fato de existir um serviço médico na organização pode influenciar nos índices de afastamento do trabalho por adoecimento.

Analisando os trabalhadores que chegam às salas de atendimento da DAST, percebeu-se que a base desse adoecimento ocupacional varia desde questões burocrático-administrativas fixadas pela Administração Superior Federal e também pela própria Instituição, passando por eventuais sobrecargas de trabalho causadas por carências de recursos materiais e humanos, relações interpessoais conflituosas com gestores dos setores e com demais colegas de trabalho, e até mesmo por questões pessoais do próprio trabalhador. O MS no Quadro 1, e a OIT no quadro 2, mencionam tais questões em âmbito mundial, quando abordam o tema do absentismo e os adoecimentos no trabalho relacionados à ausência do trabalhador (OIT, 1989).

Dentre os atendimentos, e conforme orientação inclusive do MPOG, preconiza-se que a equipe de saúde do trabalhador oriente os trabalhadores que percebem algum tipo de mal-estar na relação de trabalho com sua chefia imediata ou qualquer outro colega, sobre a atitude a tomar em relação ao assunto (BRASIL, 2014b).

Nota-se, ainda, pela equipe da DAST, a partir de comentários informais durante os atendimentos e que envolvem situações características da instituição, que existem peculiaridades da organização refletidas na rotina laboral e na gestão "ruralina"⁶. Como exemplo, existem servidores que recebem residências da instituição durante o período em que são funcionários ativos. Com o envelhecimento destes trabalhadores, a equipe de saúde observa cansaço, patologias e limitações inerentes à idade. E, quando já podem se aposentar, surge o impasse da devolução da casa concedida a este servidor dentro da UFRRJ, que foi por longo tempo seu lar, com impactos na saúde.

Alguns destes servidores, tal vez por carecer de planejamento prévio sobre sua moradia ao sair da UFRRJ, optam por não se aposentar e se mantêm como ativos e recebendo o "abono permanência". Porém na prática sem realizar efetivamente o trabalho que lhes cabe, apenas frequentam o ambiente ocupacional para "assinar o ponto", sobrecarregando, assim, seus colegas do setor. Ou, ainda, percebe-se, durante as práticas de atendimento da perícia, que passam a constantemente solicitar afastamento das suas atividades laborais com queixas de adoecimento e requerimento de licença médica, permanecendo sem requerer sua aposentadoria, mesmo reunindo os requisitos para tal.

Instala-se, dessa forma, um problema organizacional sócio ocupacional com repercussões para toda a instituição, pois de um lado estão os servidores adoecidos, já com tempo para se aposentar, mas que não solicitam a aposentadoria; de outro têm-se os servidores ativos sobrecarregados com o trabalho não realizado pelos antigos.

Esta questão da permanência mesmo após cumprir o tempo para aposentadoria também é relatada pela OIT como um fator que influencia no absentismo das organizações, conforme especificado no Quadro 2 do referencial teórico (OIT, 1989).

Na UFRRJ, torna-se potencialmente crítica quando, de acordo com o Relatório de Gestão da UFRRJ de 2015, tem-se a informação do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, de que, dos 2.396 servidores ativos naquele ano, 18,5% já recebiam o abono de permanência, ou seja, preenchem todos os requisitos para aposentadoria, mas permanecem trabalhando (UFRRJ, 2015a). Dessa forma, a UFRRJ fica vulnerável à perda em massa de força de trabalho, ou seja, estes 530 servidores que já cumpriram seu

⁶ Expressão utilizada com frequência entre os trabalhadores da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, cuja essência, na realidade, parece destacar as relações interpessoais no trabalho: hierarquizadas, desiguais socialmente, facilitando/dificultando o andamento de processos internos a partir de afinidades pessoais.

tempo de serviço público podem se aposentar a qualquer momento e sem aviso prévio (UFRRJ, 2015a).

Destaca-se, ainda, outra questão abordada nos atendimentos da DAST: o comportamento do trabalhador que apresenta relatos e sintomas que sugerem estar relacionados ao assédio moral. São indivíduos em estado de sofrimento decorrente de atitudes interpessoais no seu ambiente laboral, sejam eles por parte dos gestores ou, dos demais trabalhadores. Estas comportamentos do trabalhador podem ser percebidas por eles mesmos, ou caracterizadas pelos profissionais de saúde durante o atendimento, pois, no início, ocorrem de forma atenuada.

De acordo com o Manual de Legislação e Procedimentos em Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor Público Federal – Tira Dúvidas (BRASIL, 2014b), situações de exposição dos trabalhadores a humilhações e constrangimentos durante seu exercício laboral são um fenômeno de alcance mundial.

De forma geral, é possível observar, durante os atendimentos aos trabalhadores pela equipe de saúde, a recorrência de relatos como: infraestrutura precária, subordinação às regras e leis impostas⁷, e desta forma, denúncia de sofrimento causado pelas condições de trabalho (a pressão física, mecânica, química e biológica dos postos de trabalho, acometendo-os de desgaste, envelhecimento e doenças somáticas). Ainda, observam-se questões relacionadas à organização dos postos de trabalho como divisão de tarefas e responsabilidade, burocracias, hierarquia e enrijecimento das práticas de execução das tarefas, entre outras; cultura ‘ruralina’; medo referente a estágio probatório⁸; relações interpessoais conflituosas (competição, pressões políticas, entre outras), são denominadas como "estresse" pelos próprios trabalhadores em seus relatos nos atendimentos.

A partir dos atendimentos periciais realizados pela equipe médica da DAST desde 2011, evidenciados nos Relatórios Anuais de Gestão da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST dos anos 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016, nota-se o predomínio dos afastamentos para licença para tratamento de saúde na instituição, devido às Doenças do Aparelho Osteomuscular e sequencialmente pelos Transtornos Mentais e Comportamentais. Contudo, a partir de 2013, houve inversão e predomínio que abrangem os Transtornos Mentais e Comportamentais, conforme apresentado no Quadro 06 (UFRRJ, 2011, 2012c, 2013b, 2014, 2015b, 2016c). Os adoecimentos são enquadrados e classificados nas denominações de acordo com a Classificação Internacional da Doenças - CID-10 (OMS, 1990).

⁷ Como exemplo, temos o Decreto nº 6.096/07, que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (BRASIL, 2007). O processo de expansão Universitária através do REUNI, ampliou as possibilidades de qualificações em contextos gerais, o que implicou em necessidade contínua de inovações organizacionais. Neste mesmo contexto e para que suas IFES obtenham notas de reconhecimento pelo MEC nas avaliações das comunidades científicas, sociais e em âmbito nacional e internacional, ou seja, em prol da ascensão das avaliações dos cursos, grande parte dos gestores dedica-se com sobrecarga, o que se torna um desgaste competitivo ocupacional, pela busca de excelência acadêmica.

⁸ De acordo com artigo 20 da Lei 8.112/90, “Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade. § 2o O servidor não aprovado no estágio probatório será exonerado ou, se estável, reconduzido ao cargo anteriormente ocupado, observado o disposto no parágrafo único do art. 29.” (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1990). Já o artigo 41 da Constituição Federal de 1988, apresenta certa controvérsia neste tempo pois diz: "São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público" (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998) (BRASIL, 1988).

Muitas das questões supracitadas também são mencionadas pela OIT como causadoras de absenteísmo nos ambientes de trabalho (Quadro 2) (OIT, 1989). Do mesmo modo, nos estudos organizacionais também se reconhece que causam o estresse pelo acúmulo de situações desgastantes para o corpo (FROST, 2003).

Quadro 06: Comparação dos atendimentos das licenças para tratamento de saúde dos trabalhadores da UFRRJ realizados pela DAST de 2013 a 2016

LICENÇAS PARA TRATAMENTO DE SAÚDE DO TRABALHADOR			
ANO	TOTAL ATENDIMENTOS PELA PERÍCIA DA DAST	CID-10	
		1º	2º
2011	354	Doenças do Aparelho Osteomuscular	Transtornos Mentais e Comportamentais
2012	264	Doenças do Aparelho Osteomuscular	Transtornos Mentais e Comportamentais
2013	280	Transtornos Mentais e Comportamentais	Doenças do Aparelho Osteomuscular
2014	339	Transtornos Mentais e Comportamentais	Doenças do Aparelho Osteomuscular
2015	367	Transtornos Mentais e Comportamentais	Doenças do Aparelho Osteomuscular
2016	325	Transtornos Mentais e Comportamentais	Doenças do Aparelho Osteomuscular

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos nos Relatórios Anuais de Gestão da Divisão de Atenção à saúde do Trabalhador – DAST dos anos 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016 (UFRRJ, 2011, 2012c, 2013b, 2014, 2015b, 2016c).

Na UFRRJ evidencia-se, ainda, durante os atendimentos da equipe do trabalhador, gestores atuando sem capacitação específica para tal e, tal vez por não haver obrigatoriedade de ter capacidade gerencial progressiva como condição para assumir esses cargos. Como exemplo, conforme o último estatuto e regimento da instituição, reformulado em 2012 (UFRRJ, 2012a, 2012b) e vigente até 2016, os diretores de instituto são eleitos e ficam quatro anos no cargo, podendo ser reeleitos uma vez; já os chefes de departamento também podem ser eleitos com mandato de dois anos prorrogáveis por até três vezes, tendo competência e atribuição para executar a gestão dos seus locais. Porém, não há menção sobre pré-requisitos na área, nem a necessidade de capacitação gerencial para assumirem a função, ou mesmo determinação para o aprimoramento de competências gerenciais durante o exercício, bastando ser docentes titulados em alguma das áreas de correspondência dos seus institutos ou departamentos (UFRRJ, 2012a, seções I e V, cap. IV). Neste sentido,

Nas funções acadêmico-administrativas na Universidade, no impedimento do titular cabe ao seu substituto legal assumir a função e, no impedimento também do substituto, a ordem de substituição é por docente pertencente à instância, considerando-se sempre o maior tempo de magistério na Universidade (UFRRJ, 2012a, art. 143, título V).

Observa-se, dessa forma, que o único pré-requisito básico para estes gestores é que eles sejam docentes, e com mandatos de quatro ou dois anos se não forem reeleitos. Há elevada rotatividade, propiciando uma administração com pouco conhecimento sobre os procedimentos administrativos pertinentes para tal função, o que pode conduzir a uma imperícia na gestão e, assim, refletir na saúde dos trabalhadores envolvidos.

Baseado na ideia de integração do Ministério de Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), descrito no *Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal*, intenciona-se que haja:

Articulação entre todos os setores (...), reunindo saberes e práticas, devendo respeitar as autonomias, experiências e culturas. (...) é necessário que se estimule corresponsabilidades, onde não só o servidor, mas sua família, sua Instituição e a equipe multiprofissional de atenção à saúde do servidor e segurança do trabalho possam atuar no processo de afastamento e de recuperação da capacidade laborativa (BRASIL, 2014a, p. 6, cap. 1).

Nesse sentido, caberia uma mobilização intersetorial e administrativa frente às adversidades encontradas nas práticas relacionadas à saúde do trabalhador, como, por exemplo: a realização da perícia de saúde de um trabalhador envolve institucionalmente três setores: aonde ele é lotado, a DAST e o Departamento de Pessoal - DP, e por vezes obter a homologação da licença médica tem empecilhos burocráticos devido à falha de comunicação entre estes três.

Assim sendo, esta pesquisa aplicada intenciona, portanto, melhor compreender o adoecer e a necessidade de promover maiores cuidados com o ser humano ou até mesmo com todo um setor adoecido.

Busca-se, portanto, apontar a influência das práticas gerenciais vigentes mediante a pesquisa aplicada deste estudo. Para tanto, compreende-se que as transformações históricas, sociais e políticas da sociedade têm gerado mudanças na esfera do trabalho, ou seja, no ambiente de ação dos gestores, exigem a profissionalismo no gerenciamento das políticas de gestão de pessoas no serviço público, como apontam Pereira e Silva (2001).

Assim, a partir da problemática exposta, configura-se a situação problema da pesquisa, destacada no campo de trabalho da pesquisadora na UFRRJ, a partir da observação da prática dos atendimentos dos trabalhadores da instituição pelos seus profissionais da equipe de saúde do trabalhador e também do reconhecimento do problema nos estudos organizacionais sobre a capacidade gerencial e sua influência no desempenho e na saúde dos indivíduos e grupos de trabalho.

Nesse contexto, indaga-se: como as competências gerenciais praticadas influenciam na saúde psicossocial do trabalhador?

Há, na equipe da DAST, a percepção da mútua influência e a relação de dependência entre as práticas gerenciais vigentes na instituição com os processos de adoecimento dos seus indivíduos. Portanto, um estudo sistematizado sobre tais influências pode desencadear benefícios em prol da saúde dos trabalhadores.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Inicia-se o processo de pesquisa com as considerações dos pesquisadores sobre as possibilidades de investigação, baseadas na sua posição como sujeito multicultural (CRESWELL, 2014). Dessa forma, o posicionamento epistemológico da pesquisa decorre dos pressupostos filosóficos que permeiam suas teorias, paradigmas e perspectivas, a fim de propiciar a elaboração do projeto e das estratégias de pesquisa, conduzindo a aplicação dos métodos e coletas de análise, e viabilizando a avaliação e a interpretação dos dados (CRESWELL, 2014) para alcançar os objetivos propostos no estudo.

4.1 Delineamento da Pesquisa, Abordagem Epistemológica e Metodológica

A percepção de múltiplas realidades que envolve a natureza subjetiva no ambiente ocupacional, a saúde e o adoecimento do indivíduo nestes locais de trabalho, e a capacidade gerencial dos trabalhadores da UFRRJ – abordado por esta pesquisa, conduz para a necessidade de um estudo baseado em dados de natureza qualitativa. Creswell (2014, p. 52) explica que

A **pesquisa qualitativa** começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança (CRESWELL, 2014, p. 49-50).

O estudo qualitativo implica numa troca densa de pessoas, fatos e locais que constituem os sujeitos de pesquisa (CHIZZOTTI, 2003). Almeja-se, assim, neste estudo com gestores e demais trabalhadores da UFRRJ, evidenciar significados visíveis e latentes perceptíveis no convívio, interpretar e traduzir os significados do seu foco de pesquisa (CHIZZOTTI, 2003) relativo à influência entre as competências gerenciais e a saúde dos trabalhadores.

A presente pesquisa é baseada em pressupostos epistemológicos interpretativistas, tendo em vista que a pesquisadora reconhece a natureza subjetiva da saúde ocupacional e da relação interpessoal entre gestores e seus pares e subordinados, uma vez que ela mesma trabalha na área de saúde do trabalhador da UFRRJ desde 2011, ou seja, no mesmo local de estudo. Dessa forma, propicia-se conhecimento mais aprofundado sobre o cotidiano laboral dos participantes, com interpretação das informações de forma mais contextualizada, nos termos de Creswell (2014). Assim, desde uma pesquisa qualitativa interpretativista, as experiências subjetivas são mais bem conhecidas e tornam-se evidências acumuladas com base nas visões dos indivíduos (CRESWELL, 2014).

Semelhantemente, Bispo (2010) afirma que a pesquisa norteada pelo paradigma interpretativista se desencadeia das interações entre as pessoas que vivem aquela realidade, com base nas suas interpretações das suas vivências, a partir das quais são construídas as realidades, já que estas não são dadas "*a priori*". No mesmo sentido, Roesch (2013) corrobora que neste tipo de pesquisa o pesquisador não procura testar uma hipótese *a priori*, mas teorizar de forma indutiva através dos dados obtidos em campo, ou seja, pelas descrições e

considerações dos participantes no local da pesquisa, e pelas observações e correlações contextuais do pesquisador sobre as atividades dos sujeitos e interações evidenciadas.

Optou-se pela abordagem fenomenográfica das pesquisas interpretativas (SANDBERG, 2000), na qual o pesquisador está à procura de verdades subjetivas sobre a realidade e a natureza humana, e, para tanto, devem dispor de abundante material empírico, preferencialmente histórias e não respostas estruturadas (OSTERAKER, 2011).

Os estudos com análise fenomenográfica ainda são pouco conhecidos e utilizados (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007) e iniciaram junto às pesquisas organizacionais no campo da administração, envolvendo temas sobre competências profissionais, gerenciais e organizacionais, e desencadeando alguma polissemia no termo entre autores (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016).

Por isso, ressalta-se a diferença entre fenomenologia e fenomenografia: a primeira objetiva esclarecer a estrutura e o significado do fenômeno pelo sujeito, focando no indivíduo; ao passo que a segunda aborda diferentes formas de concepção na relação entre o sujeito e o fenômeno, criando, no fim, um significado para eles (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; MARTON, 1981).

No geral, a fenomenografia aborda, a partir das experiências vividas, o desencadeamento das concepções e dos aspectos da realidade vivenciada pelas pessoas (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; MARTON, 1981; SANDBERG, 2000): percepção-pensamento-ação (SANDBERG, 2000). Assim, a pesquisa fenomenográfica é direcionada para a descrição experiencial e, por ser caracterizada por uma investigação empírica das experiências vividas que devem ser descritas e analisadas, não suporta a (co) existência de suposições iniciais (MARTON, 1981).

Então, na abordagem analítica da fenomenografia, busca-se explorar e compreender como o trabalhador percebe a sua vivência, cria o sentido através da significação e do pensamento dos conhecimentos considerados de relevância no seu ambiente de trabalho, e desencadeia a ação e o seu comportamento sobre um aspecto específico do seu mundo relacionado à integralidade do fenômeno (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; MARTON, 1981).

Nesse contexto, o método de análise, ao destacar como os fenômenos organizacionais contextuais são concebidos por determinados sujeitos, fornece resultados que embasam ações práticas gerenciais voltadas no sentido das concepções dos trabalhadores e envolvendo tanto os indivíduos quanto a organização no todo (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016).

Assim, compreende-se ser o método de análise fenomenográfico uma ferramenta útil para aprendizagem, competência, e desenvolvimento nos setores de trabalho (LARSSON; HOLMSTROM, 2007; SANDBERG, 2000), e inclusive, no que se refere a um estudo associado à área da saúde (LARSSON; HOLMSTROM, 2007).

Este estudo constitui caso único, com uma pesquisa empírica de estratégia abrangente desde seu planejamento até a execução da coleta e posteriormente na análise dos dados, que objetiva investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto natural, na vida real, com perspectivas e evidências complexas, multidimensionais e multifatoriais, sobre o qual a pesquisadora tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos (YIN, 2001, 2005).

Ou seja, no caso da presente pesquisa, aborda-se o trabalho de gestão que envolve demandas e o trabalho de grupos subdimensionados, associados a múltiplos fatores, como por exemplo condições físicas e psíquicas do ambiente de trabalho, recursos precários e subjetividade dos indivíduos, isto é, limitações práticas não só dependentes dos gestores vigentes.

Flyvbjerg (2006) assegura que os estudos de caso são contributivos para a aprendizagem humana ao produzir o tipo de conhecimento que permite que as pessoas desenvolvam aprendizagens baseadas em especialistas na área, a partir do estudo de

fenômenos que envolvem os próprios processos de aprendizagem. O mesmo autor afirma que os casos são importantes para os próprios processos de aprendizagem dos pesquisadores no desenvolvimento das habilidades necessárias para fazer pesquisa de qualidade.

Esta pesquisa se configura também como descritiva (ROESCH, 2013; VERGARA, 1998), pois objetiva descrever detalhadamente como as diferentes formas de atuação dos gestores influenciam na saúde dos seus ambientes de trabalho e dos trabalhadores ali inseridos.

Objetiva-se, então, evidenciar as competências dos gestores vigentes da UFRRJ (sujeitos), intencionando associar a influência entre as competências gerenciais praticadas e a saúde psicossocial dos trabalhadores da instituição (fenômeno).

Ressalta-se que inicialmente foi realizado um Piloto para configurar o problema desta pesquisa, com sujeitos de um Instituto do Campus de Seropédica, conforme especificações observadas no Apêndice C, e realizada para aprimorar e testar a metodologia proposta observada nos tópicos a seguir, principalmente no tocante à coleta e à análise dos dados.

4.2 Sujeitos da Pesquisa e os Critérios de Seleção

O critério mais importante a ser considerado neste processo de escolha dos sujeitos de pesquisa não é numérico, pois, para além de quantificar opiniões, pretende-se explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto (FRASER; GODIM, 2004).

Assim, de acordo com a proposta desta pesquisa qualitativa, a amostra dos sujeitos foi intencional, ou seja, os sujeitos foram selecionados propositalmente, pela riqueza de informações que detêm e podem fornecer (VERGARA, 2012, 2015), buscando obter dados a partir de experiências e histórias vividas (CRESWELL, 2014; FRASER; GODIM, 2014). A amostragem dos sujeitos caracterizou-se também por conveniência, uma vez que foi de acordo com a disponibilidade dos mesmos para o agendamento das entrevistas.

Dessa forma, a amostra de sujeitos entrevistados possibilitou ampliar a compreensão do tema e explorar as variadas representações sobre o foco de estudo (FRASER; GODIM, 2004).

Diante da proposta do estudo de identificar a influência das competências gerenciais praticadas na saúde psicossocial do trabalhador em IFES, os sujeitos da pesquisa foram os gestores dos Institutos da UFRRJ, mais especificamente os diretores de institutos, chefes de departamentos, assim como os trabalhadores diretamente envolvidos com eles nos seus ambientes ocupacionais, buscando, assim, acompanhar a escala hierárquica e englobar concepções sobre o cotidiano do trabalho a partir desses sujeitos.

Na Figura 3, é possível observar a posição dos gestores no contexto de uma IFES, onde eles estão no centro das práticas administrativas, atuando na interseção entre os demais servidores e trabalhadores da universidade e da Administração Superior. Além disso, destaca-se que na prática gerencial em uma organização voltada para o ensino, como é a Universidade Rural, ser gestor engloba a necessidade de gerenciar (in) diretamente a presença dos estudantes da instituição. E, inserido neste contexto, associa-se a saúde dos ambientes de trabalho e dos indivíduos que convivem nele.

Dando sequência aos critérios de delimitação temporal da pesquisa, observa-se que, até o ano de 2016, a UFRRJ compõe-se por quatro Campus e 12 Institutos (Figura 04). O Campus sede, localizado em Seropédica, foi escolhido porque é aonde está centralizada a administração da instituição, o mais antigo, o maior e o que tem mais cursos, concentrando 10 institutos da Universidade, inclusive, onde a pesquisadora é lotada (UFRRJ, 2015a).

Dessa forma, no geral, a presente pesquisa envolve um universo de cerca de 3.000 trabalhadores da UFRRJ, conforme consta nos dados estatísticos do site da Instituição

(UFRRJ, 2015a, 2016a). Destes, pode-se delimitar ainda que a população do estudo vai abranger cerca de 49 servidores gestores, sendo o total de 10 diretores de institutos e 39 chefes de departamento (Quadro 07). Considera-se ainda parte da população do estudo cerca de 49 servidores técnicos administrativos que atuam na secretaria correspondente dos institutos ou dos departamentos em questão, estimando-se um total de 98 servidores.

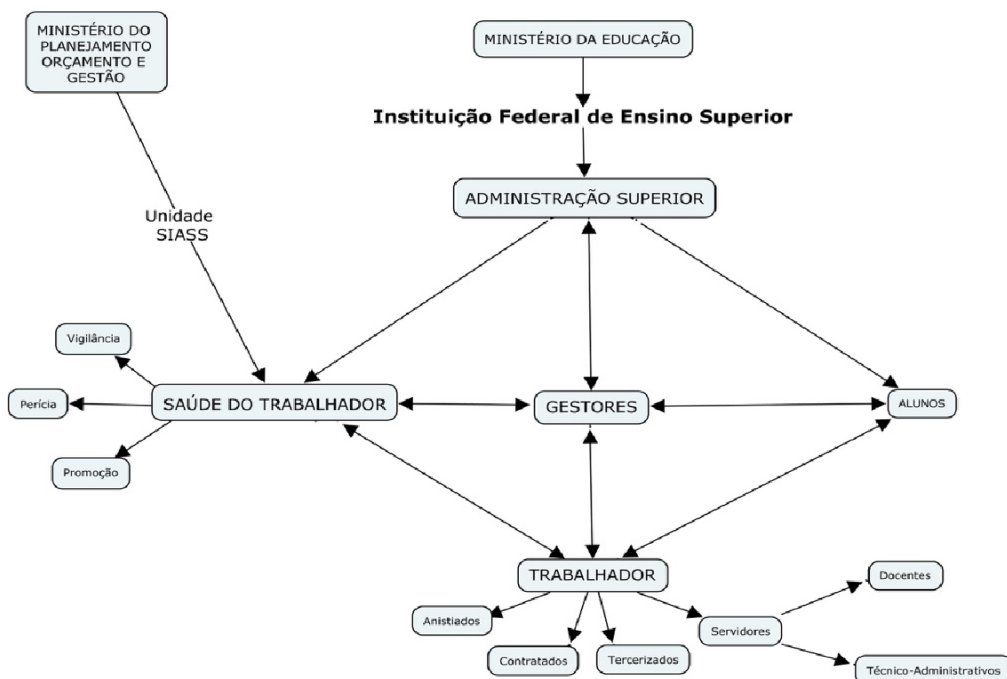


Figura 03: Mapa conceitual da posição dos gestores no contexto de uma IFES.

Fonte: Elaborado pela autora.

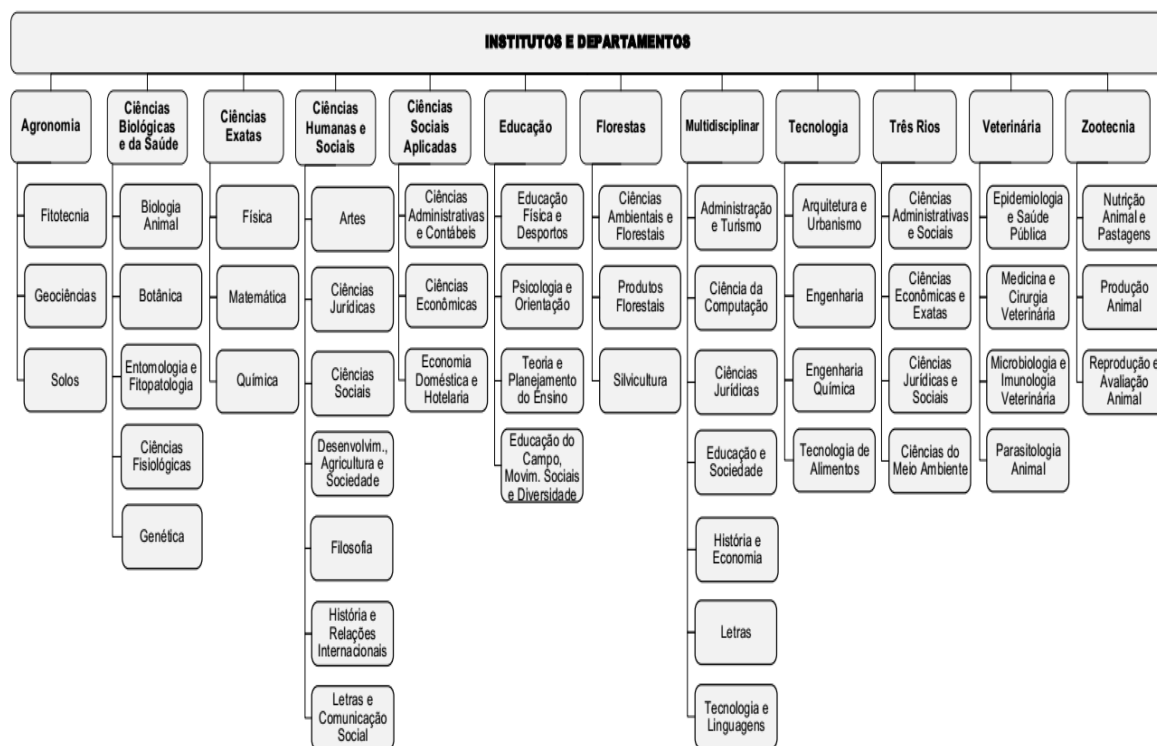


Figura 04: Estrutura organizacional de departamentos por institutos da UFRRJ.
 Fonte: Relatório de Gestão da UFRRJ (2016d, p. 15).

Quadro 07: Quantitativo de gestores de acordo com o número institutos e seus departamentos no campus de Seropédica da UFRRJ em 2016

NÚMERO DE INSTITUTOS, SEUS DEPARTAMENTOS E SEUS GESTORES DO CAMPUS DE SEROPÉDICA	INSTITUTOS	DEPARTAMENTOS	TOTAL DE GESTORES
	1. Instituto de Agronomia (IA)	1.1. Dep. Fitotecnia 1.2. Dep. Solos 1.3. Dep. Geociências	4
2. Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde (ICBS)	2.1. Dep. Biologia Animal 2.2. Dep. Botânica 2.3. Dep. Ciências Fisiológicas 2.4. Dep. Entomologia e Fitopatologia 2.5. Dep. Genética	6	
3. Instituto de Ciências Exatas (ICE)	3.1. Dep. Física (DEFIS) 3.2. Dep. Matemática (DEMAT) 3.3. Dep. Química (DEQUIM)	4	
4. Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS)	4.1. Dep. Artes (DArt) 4.2. Dep. Ciências Jurídicas (DCJ) 4.3. Dep. Ciências Sociais (DCS) 4.4. Dep. Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (DDAS) – vinculado do CPDA que fica no Centro 4.5. Dep. Filosofia (DFilos) 4.6. Dep. História e Relações Internacionais (DHRI)	8	

		4.7. Dep. Letras e Comunicação Social (DLC)	
	5. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA)	5.1. Dep. Ciências Administrativas e contábeis (DCAC) 5.2. Dep. Ciências Econômicas (DeCE) 5.3. Dep. Economia Doméstica e Hotelaria (DeDH)	4
	6. Instituto de Educação (IE)	6.1. Dep. Educação Física e Desportos 6.2. Dep. Psicologia e Orientação 6.3. Dep. Teoria e Planejamento de Ensino 6.4. Dep. Educação do Campo, Movimentos Sociais e Diversidade	5
	7. Instituto de Florestas (IF)	7.1. Dep. Ciências Ambientais e Florestais 7.2. Dep. Produtos Florestais 7.3. Dep. Silvicultura	4
	8. Instituto de Tecnologia (IT)	8.1. Dep. Arquitetura e Urbanismo 8.2. Dep. Engenharia 8.3. Dep. Engenharia Química 8.4. Dep. Tecnologia de Alimentos	5
	9. Instituto de Veterinária (IV)	9.1. Dep. Epidemiologia e Saúde Pública (DESP) 9.2. Dep. Medicina e Cirurgia Veterinária (DMCV) 9.3. Dep. Microbiologia e Imunologia Veterinária (DMIV) 9.4. Dep. Parasitologia Animal (DPA)	5
	10. Instituto de Zootecnia (IZ)	10.1. Dep. Nutrição Animal e Pastagens (DNAP) 10.2. Dep. Produção Animal (DPA) 10.3. Dep. Reprodução e Avaliação Animal (DRAA)	4
TOTAL	10	39	49

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos no site da UFRRJ (UFRRJ, 2016d).

A partir de tais compreensões, estabelecem-se os seguintes critérios de seleção de sujeitos da pesquisa:

- Ser servidor efetivo (concursados ou não) para delimitar as mesmas influências no tocante a legislação e, portanto, não serão entrevistados trabalhadores terceirizados, anistiados ou contratados;
- Ser lotado no Campus principal (e maior), situado em Seropédica;
- Ter no mínimo três anos na instituição, ou seja, já ser aprovado em estágio probatório (BRASIL, 1998) e considerado estável como servidor público federal, com vivência e experiência organizacional; e
- No caso de sujeitos com posição hierárquica de gestor na Universidade, ou seja, diretores de institutos ou chefes de departamentos, devem ter no mínimo seis meses no exercício da função, tendo em vista que este período de experiência é satisfatório devido a intensidade de atividades demandadas.

Para tal, considerando os 10 institutos do Campus de Seropédica da Universidade Rural e que um Instituto já participou da fase piloto do estudo, objetivou-se dar seguimento na pesquisa com os demais nove institutos restantes, e assim, os 10 Institutos no Campus de Seropédica, puderam ser contemplados neste estudo, seguindo os critérios acima. Nesse sentido, 27 servidores eram possíveis de serem selecionados, a saber:

- nove diretores de Institutos;
- nove gestores chefes de departamento, sendo preferencialmente relacionados a cada instituto em questão; e

- nove servidores técnico-administrativos, preferencialmente subordinados diretamente ao diretor do instituto trabalhando em sua secretaria, pressupondo-se que assim tenha maior contato com todos os gestores daquele instituto.

Assim, a pesquisa se apresenta em conformidade com a recomendação média dos autores para estudos fenomenográficos, que mesmo sendo um quantitativo variado reconhece cerca de 20 informantes como satisfatório para elucidar as concepções acerca do fenômeno, desde que este número de entrevistados seja o suficiente para expressar os significados e saturar as categorias (BOWDEN, 2005; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; GERBER; VELDE, 1997; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; SANDBERG, 2000).

É válido frisar que a proposta do estudo não foi verificar se os trabalhadores estão adoecidos, mas sim quais fatores levam ao adoecimento em seus ambientes de trabalho, envolvendo, sobretudo, as práticas gerenciais vigentes sob as quais atuam e exercem suas atividades laborais.

4.3 Métodos, Técnicas e Procedimentos de Coleta de Dados no Campo

Na coleta de dados, realiza-se uma série de atividades inter-relacionadas para reunir material e informações que permitem responder às perguntas de pesquisa, e, para tanto, é importante se considerar a multiplicidade de estratégias de coleta e de fontes de dados, obtidos do somatório de diferentes métodos e técnicas, ou seja, através de triangulação de fontes (AZEVEDO, 2013; CRESWELL, 2014; ROESCH, 2013; YIN, 2001).

Dessa forma, a coleta de dados associa atividades como: escolher local/indivíduo; obter acesso, permissões e fazer *rapport*; conduzir uma estratégia de amostragem qualitativa intencional eficaz; realizar entrevistas e posterior transcrição das informações obtidas; e desenvolver meios para registrar as informações e manter conduta ética (CRESWELL, 2014).

Visando a evidenciar a influência da competência gerencial praticada sobre a saúde ocupacional, optou-se pela obtenção de dados nesta pesquisa através de: pesquisa documental e pesquisa de campo, com entrevistas abertas semiestruturadas (CRESWELL, 2014; ROESCH, 2013; VERGARA, 1998, 2012, 2015; YIN, 2001).

Também se considera a realização de coleta de dados através da observação participante (VERGARA, 2012, 2015), em decorrência da fase exploratória do estudo, quando a pesquisadora participou do Curso para Competências de Gestão na UFRRJ em 2016 e do XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino – ENDP, relatados no Apêndice A.

A pesquisa documental das fontes da UFRRJ é facilitada nesta pesquisa, pois a pesquisadora é servidora da Instituição, o que favorece o acesso e a coleta de dados do conteúdo de documentos como manuais, dados de sites, Relatórios de Gestão, Regimentos Internos, Atas, Deliberações, entre outros que possam ser necessários. Assim, objetiva-se entender de forma geral os aspectos institucionais que envolvem seus gestores, planejamentos, estrutura organizacional e seu contexto histórico.

Com vistas na obtenção de informações que levem à descrição e compreensão das relações estabelecidas pelos grupos propostos para serem analisados no estudo, a pesquisa de campo foi realizada por meio de entrevistas como base de coleta de dados, pois necessita-se mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, onde conflitos e contradições não estejam claramente explicitados (AMADO; FERREIRA, 2006; DUARTE, 2004; FRASER; GODIM, 2004; VERGARA, 2012), no caso em questão, no universo da UFRRJ. Tal fato é importante pois “ouvir o trabalhador falando de seu trabalho, de suas impressões e sentimentos em relação ao trabalho, de como seu corpo reage

no trabalho e fora dele, é de fundamental importância para a identificação das relações saúde – trabalho -doença” (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2).

Realizaram-se, então, entrevistas semiestruturadas individuais em profundidade, preconizando a flexibilização na condução das mesmas, nas quais os entrevistados foram estimulados a discursar livremente sobre suas experiências, dar exemplos reais, evitando descrições falhas e pouco profundas sobre suas realidades, e, assim, permitindo ampliar a compreensão de um tópico específico para um mesmo indivíduo, em seu processo de interação dialógica com o entrevistador (AMADO; FERREIRA, 2006; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; DUARTE, 2004; FRASER; GODIM, 2004; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; OSTERAKER, 2011; VERGARA, 2012).

Dessa forma, durante as entrevistas primou-se pelo

(...) favorecimento da relação intersubjetiva do entrevistador com o entrevistado, e, por meio das trocas verbais e não-verbais que se estabelecem neste contexto de interação, é possível a melhor compreensão dos significados, dos valores e das opiniões dos atores sociais a respeito de situações e vivências pessoais (FRASER; GODIM, 2004, p. 140).

Objetivando manter o padrão de qualidade das entrevistas proposto por Amado e Ferreira (2006), Duarte (2004), Fraser e Godim (2004), e Vergara (2012), definiram-se os objetivos de pesquisa, bem como dispôs-se de conhecimento do contexto onde a investigação seria realizada e da assimilação do roteiro da entrevista, além de preconizar interagir com certo nível de informalidade, com planejamento e ensaio prévios, traje neutro e pontualidade.

Para tanto, e com vistas a testar e validar o roteiro de pesquisa e as metodologias propostas para coleta e análise dos dados, houve previamente estudo piloto, cuja metodologia e resultados podem ser observados no Apêndice C. Esta etapa do projeto proporcionou ajustes no roteiro de entrevista em prol do aprimoramento da interação com os sujeitos e os resultados obtidos.

Dando seguimento ao estudo, as entrevistas foram realizadas nos locais e horas de escolha dos entrevistados, no próprio setor do entrevistado, preconizando serem em sala fechada e com a presença somente da entrevistadora e do entrevistado. Em um primeiro momento, foi feita breve explicação sobre o projeto e sua importância, apresentando o objetivo da pesquisa e da entrevista, destacando a importância da participação do entrevistado, e solicitando seu consentimento para tal.

Assim, ainda no início de cada entrevista foi solicitado que todos os entrevistados lessem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, cujo formulário consta no Anexo A, onde consta a autorização para a gravação das entrevistas. Além disso, foram fornecidas informações como sua participação ser voluntária, sem identificação em todo o estudo, e com a possibilidade de recusa em responder qualquer pergunta durante as entrevistas e, inclusive, suspendê-la, como também dar por encerrada sua participação na pesquisa a qualquer momento, entre outras informações.

Após consentimento dos termos para a entrevista, os entrevistados assinaram o TCLE, e neste momento pôde ser iniciada a aplicação do Roteiro de Entrevista, cujas questões constam no Quadro 08 (Apêndice D). Inicialmente, foram feitas perguntas diretas para obtenção de dados gerais dos entrevistados, com vistas a se obter conhecimento do perfil geral dos mesmos, tais como formação profissionais, idade, sexo, setor de lotação, entre outros (AMADO; FERREIRA, 2006; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; DUARTE, 2004; FRASER; GODIM, 2004; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; VERGARA 2012).

Também estavam previstas no roteiro semiestruturado as perguntas de acompanhamento ao longo das entrevistas, que objetivaram complementar os fatos relatados, com exemplificação sobre as experiências vivenciadas, por exemplo (OSTERAKER, 2011;

SANDBERG 2000). Por fim, foi oportunizado ao entrevistado complementar informações, acrescentando dados considerados importantes para o assunto, e comentando sobre o processo e o tema da entrevista (Quadro 08) (Apêndice D).

Quadro 08: Roteiro de entrevista semiestruturada

	ROTEIRO DE ENTREVISTA	OBJETIVO
DADOS GERAIS	Sexo / Idade / Tempo na UFRRJ / Cargo / Setor de lotação e tempo nele / Número de trabalhadores no setor (Departamento / Instituto) / Setor (es) anterior (es) de lotação e tempo nele (s) (se houver) / Função atual na UFRRJ e tempo nela / Função (ões) anterior (es) na UFRRJ e tempo nela (s) (se houver) / Trabalho (s) anterior (es) à UFRRJ e tempo nele (es) (se houver) / Formação acadêmica anterior a UFRRJ (se houver) / Formação acadêmica posterior a UFRRJ (se houver)	Elaborar o perfil dos servidores entrevistados e obter conhecimentos gerais sobre algumas de suas características e locais de trabalho (CHERMAN, 2013)
PERGUNTAS PRINCIPAIS	1. Como e porque chegou até sua função atual na UFRRJ e quais são as atividades relacionadas a ela? 2. O que é, para você, um local de trabalho saudável? 3. Como considera que seu tipo e ambiente de trabalho condicionam ao adoecimento? Quais os principais tipos de adoecimento você observa nele?	Levantar dados referentes aos seus cargos e atividades de trabalho, identificar as concepções dos servidores sobre saúde no trabalho e o exercício das suas atividades laborais acerca do reflexo delas na saúde dos trabalhadores (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)
	4. Para você, como um gestor se torna competente e o que o caracteriza? 5. Como você desenvolve as suas competências (gerenciais) necessárias para seu cargo?	Identificar a concepção de competências na gestão vigente. As competências são relacionadas ao significado que o trabalho assume para o trabalhador, de acordo com sua experiência vivida, o conhecimento adquirido, as habilidades e os atributos dependentes do contexto laboral (SANDBERG, 2000)
	6. Quais são os principais problemas que enfrenta na /com a gestão do instituto/departamento? Como se sente em relação a eles? 7. O que considera que pode ser mudado para superar os desafios? Quais mudanças implementou? Quais faltam realizar?	Levantar a concepção dos entrevistados com relação aos desafios do seu cotidiano laboral, identificar suas condições de trabalho, suas competências práticas para resolver problemas, e as repercussões destas questões sobre a saúde destes trabalhadores (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)
PERGUNTAS DE ACOMPANHAMENTO	a. Quais atividades estão envolvidas? b. O que você quer dizer com isso? c. Você pode detalhar isto melhor? d. Você pode dar um exemplo? e. Por quê? f. O que (isso) representou e significou? g. Qual estímulo esteve (está) envolvido? h. Que tipo de trabalhadores estavam envolvidos? i. Como acha que outros trabalhadores podem ter questões semelhantes as suas? j. Como ocorrem os conflitos interpessoais? k. Quais conflitos são os que mais demandam sua / a capacidade de gerenciar?	Estimular a elaboração das correlações entre as condições de trabalho, os gestores e a saúde. Intencionam exemplificar tanto as situações práticas, quanto o significado e maior descrição das declarações envolvendo o cotidiano do trabalho dos entrevistados (CHERMAN, 2013; SANDBERG, 2000)

ROTEIRO DE ENTREVISTA		OBJETIVO
PERGUNTAS FINAIS	I. Fique à vontade para comentar sempre que preferir... II. Qual questão considera que faltou fazer sobre os assuntos abordados na entrevista?	Finalizar a entrevista considerando ainda a existência de possíveis informações adicionais fornecidas pelo entrevistado (CHERMAN, 2013)

Fonte: Elaborado e adaptado pela autora após o Piloto do estudo e a partir da revisão de literatura, Manual do Ministério da Saúde: Doenças Relacionadas ao Trabalho: Manual de Procedimentos para os Serviços de Saúde (BRASIL, 2001b), Sandberg (2000) e Cherman (2013, 2017).

Posteriormente à realização das entrevistas, fez-se a transcrição literal das gravações, que foram encaminhadas para os entrevistados com o objetivo de se confirmar os dados obtidos, legitimando-os para o início da organização das interpretações e análises (AMADO; FERREIRA, 2006; DUARTE, 2004; FRASER; GODIM, 2004; ROESCH, 2013; VERGARA, 2012).

4.4 Métodos, Técnicas e Procedimentos de Análise de Dados de Campo

O tratamento e a análise dos dados foram feitos desenvolvendo níveis de abstração (CRESWELL, 2014), a partir da análise associada dos dados obtidos na coleta de dados e tendo por base a análise interpretativa hermenêutica qualitativa (AMADO; FERREIRA, 2006; DUARTE, 2004; FRASER; GODIM, 2004; ROESCH, 2013; VERGARA, 2012, 2015; YIN, 2001) e a análise fundamentada na abordagem fenomenográfica (CHERMAN, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; MARTON, 1981; OSTERAKER, 2011; SANDBERG, 2000).

Tendo as entrevistas individuais semiestruturadas como a principal fonte de coleta de dados da pesquisa de campo, as quais os depoimentos e as ações dos sujeitos de pesquisa entrevistados foram coletados, foram proporcionadas informações sobre as atitudes, valores, pensamentos e opiniões que podem desencadear suas concepções acerca dos fenômenos, decorrentes das suas experiências e do contexto vivenciados, dados estes processados por análise fenomenográfica (CHERMAN, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; MARTON, 1981; SANDBERG, 2000).

Na análise fenomenográfica, a investigação não é a partir de uma crença, uma percepção baseada na realidade geralmente do outro (perspectiva de primeira ordem), mas sim é referida sobre uma perspectiva de segunda ordem, quando o foco é como as pessoas compreendem e concebem os fenômenos cotidianos vivenciados por elas mesmas, ou seja, a partir de suas experiências na realidade (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; MARTON, 1981; OSTERAKER, 2011; SANDBERG, 2000).

Em sequência à análise fenomenográfica das transcrições das entrevistas, realizou-se a divisão do material em eixos temáticos, que também podem ser denominados categorias ou dimensões, articulados aos objetivos centrais da pesquisa que também foram subdivididos em sub-eixos, mais específicos, em torno dos quais foi possível organizar as falas dos entrevistados, posteriormente reorganizadas a partir do cruzamento e articulações dos conteúdos das concepções destacadas nos dados obtidos (CHERMAN, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; SANDBERG, 2000).

Ressalta-se que, na análise fenomenográfica, cada afirmação tem o mesmo valor, mesmo se tiver sido relatada por somente um ou por vários entrevistados, ou seja, todas são consideradas igualmente e para elaborar categorias de descrição e descrever as diferentes concepções sobre o fenômeno, o foco principal deu-se da interpretação do significado de uma declaração em relação ao contexto dos demais relatos (CHERMAN, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; MARTON, 1981; OSTERAKER, 2011; SANDBERG, 2000).

Cada concepção revela atributos distintos, específicos e essenciais para as competências e as categorias originais, tornando-se mutuamente excludentes, o que viabiliza e resulta em uma descrição hierárquica das competências, as quais, posteriormente, atribuíram-se metáforas para classificação (CHERMAN, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; LARSSON; HOLMSTROM, 2007; SANDBERG, 2000).

Em seguida, houve a realização do mapeamento do espaço dos resultados obtidos entre as concepções experimentadas e percebidas pelos indivíduos, viabilizando a maior compreensão do fenômeno (CHERMAN, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016; MARTON, 1981).

Após a validação de todo processo em discussões entre a pesquisadora (entrevistadora) e a orientadora, foi possível a junção dos conceitos, concepções e compreensões destacadas e evidenciadas a partir da análise dos dados obtidos no estudo, explanadas no tópico “Análise e Resultados da Pesquisa de Campo”, propiciando que o objetivo de ter direcionamento para a compreensão da pesquisa fosse atingido.

4.5 Limitações dos Métodos de Pesquisa Escolhidos

Evidenciam-se resumidamente como limitações para esta pesquisa:

- Limitações físicas e atemporais das observações;
- Limitações dos documentos analisados, já registrados (fontes secundárias);
- Respostas dos entrevistados: limitações de acordo com a restrição da análise as palavras dos entrevistados e relacionadas a interpretação dos dados coletados por parte da entrevistadora;
- Existência de características não identificadas da organização em questão influenciando o resultado dos estudos; e
- Tempo demandado para a análise dos dados qualitativos e para adquirir sensibilidade teórica pela pesquisadora.

Diante dos contextos apresentados, destacam-se alguns tópicos explicitados acima, observando, inicialmente, que se trata de um estudo qualitativo. Esta pesquisa contempla "a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos" (VERGARA, 2012, 2015, p. 247) e, desta forma, reconhece-se a natureza subjetiva, sendo esta um ser social ativo em contínua interação com os acontecimentos de permeio e sendo, portanto, influenciado por eles (CRESWELL, 2014).

Também são possíveis, diante de um estudo qualitativo, limitações com relação à coleta de dados através das entrevistas, que visam a compreensão parcial de uma realidade multifacetada concernente ao tempo e ao contexto sócio histórico específicos (CRESWELL, 2014), a existência de limitações que envolvem as respostas dos entrevistados, que podem omitir ou potencializar questionamentos, bem como relacionadas à interpretação dos dados coletados (DUARTE 2004; FRASER; GODIM, 2004; VERGARA, 2012).

Portanto, para serem válidas, as entrevistas devem procurar atender às exigências científicas que envolvem a validade externa, a validade interna e a confiabilidade (DUARTE, 2004), seguindo, para tanto, as especificações realizadas no tópico 4.2, ao se especificar os critérios de seleção dos entrevistados; e na seção 4.3, que detalha os procedimentos para os métodos de coleta.

No que tange a coleta de dados, também podem ser questionadas generalizações com base nas amostras utilizadas como sujeitos de pesquisa em relação a toda instituição (SANDBERG, 2000), fator este embasado no fato que uma das limitações da análise da fenomenografia está na dificuldade de manipulação simultânea de grande número de dados (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016).

Em estudos que utilizam a abordagem fenomenográfica, tem-se o desafio de estimular que os sujeitos de pesquisa relatem sobre fatos que por vezes nem mesmo já haviam refletido sobre, pois para a melhor compreensão do fenômeno estudado, o pesquisador deve conseguir entender o sujeito melhor do que o próprio se compreende (OSTERAKER, 2011). Ressalta-se ainda, neste sentido, que pode não ser possível perceber todos as concepções das experiências vividas dos indivíduos durante as análises dos dados (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2016).

Ainda quanto às limitações da fenomenografia sobre competências, sugere-se que a competência é dependente do contexto, o que pode limitar a generalização dos conhecimentos adquiridos nesta pesquisa (SANDBERG, 2000).

Por fim, em se tratando de um estudo realizado na própria organização de trabalho, a análise dos dados pode ser influenciada por concepções e pressupostos das vivências da pesquisadora na equipe de Saúde do Trabalhador da UFRRJ, os quais serviram como iniciativa para o delineamento do estudo e do problema de pesquisa.

4.5.1 Critérios de Validade e Confiabilidade do Estudo para Superar as Limitações

Para superar as limitações no âmbito das ciências sociais, estabelecendo a validade e a confiabilidade no estudo, os dados foram triangulados como uma estratégia de pesquisa, tanto na coleta quanto na análise, como entre pesquisadores, teorias e métodos utilizados (VERGARA, 2015).

Além disto, a confiabilidade de uma pesquisa interpretativista fenomenográfica passa pela explicitação das relações existentes entre os procedimentos adotados na coleta do material empírico, a literatura científica, o fenômeno de pesquisa e os resultados obtidos a partir dessas relações (DUARTE, 2004; FRASER; GODIM, 2004; VERGARA, 2012; YIN, 2001). Ou seja, a utilização de diversas formas de obtenção de dados garante mais detalhes sobre as questões abordadas no estudo, já expostas nos capítulos anteriores e que continuarão a ser discursadas nas próximas etapas práticas subsequentes, inclusive as relacionadas às possíveis fontes de variação das concepções dos trabalhadores sobre seus trabalhos (SANDBERG, 2000; YIN, 2001).

4.6 Ética na Pesquisa Qualitativa

Por fim, destaca-se a consideração de questões éticas durante todo o processo de planejamento deste estudo qualitativo, desde a fase de elaboração do projeto, ou seja, antes e durante a condução propriamente dita do estudo, passando pelas fases de coleta, análise e relato dos dados, até o processo final de publicação da pesquisa (CRESWELL, 2014). Creswell (2014) elaborou orientações quanto aos tipos de questões éticas e como tratá-las, seguidas nesta pesquisa, conforme observado no Quadro 09.

Neste sentido, observa-se que esta pesquisa aplicada foi submetida ao Comitê de Ética da UFRRJ, tendo autorização e respaldo para seguimento e realização deste estudo.

Quadro 09: Questões éticas em pesquisa qualitativa

ÉTICA NA PESQUISA QUALITATIVA		
ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA	TIPO DE QUESTÃO ÉTICA	COMO TRATAR A QUESTÃO
ANTES DA CONDUÇÃO DO ESTUDO	Buscar a aprovação da UFRRJ; examinar os padrões de associações profissionais; obter a permissão do local e dos participantes; escolher um local sem um interesse manifesto nos resultados do estudo; negociar autoria para publicação	Submeter-se a aprovação do comitê de ética; consultar os tipos de padrões éticos que são necessários nas áreas profissionais; identificar e passar por aprovações locais, com a ajuda de autoridades identificadas; escolher um local que não vá levantar questões de poder com o pesquisador; Dar crédito para o trabalho feito no projeto

ÉTICA NA PESQUISA QUALITATIVA		
ETAPAS DO PROCESSO DE PESQUISA	TIPO DE QUESTÃO ÉTICA	COMO TRATAR A QUESTÃO
NO INÍCIO DA CONDUÇÃO DO ESTUDO	Revelar o propósito do estudo; não pressionar os participantes a assinarem formulários de consentimento; respeitar as normas e estatutos das sociedades nativas	Contatar os participantes e informá-los do propósito geral do estudo; dizer aos participantes que eles não são obrigados a assinar o termo de consentimento; descobrir que diferenças culturais, religiosas, de gênero e outras diferenças precisam ser respeitadas
COLETA DE DADOS	Respeitar o local e perturbar o menos possível; evitar enganar os participantes; respeitar desequilíbrios potenciais de poder e a utilização dos participantes (p. ex., entrevistando, observando); não "usar" os participantes, coletando os dados e deixando o local sem dar uma retribuição	Construir confiança, informar o grau de perturbação prevista; discutir o propósito do estudo e como os dados serão usados; evitar perguntas preparadas, abstendo-se de compartilhar impressões pessoais e evitando divulgar informações delicadas; Dar recompensas pela participação
ANÁLISE DE DADOS	Evitar tomar partido dos participantes; evitar apresentar somente os resultados positivos; respeitar a privacidade dos participantes	Relatar múltiplas perspectivas e relatar achados contrários; atribuir nomes fictícios ou pseudônimos e desenvolver perfis coletivos
RELATO DOS DADOS	Falsificação da autoria, evidências, dados, achados, conclusões; não plagiar; evitar apresentar informações que prejudicariam os participantes; comunicar-se em linguagem clara, simples e apropriada	Relatar com honestidade; ver as diretrizes pertinentes para as permissões necessárias para reimpressão ou adaptação do trabalho de outros; usar histórias coletivas de modo que os indivíduos não possam ser identificados; usar linguagem adequada ao público da pesquisa
PUBLICAÇÃO DO ESTUDO	Compartilhar os dados com os outros; não duplicar ou fragmentar publicações; preencher a prova de conformidade em questões éticas e ausência de conflito de interesses, se solicitado	Fornecer cópias do relatório aos participantes e autoridades e compartilhar os resultados práticos, considerando a divulgação na web site e em diferentes línguas; evitar usar o mesmo material para mais de uma publicação; divulgar os financiadores da pesquisa e quem irá lucrar com ela, se houver

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Creswell (2014, p. 59-60).

4.7 Resumo do Delineamento Metodológico da Pesquisa

No Quadro 10, apresenta-se um resumo do desenho metodológico elaborado para realização desta pesquisa, a fim de recapitular a metodologia proposta para melhor compreensão.

Quadro 10: Delineamento metodológico da pesquisa

DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA					
EPISTEMOLOGIA	NATURALEZA	TIPO	SUJEITOS	COLETA DE DADOS	ANÁLISE DOS DADOS
Interpretativa, com abordagem fenomenográfica.	Qualitativa.	Estudo de caso único, empírico, descritivo aplicado.	Diretores de Institutos e Chefes de Departamentos do Campus de Seropédica da UFRJ e servidores técnico-administrativos diretamente envolvidos com eles no trabalho.	Pesquisa documental, observação participante natural, pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas.	Análise hermenêutica e fenomenográfica, com triangulação dos dados e inter-rater reliability

Fonte: Elaborado pela autora.

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Os dados empíricos em análise, cujos resultados encontram-se apresentados a seguir, foram obtidos por meio de entrevistas individuais mediante roteiro semiestruturado (Quadro 08) (Apêndice D), com servidores, inclusive gestores, de seis dos doze institutos da UFRRJ, com vistas a responder à pergunta: como as competências gerenciais praticadas influenciam na saúde psicossocial do trabalhador?

Buscou-se a relação da influência da competência gerencial sobre a saúde do trabalhador em IFES, mediante as concepções dos servidores decorrentes de suas experiências vividas com o trabalho executado, ampliando a variedade de percepções acerca do fenômeno. Para tanto, foram selecionados por amostragem intencional os entrevistados e realizadas 18 entrevistas com seis diretores de instituto (DI), seis chefes de departamento (CD) e seis técnicos administrativos (SI) lotados nas secretarias dos Institutos do Campi de Seropédica - RJ.

5.1 Considerações sobre as entrevistas: realização, tratamento, organização e análise dos dados de campo

As 18 entrevistas foram realizadas entre os dias 05 e 19 de dezembro de 2017, no ambiente de trabalho dos sujeitos, em local, sala e horário escolhidos pelos entrevistados. Inicialmente, foi enviado e-mail para todos os possíveis candidatos à entrevista (diretores de instituto, chefes de departamento e técnicos administrativos das secretarias dos institutos), perguntando se estariam disponíveis para participação. Dessa forma, algumas entrevistas foram agendadas à partir de suas respostas e outras entrevistas foram marcadas com busca ativa nos locais de trabalho dos servidores.

Destaca-se que este período da coleta de dados no campo era final de semestre letivo, além de os técnicos administrativos federais, incluindo os da UFRRJ, estarem em vigência de greve, o que dificultou a realização de algumas entrevistas. A análise mais detalhada de todas as entrevistas, inclusive com observações sobre cada procedimento envolvendo os agendamentos e o transcorrer da entrevista, pode ser observada no Apêndice F.

Todos os entrevistados estavam nas suas respectivas salas de trabalho, durante horário de expediente laboral. Previamente ao início das entrevistas foi feita breve exposição sobre o objetivo da pesquisa, informando sobre o interesse nas respectivas concepções dos servidores, decorrentes das experiências vividas no exercício do seu cargo e função na UFRRJ.

Posteriormente, solicitou-se aos entrevistados que lessem e assinassem o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (Anexo A). Todos consentiram participar e somente um entrevistado não autorizou a gravação da entrevista. Aparentemente não houve interferência no tempo dedicado e na qualidade da entrevista por parte dos entrevistados, que não demonstraram pressa e refletiram sobre as perguntas e o conteúdo abordado, mesmo com algumas pausas e intercorrências no meio das entrevistas. Destaca-se que em uma delas parte do áudio da entrevista foi perdido e o entrevistado aceitou fazer novamente (correspondeu aproximadamente à segunda metade) para viabilizar nova gravação e registro das respostas e propiciar a melhor análise, bem como outros detalhes observados no Apêndice F.

As entrevistas foram, em seguida, transcritas literalmente e estruturadas textualmente, e enviadas para cada entrevistado, através do e-mail informado no Termo de Consentimento, para validação de cada um, informando que os mesmos poderiam alterar, retirar ou acrescentar algum dado, caso não refletisse a entrevista concedida. Alguns entrevistados manifestaram desejos de ajustes textuais, cortes e alterações do conteúdo; outros demandaram esclarecimentos envolvendo como seria tratado o sigilo dos entrevistados; alguns expuseram dúvidas sobre as transcrições literais, mas abordando questões como gaguejos e erros de

português falados e transcritos literalmente; e houve aqueles que não deram o retorno sobre o conteúdo no prazo solicitado, pressupondo-se estarem de acordo. No fim, todas as entrevistas realizadas puderam ser analisadas após esta etapa.

O tempo de gravação das entrevistas para o piloto totalizaram 7h23m02s de áudio capturado, e, como houve uma entrevista que não foi gravada, é importante informar também para incluí-la o tempo total de cerca de 10h53m00s destinado para realização das entrevistas, incluindo todos os procedimentos, desde apresentação, leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eventuais pausas na gravação devido a interrupção de terceiros, entre outros fatores. As transcrições e os ajustes textuais na íntegra dessas entrevistas geraram 108 páginas de texto-base para realizar a análise fenomenográfica.

Os focos de análise foram: as competências gerenciais praticadas no contexto de trabalho e a como tais práticas repercutem na saúde do trabalhador, sobretudo no âmbito psicossocial, ambas relacionadas no mesmo contexto. Por essa razão, para tratamento, organização e análise dos dados obtidos nas entrevistas, considerou-se a observação unificada dos fenômenos dos dois contextos em questão nesta pesquisa.

As entrevistas transcritas na íntegra (exemplo no Apêndice E) foram lidas repetidamente, individual e em conjunto, possibilitando tanto a contextualização dos sujeitos quanto os dados indutivos e qualitativos dos conteúdos, além da formação de ideias e de significados expostos pelos entrevistados.

Inicialmente as entrevistas foram interpretadas de acordo com as respostas dos entrevistados e na sequência das perguntas do roteiro semiestruturado, inclusive das perguntas de acompanhamento (Apêndice D), considerando ainda situações presenciadas durante as tentativas de agendar as entrevistas e o momento do diálogo. Tal análise propiciou à priori a extração dos dados gerais do Apêndice G sobre as entrevistas e caracterização do perfil de cada entrevistado, mais bem descrito a seguir.

5.2 Perfil dos servidores entrevistados

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados de forma empírica, sendo exigido somente que preenchessem os critérios que abrangem a estabilidade no serviço público, a função exercida e o local de atividade laborativa, de forma que todos os entrevistados são servidores por, no mínimo, três anos, já tendo passado do estágio probatório, e sendo lotados no Campi de Seropédica da UFRRJ na função de gestão (diretores de instituto ou chefes de departamento) ou administrativa nas secretarias dos Institutos. A caracterização individual dos entrevistados consta de forma resumida e com base no seu tempo de UFRRJ no Quadro 11 e mais detalhada e de acordo com suas funções no Apêndice G.

O perfil dos entrevistados foi variado, destacando que, dos 18 sujeitos de pesquisa, 11 eram mulheres. Houve o predomínio na faixa etária entre 40-50 anos (oito entrevistados), em seguida entre 30-40 anos (quatro entrevistados), entre 60-70 anos (três entrevistados), entre 50-60 anos (dois entrevistados) e, por fim, somente um entrevistado entre 70-80 anos.

O tempo destes servidores na UFRRJ variou de cerca de 3 anos e 8 meses até 44 anos, sendo que a variação de tempo no exercício das funções foi desde 6 meses até 26 anos, com ênfase nos gestores, que estavam exercendo suas funções na variação entre 6 meses e 6 anos, incluindo mandatos sequentes de reeleição.

Quadro 11: Perfil dos entrevistados da pesquisa por tempo na UFRRJ**Objetivo:** Elaborar o perfil dos servidores entrevistados e obter conhecimentos gerais sobre suas características e as dos locais de trabalho.

DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS									
SUJEITOS	SEXO	IDADE	TEMPO NA UFRRJ	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO ATUAL	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	EXPERIÊNCIA PRÉVIA PARA A FUNÇÃO ATUAL	CAPACITAÇÃO PARA A FUNÇÃO ATUAL	MANTEM OUTRAS ATIVIDADES NA UFRRJ
SI-1	M	60 – 70 anos	44 anos	Assistente Administrativo / Secretário de Instituto	26 anos	Graduação, especialização (na área de atuação / função)	Sim	Sim (posterior a UFRRJ)	Não
DI - 2	M	60 – 70 anos	40 anos	Professor / Diretor de Instituto	02 ½ anos	Graduação, Mestrado, Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Não	Sim
DI - 6	M	60 – 70 anos	30 anos	Professor / Diretor de Instituto	03 anos e 7 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Sim	Sim
DI - 1	F	50 – 60 anos	25 anos	Professor / Diretor de Instituto	04 anos e 7 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Não (manifesta desejo)	Sim
CD - 5	F	40 – 50 anos	24 anos	Professor / Chefe de Departamento	01 ano e 2 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado (na área da profissão como docente)	Não	Não	Sim
DI - 3	M	50 – 60 anos	21 anos	Professor / Diretor de Instituto	04 anos	Graduação, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Não	Sim
DI - 5	F	40 – 50 anos	15 anos	Professor / Diretor de Instituto	04 anos	Graduação, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Não (iniciou, mas não terminou)	Sim
DI - 4	M	30 – 40 anos	12 anos	Professor / Diretor de Instituto	02 ½ anos	Graduação, Mestrado, Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Não	Sim
CD - 4	F	30 – 40 anos	11 ½ anos	Professor / Chefe de Departamento	6 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado, cursos de extensão (na área da profissão como docente)	Sim	Não	Sim
CD - 2	F	70 – 80 anos	11 anos	Professor / Chefe de Departamento	06 anos	Graduação, Mestrado, Doutorado (na área da profissão como	Sim	Não	Sim

DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS									
SUJEITOS	SEXO	IDADE	TEMPO NA UFRRJ	CARGO/FUNÇÃO	TEMPO NA FUNÇÃO ATUAL	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	EXPERIÊNCIA PRÉVIA PARA A FUNÇÃO ATUAL	CAPACITAÇÃO PARA A FUNÇÃO ATUAL	MANTEM OUTRAS ATIVIDADES NA UFRRJ
						docente)			
SI - 3	F	30 – 40 anos	10 anos	Assistente Administrativo / Secretário de Instituto	01 ano	Graduação, Mestrado, Doutorado, Especializações (na área da profissão)	Sim	Não	Não
CD - 6	F	40 – 50 anos	08 anos	Professor / Chefe de Departamento	11 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado (na área da profissão como docente)	Não	Não	Sim
SI - 4	F	40 – 60 anos	08 anos	Assistente Administrativo / Secretário de Instituto	03 anos	Graduação, Mestrado, Especializações (na área da profissão e na área de atuação / função)	Sim	Sim	Não
CD - 1	F	40 – 50 anos	07 anos	Professor / Chefe de Departamento	03 anos e 7 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado (na área da profissão como docente)	Sim	Não	Sim
CD - 3	M	40 – 50 anos	07 anos	Professor / Chefe de Departamento	03 anos e 8 meses	Graduação, Mestrado, Doutorado, cursos de extensão (na área da profissão como docente)	Sim	Não	Sim
SI - 5	F	40 – 50 anos	07 anos	Assistente Administrativo / Secretário de Instituto	02 anos	Graduação, especialização (na área de atuação / função)	Sim	Sim	Não
SI - 2	M	40 – 50 anos	06 anos	Assistente Administrativo / Secretário de Instituto	03 anos	Graduação, especialização (na área de atuação / função)	Sim	Sim	Não
SI - 6	F	30 – 40 anos	3 anos e 8 meses	Assistente Administrativo / Secretário de Instituto	3 anos e 8 meses	Graduação, cursos técnicos e de extensão (na área da profissão)	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Contatou-se que metade dos técnicos-administrativos exerciam basicamente ‘só’ as atividades inerentes as suas funções na secretária administrativa dos institutos e a outra metade realizava (extraoficialmente) demandas inerentes a administração do gestor do instituto, em parceria com os diretores; já todos os docentes acumulavam as atividades de docência (ensino, pesquisa e extensão) paralelamente às funções exigidas para o exercício das funções de chefia, como diretores de instituto e chefe de departamento.

Com relação ainda as suas funções, identificou-se que três sujeitos de pesquisa não tinham experiência prévia para o exercício da função naquele momento, sendo dois deles chefes de departamento. Ao passo que os outros 10, dos 12 entrevistados com cargo de chefia, já havia tido cargos prévios de gestão e, portanto, já tinham minimamente experiência prática para tal função.

No mais, é significativo destacar que todos os entrevistados tinham nível superior, e já haviam realizado outras especializações, que variavam entre: cursos técnicos, pós-graduações, mestrado, doutorado, pós-doutorado e afins. Contudo, observou-se que somente quatro técnico-administrativos haviam realizado capacitações na sua área de atuação / função na UFRRJ, e os demais investiram em aprimorar seus conhecimentos em assuntos associados à suas áreas profissionais de base da graduação ou relacionadas às atividades de docência. Nesse sentido, nota-se que somente um gestor apresentava curso de capacitação voltado para o exercício da função, outro referiu ter iniciado um curso, mas não o finalizou, e um deles manifestou desejo de realizar, porém alegou falta de tempo para tal, diante do acúmulo de funções. Os demais gestores não apresentavam capacitação específica para atuar na função como chefes.

Considerando a visão geral do perfil dos entrevistados, foi possível dar seguimento às etapas subsequentes da análise fenomenográfica, com vistas a atingir o objetivo de identificar as concepções em torno da vivência dos sujeitos de pesquisa.

5.3 Concepções dos entrevistados

Nesta próxima etapa de tratamento e organização analítica, foram explicitadas as concepções emergentes dos dados empíricos obtidos nas entrevistas, originando, então, agrupamentos de aspectos do fenômeno por similaridades e diferenças, englobados em categorias descritivas acerca das suas experiências vividas, manifestações do pensar e agir.

A partir dessa adoção sob uma perspectiva de segunda ordem da pesquisadora, que não considera somente o senso comum literal exposto pelos sujeitos (cuja perspectiva é de primeira ordem), destacaram-se as concepções distintas das respostas literais por cores nas transcrições, e para facilitar a compreensão, durante todo o processo, organizou-se os agrupamentos em quadros.

Para interpretar e analisar os dados, inicialmente, foram destacadas as ideias centrais e as complementares e sintetizadas as ideias centrais identificadas (Apêndice H), conduzindo a outras diversas organizações de categorias agrupadas destes dados, relacionando os achados entre os entrevistados, cujo objetivo foi comparar a relação entre as ideias centrais e deduzir as concepções dos entrevistados, fazendo, por fim, o diálogo e as interlocuções entre categorias emergentes e concepções decorrentes da vivência relatada (Apêndice I). Para facilitar este processo e melhorar a compreensão sobre o conteúdo das respostas, entendimento das vivências, e relação das ideias centrais, optou-se por usar cores diferentes destacando-as no segmento textual.

Em prol da compreensão sobre a manifestação das experiências vividas (vivências) e o contexto dos entrevistados, foram consultados, por levantamento documental, paralelamente, documentos sobre as competências pertinentes do exercício de cada função deles como servidores: dos gestores - docentes, de acordo com a Descrição das Competências Inerentes a

Direção de Instituto (Anexo F) e a Descrição das Competências Inerentes a Chefia de Departamento (Anexo G), obtidas no estatuto e regimento vigente da UFRRJ (UFRRJ, 2012a); e dos secretários dos institutos e técnico-administrativos, através da Descrição de Cargo Técnico - Administrativo: Assistente em Administração, observado no Anexo E (BRASIL, 2005b).

Dessa forma, após subseqüentes leituras e reagrupamentos, foi possível compreender distintos subdimensionamentos que se englobaram primeiro em categorias de 3ª ordem. Estas, por sua vez, foram sendo sequencialmente reagrupadas e redimensionadas, originando por fim as 14 categorias de 2ª ordem e as cinco categorias de 1ª ordem, todas embasando a compreensão decorrente da vivência relatada pelos entrevistados de quatro concepções, conforme detalhado a seguir.

A relação entre as categorias de 1ª, 2ª ordem e as concepções podem ser observadas no Quadro 12 e no Apêndice J e evidenciadas a relação em associação também as categorias de 3ª ordem.

Quadro 12: Categorias descritivas de 1ª e 2ª ordem do significado e as concepções dos entrevistados

CONCEPÇÕES				CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
Cp4- ESTAR SAUDÁVEL	Cp3 - ESTAR EM REABILITAÇÃO	Cp2 - ESTAR EM ADOECIMENTO CRÔNICO	Cp1 - ESTAR EM ADOECIMENTO AGUDO	1. O indivíduo no trabalho	1.1 Trajetória, Motivação e Motivo para função
					1.2 Pertencimento a Instituição
					1.3 Atividades e Processos de Trabalho
				2. As competências (gerenciais) na sua teoria e na prática cotidiana	2.1 Competências gerenciais necessárias (principais na visão do entrevistado)
					2.2 Competências (gerenciais) do entrevistado – praticadas
				3. As vivências dos problemas de trabalho no cotidiano	3.1 Problemas vividos no trabalho
					3.2 Implementações e resolução de problemas na função (como gestor).
					3.3 Desafios do trabalho- limitações e mudanças necessárias para superá-los
					3.4 Expectativas e esperança sobre os problemas do trabalho
				4. Os sentimentos pelo trabalho	4.1 Sentimentos positivos pelo trabalho e pelos problemas vividos
					4.2 Sentimentos negativos pelo trabalho e pelos problemas vividos
				5. A saúde no trabalho	5.1 Causas de adoecimento no trabalho
					5.2 Tipos de adoecimento no trabalho
					5.3 Local de trabalho saudável

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas.

Observa-se que as categorias de 1ª, 2ª e de 3ª ordem, advindas a partir da interpretação do significado dos fenômenos para os entrevistados, expressam as suas respectivas realidades vividas no contexto da pesquisa, envolvendo:

- A relação do indivíduo com o seu trabalho, destacando-se a trajetória, a motivação e o motivo para o exercício da função, bem como a sua relação de pertencimento à Instituição e as atividades e processos praticados no exercício das suas funções;
- As competências (gerenciais) na sua teoria e na prática cotidiana, na qual se observa a concepção dos entrevistados sobre competências gerenciais, ao passo em que se compreende o desenvolvimento e a aplicabilidade de suas competências na prática laboral;
- As vivências dos problemas de trabalho no cotidiano, destacando as principais

- problemáticas enfrentadas pelos entrevistados, as medidas implementadas para enfrentamento e resolução dos problemas, os desafios identificados no cotidiano e as limitações e mudanças necessárias para superá-los, e, por fim, as expectativas e esperanças relacionadas a estes problemas do dia a dia;
- Os sentimentos envolvidos pelo trabalho e os problemas encontrados nos ambientes, destacando tanto os negativos quanto os positivos; e
- A saúde no trabalho na perspectiva dos sujeitos da pesquisa, evidenciando suas compreensões sobre o que é um ambiente de trabalho saudável, como o trabalho influencia no adoecimento dos trabalhadores e os principais tipos de adoecimento ocupacional vivenciados por eles.

As vivências englobadas nas categorias apresentam contínua interação, parecendo indissociáveis, o que propiciou a emergência de 04 (quatro) agrupamentos de concepções envolvendo o fenômeno das práticas gerenciais vivenciadas na UFRRJ:

- Conceção 1 - Estar em adoecimento agudo;
- Conceção 2 - Estar em adoecimento crônico;
- Conceção 3 - Estar em reabilitação; e
- Conceção 4 - Estar saudável.

É importante destacar que as concepções não primaram a abordagem e a caracterização da existência de gestores “melhores” ou “piores”, mas sim, a compreensão de acordo com as experiências vividas, da forma como as competências gerenciais são praticadas e a sua influência na geração de fatores condicionantes de saúde e adoecimento nos ambientes de trabalho, e nos indivíduos que ali trabalham, inclusive os próprios gestores.

Dessa forma, os conceitos centrais que envolveram as concepções transitaram entre a capacidade de cada indivíduo aprender a lidar e conviver com os problemas cotidianos do trabalho, influenciados pelos seus potenciais para absorver e eliminar as emoções produzidas nos ambientes laborais, notadamente as relacionadas às dificuldades vivenciadas, ou seja, os sentimentos produzidos, sejam eles positivos ou negativos. Nesse sentido, se faz importante observar, antes de especificar as concepções, os principais relatos das vivências da maioria dos entrevistados envolvendo seus problemas cotidianos e como eles entendem que isto pode estar relacionado à saúde.

Todos relataram não ter tido treinamento específico/pertinente (ausência ou insuficiente) para o exercício das suas funções, atividades e processos exigidos, com poucos materiais de referência (manuais, por exemplo), sem comunicação e ensinamentos dos novos procedimentos, e entendem que o aprendizado exclusivo pela prática, por ensaio e erro, significa um dos maiores problemas vividos no trabalho, além do pouco estímulo recebido para o desenvolvimento de conhecimentos e participação em eventos em áreas que envolvem a administração pública, por exemplo. Isto engloba tanto os (novos) gestores (professores que nunca foram chefes), como os demais trabalhadores (professores que não sabem didática para dar aula, técnicos administrativos que não sabem fazer a função administrativa onde foram lotados) e estes trabalhadores tendem a não ter conhecimento, competência e capacitação adequada para exercer suas funções, incluindo grande parte dos gestores institucionais (reconhecem que isto prejudica decisões, processos, boa execução do trabalho).

Bom, em primeiro lugar, perícia da...o conhecimento do que faz, né? Depois a boa vontade...dentro do serviço público, a boa vontade. Aqui na Universidade acontece muito isso. Tipo, a gente tinha uma pró-reitora, que era uma bióloga, eu acho, ou uma veterinária. Como

você vai ter uma pró-reitora de [REDACTED] sendo uma bióloga, uma veterinária? Então assim, eu não consigo acreditar que uma pessoa dessa consiga ser uma boa gestora, por mais que ela se cerque de pessoas que entendam da coisa, em muitos momentos ela tem que ter o poder de decisão. A última palavra é a dela. Então não consigo acreditar que uma pessoa que é da área de Biologia, da área de Medicina, enfim, não consigo. Ela tem que estudar (ênfatizando) MUITO pra poder entender a parte da gestão. Na Fiocruz, [REDACTED] tinha uma chefe, ela foi até vice-diretora...ela foi diretora do Instituto Oswaldo Cruz, e ela era uma das maiores imunopatologistas do Brasil, das maiores. Só que o mosquitinho, ela falava “o mosquitinho da administração me picou”. E aí ela foi, sentou lá na FGV, foi estudar, foi fazer pós-graduação, foi...a mulher entendia tanto de gestão que a gente falava assim, como pode? Uma pessoa que viveu a vida inteira dentro de um laboratório, uma das maiores do Brasil, e ainda vai dar um show de bola na administração. Então assim, não adianta você ter só a vivência, só competência, cê tem que ter também um conhecimento, e ela buscou esse conhecimento. Eu não vejo os gestores fazendo isso aqui. Aí eu acho que fica a desejar, eu acho que tem que ter o conhecimento mesmo de sala de aula, se sentar, de escutar, de aprender, e a gente não costuma ter isso aqui. Então pra mim um bom gestor junta tudo isso. Junta a competência da pessoa, quanto pessoa, quanto ser humano, que a gente traz né? O conhecimento, né? É aquele “CHA”, né, que a gente tanto ouve falar, conhecimento, habilidade e atitude. Então assim...também se não tiver atitude e boa vontade a coisa não rola (SI – 4, l. 127 – 150).

É, primeiro, é... são condições inerentes a ter capacitação, que é um grande, talvez um grande problema do gestor, não é só o nome... você não precisa só dizer as pessoas vão entrar no cargo se não tiverem capacitação. Ou as pessoas vão ser capacitadas... antes, ou já vem com uma certa experiência. (...) Às vezes acontece na Universidade as pessoas que foram imputadas ao cargo, mas que não têm condições e que infelizmente fazem o efeito dominó da gestão sem capacitação o que levam a não servir tão bem ao público. E, eu já sugeri, em comissões, que a Universidade devia seguir outros exemplos - da UNICAMP, da UNESP, da USP – e todo gestor devia passar por um curso de gestão. Inclusive já oferecido pelo próprio Ministério de Planejamento. Só que aqui não é incentivado, ou as pessoas já entram direto no cargo, e isso causa alguns problemas de gestão. Ou porque não tão capacitadas ou porque não querem funcionar como aqui. Então... deve ser melhorado e no mínimo deve ser... não diretamente as pessoas têm que entrar no cargo, tem que ter um curso antes para preparar. Se não as pessoas terminam sendo uma obrigatoriedade. Então, para se transformar, na verdade, num gestor melhor ele tem que saber o que tem, as condições que tem, normalmente fazer um planejamento... e depois fazer um diagnóstico, e com isso você continuar tentando resolver as situações que acontecem. Então às vezes as pessoas nem sabem quais são os regimentos, as normas e as funções. Por não ter conhecimento pleno,

já que é uma dimensão muito grande, a chefia tem realmente uma função de base, eu sempre digo que a chefia é o prefeito, que recebe toda a carga, numa esfera, o diretor é o governador, e o reitor é o presidente. Dentro de uma prefeitura que tem muitas nuances. Então, ele se torna com a experiência, e talvez uma pessoa que nunca foi não deveria ser, deveria primeiro começar com... vice - chefe, vice - coordenador, adentrar em outros meios, para que quando ela chegue já num cargo mais titular ela consiga... resolver. Porque se não acontece de... péssimas experiências porque também não foi dado os elementos. E tem que ter muita política de... institucional, que infelizmente muda e as condições não são adequadas. A Universidade tem esses problemas. A Universidade Rural tem um problema que é básico, de infraestrutura básica, nós temos, sofremos. Nós estamos na ponta, então, nós temos problemas de internet, problema de água, problema de energia e a manutenção, que é um grande dilema. E no final das contas, ééé... essa experiência que você tem você consegue... minimizar as perdas. Nem sempre se pode resolver, porque não depende só da chefia, depende da Instituição. E aí ao longo do tempo você vai ganhando experiência e isso vai levando com que você tenha nuance e capacitação para ser um gestor. E quiçá talvez transformar num líder e não um chefe somente (CD – 3, l. 105 – 140).

No mais, relatam que esta situação é agravada pelas trocas sem transição de servidores nos cargos e também nas chefias, cujos novos ocupantes (gestores ou não) não tem conhecimento sobre os procedimentos e processos que já estavam em andamento e precisam rever tudo, atrasando o fluxo do trabalho, das decisões, e condicionando consequente alto custo institucional no curto, médio e a longo prazo.

Pois é, aqui e lógica é muito do learn by doing, né? Assim, você aqui aprende fazendo. Não existe um cursinho preparatório para ser diretor, pra ser chefe, pra ser coordenador, pra ser qualquer coisa, não existe isso. Né, e não tem uma memória escrita, né, manualizada, algo que permita que você consiga, né, enfim...(...) Eu acho que a rotina administrativa tem que ficar efetivamente no corpo técnico. Porque daqui a pouco eu saio, entra outro, tal...o técnico fica, a memória tá ali. E isso precisa ser resguardado. A posição efetivamente do gestor ou não, claro que dá o tom, ajuda e tudo o mais, mas acho que tem que empoderar mais o técnico. Assim, acho que quanto menos, sinceramente...eu acho, né, a presença do gestor de maneira mais incisiva nas rotinas administrativas, eu acho melhor... (...) Aqui a gente aprende fazendo, errando, e isso tem um custo violento. Mas não sei se tem outra...outro caminho, porque isso daí é uma particularidade que não é nossa, diga-se de passagem, é uma particularidade do Brasil. O Brasil inteiro é assim. (...) Cê aprende tateando, tentativa e erro muitas vezes.” (DI – 4, l. 171 – 191).

Além disso, nas atividades realizadas, ou pelo menos nas tentativas de realizá-las, as principais queixas manifestadas são relacionadas ao fato de haver centralização de decisões e recursos pela Administração Superior, que realiza comunicação insuficiente e limita ação e

autonomia dos subordinados. Contraditoriamente, muitos problemas referidos pelos sujeitos têm que ser resolvidos de forma independente, sem suporte adequado ou respaldo da Administração Superior, tornando as ações dos gestores engessadas, limitadas/restritas ou ineficazes (carência de verbas, legislação do serviço público, regimentos institucionais).

(...) eu acho que a administração superior ela tinha que baixar mais a cabeça...sabe aquela coisa assim, de você escutar o seu filho? Não sei se você é mãe, eu escuto muito o meu filho, quando eu percebo ele com um comportamento diferente eu “psiu, vem cá, que que havendo, senta aqui, me fala”. Então acho que a administração superior tinha que ver os Institutos, porque nós somos parceiros. É o que eu canso de falar com os técnicos e com os professores, quando chegam aqui falando de um docente: (voz debochada) “Ah, porque professores são...”, “não, porque o técnico...”. Gente, a gente não tá em time diferente, não tem time dos técnicos... a gente tá num único time, é pra fazer um Instituto fluir, pra fazer a coisa andar. Então assim, a gente é uma equipe, a gente tem que ser parceiro, não interessa se eu sou técnica você é docente, a gente tá aqui por um único objetivo. Então, eu acho assim, que a administração superior, ela deveria baixar a cabeça e ouvir o que os Institutos têm a falar, o que os Institutos...eu falo isso o tempo todo, todas as reuniões que eu vou...lá no PI, eu falo, gente(interrompe) foi o que eu falei [REDACTED], você tem que ouvir o que os departamentos tão precisando, cê tem que ouvir o que que o servidor tá precisando”. Porque às vezes o cara tá falando, dando murro em ponta de faca, e ninguém tá dando atenção. Então eu acho que a administração superior ela tinha que baixar um pouquinho, sair um pouquinho do castelinho, fazer uma reunião com os cabeças né, e “o que que tá acontecendo? Aonde a gente pode melhorar? Quais são os pontos(interrompe)”, aquela questão, “quais são os pontos fracos, os pontos fortes?” Mas não... não fazer e engavetar. Fazer e fazer a coisa fluir mesmo, entende? Escutar. Escutar o que que a gente precisa. Mas ele não escuta. Aí fica nessa, sabe? Essa queda de braço, pra lá e pra cá, desnecessário. E ninguém chega a lugar nenhum (SI – 4, l. 248 – 269).

Nesse sentido, as vivências dos entrevistados expõem que conhecimento e influência política norteiam as conquistas dos trabalhadores, prejudicando ou facilitando em alguns casos devido ao corporativismo e protecionismo (priorização de alguns segmentos e grupos de trabalho por política) de gestores sem imparcialidade (decisões beneficiando questões pessoais e de grupos específicos), inclusive determinando para alguns se o indivíduo é ou não um bom gestor. Ainda, alguns citam a falta de transparência da Administração Superior (incluindo diretores).

Porque por mais que a gente tenha que ter impessoalidade, acho que no serviço público o que mais existe é a pessoalidade. É impressionante a pessoalidade. Faça de acordo com a cara do freguês: se você é meu amigo, eu vou te atender; se você não é meu amigo eu vou botar teu processo por último. Isso a gente vê muito. É chato isso (SI – 4, l. 119 – 123)

A primeira coisa eu acho que vem da administração superior. (...) Tem que ser também transparente. (...) (...) Um probleminha que era pequenininho se transforma num grandão porque não teve uma postura adequada na hora adequada. (...) Eu acho que a postura é fundamental, tem que ser mais objetiva e mais (pausa reflexiva) imediata. (...) A falta de procedimento que dá mais problema. A segunda coisa, é a comunicação vertical. A horizontal ela se dilui, se a vertical for boa, (...). Mas a comunicação interna nossa é, assim, extremamente deficitária. Eu acho uma comunicação muito malfeita, por quê? Porque nós temos poucos processos, poucos meios de comunicação. (...) Acho que melhorou, vai melhorar, acredito piamente que a gente pode informatizar e dar tudo certo, mas ainda nós estamos no erro. A comunicação via papel. Outra coisa: divulgação de eventos, de palestras etc., São feitos cartazes, em A3, e colados em 5 lugares, e se quer, por exemplo, que o Gustavão esteja cheio de plateia. De jeito nenhum (DI – 6, l. 541 – 563)

Concebem os entrevistados que há má gestão institucional, tanto administrativa (planejamentos, projetos), de recursos financeiros (distribuição), de bens (materiais, prédios, móveis), quanto na área de pessoal (alocação, desvio de função, aposentadorias, afastamentos, comprometimento com o trabalho). Isto é agravado pela carência e má (re) distribuição da mão de obra trabalhadora (aumento de aposentadorias e afastamento de servidores sem reposição de trabalhadores para realizar as atividades, atrasando o andamento e o cumprimento das demandas de trabalho), além de ocasionar o aumento das demandas e a sobrecarga de trabalho.

E assim, eu sinceramente acho, tem um problema orçamentário, tem tudo isso, tá posto. Mas, na minha avaliação, (...) o problema da Rural não é orçamentário, não é. Fundamentalmente não é. Ele é na medida em que é pra todo mundo. Mas no nosso caso é gerencial. Gerencial. A gente tá com muito problema gerencial, o dinheiro vem e some. Cê não consegue ver. Ver nada. Sabe? A Universidade abandonada. Abandonada (DI – 4, l. 433 – 438).

Então, esses são alguns problemas, outros problemas assim são, a questão da gestão de pessoas, desvio de função. (...) deslocados da atividade para que foi contratado, então, problema seríssimo (DI – 6, l. 215 – 218).

Para muitos dos entrevistados, a alegada sobrecarga de trabalho é também agravada devido a um percebido não comprometimento com o trabalho e ao pouco profissionalismo de servidores com alto absenteísmo, pouca pontualidade, tanto de docentes (não busca captação de recursos externos para financiar pesquisas, desmotivados pelas condições ruins de trabalho, se tornam gestores e não tem interesse de realizar efetivamente esta função) quanto de técnicos administrativos (atividades meio), ao mesmo tempo em que cobram seus direitos e privilégios, se apoiando, inclusive, na estabilidade do serviço público.

Alguns ainda expressam que não há mecanismo eficiente de controle, punição e cobrança para tais pessoas descompromissadas e isto, conseqüentemente, sobrecarrega mais os demais colegas, inclusive eles, que acabam tendo que realizar as atividades laborativas

pendentes ou têm seus processos de trabalho atrasados, pois a execução anterior não foi realizada.

Na verdade, todos, porque os conflitos dentro da Universidade eles têm uma particularidade, eles não são, digamos assim, a princípio passíveis de correção por meios formais. Né, assim... cê vê, o código de conduta discente tá sendo discutido agora, tinha um vácuo, portanto, que a gente não conseguia...ter elementos inclusive nem pra julgar. E do ponto de vista dos servidores, a gente tá submetido à Lei 8.112, daí o rito é o que tá na própria lei, o problema é a materialidade. Né, ou seja, não vale o argumento de que “ah, eu vi e tal”. Se não tiverem a prova não tem o que fazer. E outra coisa, a formalização do problema também é complicada, né, assim, existe uma atmosfera de medo, por qual razão não consigo entender, de modo que quando chega a gente apura, mas é muito difícil de chegar. E geralmente isso gera uma pressão, né, tem uma demanda ali reprimida por uma...digamos assim, por uma sensação maior de justiça, não sei se o termo exato é esse, mas que não, acaba não chegando ao gestor. Esse é o grande ponto, não chega à gente. Quando chega, aí sim, a gente apura, mas isso é raridade, geralmente, sabe, de corredor e no corredor fica, porque sem um instrumento formal a gente não tem o que fazer. Isso exacerba eu acho...a atmosfera de conflito (DI – 4, l. 141 – 155).

O maior problema que a gente tem...é funcionário não querer trabalhar. (...) Porque, como a gente tá na...assim, na cúpula, então quem tá abaixo, se não faz o seu papel, vem pra cúpula, a demanda vem toda pra cá. (...) é o servidor do pacto da mediocridade. E aí ele não cumpre lá embaixo, e aí vem pra cá a demanda e sobrecarrega a gente, porque a gente já tem a nossa demanda do dia a dia, a nossa rotina aqui. Surgem demandas novas, a gente tem que parar a nossa pra pegar aquela pra resolver porque o colega lá embaixo não fez a parte dele. Acho que isso é o pior problema que a gente tem aqui (SI – 4, l. 165 – 173).

Os entrevistados observam diversos problemas de infraestrutura (precárias, degradadas) por falta de manutenção das edificações (redes elétrica e hidráulica, climatização e ventilação, por exemplo) e espaços públicos adjacentes (capinação, dedetização, buracos nas ruas, por exemplo); por déficit de manutenção e carência de equipamentos, máquinas e materiais específicos (laboratórios, escritório, informática) para o cotidiano laboral; por espaço físico insuficiente para atender todas as demandas de crescimento institucional, principalmente após o REUNI, tudo isto limitando as atividades e inclusive a implementação de mudanças e expansões pelos gestores.

O grande problema que nós temos hoje, que nós temos em alguns setores é uma desorganização exagerada, principalmente, no que concerne à manutenção predial, por exemplo, que é um problema seríssimo a manutenção predial, que é um dos alvos que foi colocado nas discussões dos diretores com a administração superior. Eles estão fazendo agora uma licitação pra contratação de uma empresa que vai

tentar suprir parcialmente algumas questões de infraestrutura destas unidades. Note que são 11 Institutos. E em todos estes institutos a maior reclamação é justamente a manutenção predial (DI – 6, l. 172 – 179).

Eu acho que é realmente, assim, investir no servidor, né? Eu acho que às vezes a Universidade peca se preocupando com prédios, né, novos cursos. Assim, se não tem condição nem de dar conta dos que já existem, como é que você vai querer expandir? Tá, eu entendo que a Universidade tem que crescer, mas também não adianta você crescer... é, desmedidamente, sem ter condição de dar conta nem do que você já tem. Então, acho que isso falta, planejamento na Universidade. Assim, o que que é prioridade, o que que tem que ser feito antes de pensar em abrir novos cursos. Será que a gente tá atendendo bem, não só os alunos, que eu acho que sim... é... existe uma visão muito voltada pros alunos; agora, os técnicos é sempre assim, né, se sobrar dinheiro, se der a gente investe na qualidade. Até em questão de mesa, de cadeira, de tudo. É tudo adaptado. A gente fica meio assim, né?! Não sabe bem o que fazer, e não tem a quem recorrer (SI – 5, l. 126 – 136).

As questões de infraestrutura dos ambientes de trabalho são potencializadas para os entrevistados devido a carência de recursos financeiros decorrente da crise econômica nacional (reduzem inclusive o investimento/financiamento de empresas privadas em pesquisas públicas) e institucional, que para alguns dos entrevistados está relacionada à má administração da gestão da Universidade.

Essa carência percebida de recursos limita a implementação de mudanças pelos gestores, o investimento na capacitação dos servidores (como financiamento de idas em cursos e congressos), o deslocamento para aulas práticas externas, o investimento em segurança e transporte no Campus, entre outras questões que, somadas, reduzem a qualidade do ensino e dos serviços prestados, ocasionando a desmotivação para o trabalho.

(...) a gente, eu pelo menos, eu, a menina que saiu daqui, a gente tinha muito medo de transitar aqui dentro do campus com essa coisa do estupro, do assalto. (...) que desestabiliza é essa... esse isolamento do Instituto do restante do... do, da sede principal. Isso realmente é um fator assim que pesa pra gente, sabe? A gente não... eu não tenho carro, a menina também que saiu não tinha carro, eu percebo assim que a gente... esse período de recesso, então, é um período temeroso. Até mesmo, não só o ir e vir do ponto, né? É... o estar aqui, porque fica vazio, os alunos, né, tão em recesso, os professores também... então cada pessoa que chega é uma... sabe assim, cê fica... quando é pessoa desconhecida cê fica... com pé atrás, porque a gente fica aqui, né, sozinha. É assim, esse isolamento (SI – 6, l. 159 – 170).

Todos relataram conflitos interpessoais, sejam eles entre os pares (tanto docentes, quanto técnicos administrativos), entre docentes e técnicos administrativos, entre gestores e subordinados, e até mesmo de servidores com alunos (favorecimento e empoderamento em relação aos trabalhadores, sem imposição e ensinamento de limites; questões pessoais de alunos em que o docentes acaba intervindo, inclusive financeira em caso de discentes

carentes), agravados pelas convivências obrigatórias nos mesmos ambientes, e caracterizados como desafios para a gestão, diante das burocracias institucionais e das personalidades e interesses pessoais dos indivíduos envolvidos.

Mas eu acho que dá pra construir, sabe? A Universidade ela tem, por outro lado, um aspecto que é muito diferenciado em relação às demais, porque... aqui as relações transversais elas são muito afloradas, né, todo mundo de certa maneira é parente de todo mundo (DI – 4, l. 361 – 364).

Apesar de alguns entrevistados considerar ser normal e de fácil ‘resolução’ a existência destes conflitos interpessoais, a maioria observa que em consequência têm-se prejuízos das relações interpessoais de trabalho por questões psicossociais: rivalidade, disputa políticas e de poder, ego/status, posse, diferença de opiniões, fofocas, tentativas de boicotar o trabalho do outro, insatisfação dos subordinados com pouca resolução das chefias e insatisfação das chefias por incompreensão dos subordinados, individualismo, desrespeito, disputas por salas, dificuldade de entender as diferenças individuais, entre outros.

Ah, um bom ambiente de trabalho. E graças a Deus a gente aqui tem. Sem fofocas, sem brigas, sem picuinhas. O que deixa a desejar é a questão mesmo da comunicação entre aqui e a administração superior. Eu acho que o que piora é essa questão da comunicação. Quando os trâmites administrativos mudam lá em cima, a gente aqui embaixo não fica sabendo, e aí a gente continua fazendo a coisa de forma irregular, sem saber, e bate, volta, bate, volta. Então, assim...mas o ambiente de trabalho aqui é muito bom, em relação aos amigos, aos colegas de traba(interrompe)aos companheiros. Mas a questão administrativa deixa muito a desejar e a gente tá tentando organizar isso. Tentando ficar mais próximo da administração superior, mas nem sempre a gente consegue (SI – 4, l. 72 – 81).

Tanta coisa, entendeu? É, falta de educação...entendeu? É a questão de você ser chefe, a pessoa não entende, não entende, que você é chefe, e ela acha que você está mandando nela, que você está coagindo ela, entendeu? É o que eu te falei, os serviços eles têm que ser cobrados para o bom funcionamento, né? Desde o setor mais pequenininho que tem, até aquele grande setor que é a reitoria. Então, é todo um longo caminho mas é todo interconectado, né? As pessoas não entendem, elas acham que você... é arrogante, que você está mandando nelas. Não é isso gente, o chefe ele precisa, ele precisa de determinadas coisas. Eu por exemplo agora, né, eu como chefe, eu to aqui escrevendo memorando; fim de semana em casa, no domingo, eu vou escrever uma ata de departamento, de reunião de departamento. Procure pra você saber de quem que é esta função.

Entrevistador: Da secretaria.

Entrevistado: Pois é, né, mas as pessoas não entendem, as pessoas acham que você está mandando nelas. Tá entendendo?

Entrevistador: Você tem secretaria? Aqui?

Entrevistado: Tenho uma secretaria. Que atualmente está em greve.

Entrevistador: Ah tá...

Entrevistado: Mas... desde que eu entrei sou eu que escrevo.
Entrevistador: Ué...
Entrevistado: É...
Entrevistador: Só mostrar o regimento, não?
Entrevistado: Aqui é muito difícil...
Entrevistador: Com as funções...
Entrevistado: Muito difícil. Não tem, não tem uma... uma faixa ali, que diz que os gestores adoecem os funcionários? Não é função dos funcionários? Eu to adoecendo funcionário?
Entrevistador: Não.
Entrevistado: Pois é.
Entrevistador: Só pegar o regulamento.
Entrevistado: Sim.
Entrevistador: Regimento, mostra, tá aqui.
Entrevistado: Concordo com você. Faça isso. Nossa assim, eu acho que... é igual eu te falei, eu quero viver essa experiência, sabe porque? Por que antes de eu ser chefe, eu saía reclamando com os outros chefes pelo corredor, entendeu? E assim, não entendia, eu achava que era má vontade deles. Entendeu? Hoje, hoje, tudo que acontece, aconteceu com eles acontece comigo, e é muito difícil encarar essa realidade (CD – 6, l. 275 – 310).

Outras questões vivenciadas envolvem também trabalhadores já adoecidos e envelhecidos (que já poderiam se aposentar), por vezes mais desmotivados, ocasionando aumento do absenteísmo, ao passo que observam carência de suporte institucional para saúde dos servidores (saúde mental principalmente) e intermediação de conflitos (o foco atual é mais corretivo do que preventivo).

Olha, os maiores problemas que a gente enfrenta aqui, primeiro, são de ordem material...É um problema. Falta computador, falta Datashow, instrumentos né, condições mínimas né, pra gente conseguir desenvolver as funções...É... E de ordem – como que eu poderia dizer – emocional, né, que envolve esses conflitos todos, (...) sempre teve problemas, isso é um fato. Mas, atualmente, eu acho que a postura da administração superior, a forma como ele tem se...né, a administração tem se comportado eu acho que tá exacerbando mais, tá dando uma liberdade que.. tá perdendo um pouco do controle, na minha avaliação, acho que tá perdendo um pouco do controle, né. Sem ofertar o remédio necessário pra corrigir essa doença, entendeu? Esse é o ponto. Isso vai gerar um problema eu acho, muito problema (DI – 4, l. 194 – 204).

É.. de...período de...com um contrato que tinha na Universidade que eu entrei em 1969 trabalhando na Rural. Em 73 eu fui admitido. É.. a Rural ela é polêmica. Hoje, ainda tem alguns vestígios do passado, de uma administração...é.. arcaica, perseguidora...e... com o tempo, a gente vai aprendendo, vai...adquirindo...manias, maneira, comportamentos, que vai nos levando a criar um ambiente aonde nós mesmos fazemos...transformamos dele num ambiente salutar. Mas em termos de, da própria da Universidade conceder condições da gente

trabalhar, da gente aperfeiçoar, mesmo sabendo que a Universidade oferece... (...) alguns cursos de capacitação, tem alguns que a gente nem consegue vaga...mesmo se inscrevendo. Então, devido já ao tempo, 44 anos de serviço, você me pegou no final da caminhada, aonde... já...a partir do ano que vem eu não faço mais parte da Universidade. Como ativo, e sim como aposentado (SI – 1, l. 90 – 101).

Queixam-se de acordo com as experiências vividas também da burocracia, morosidade de processos e procedimentos, agravados pelo enrijecimento das leis e normas da administração pública, e pela comunicação institucional deficiente e difícil (administração superior e os gestores, e destes com os demais trabalhadores). Os participantes expressaram ainda problemáticas com relação à insegurança e à ausência de transporte eficaz no campus de Seropédica, com o sindicato, e com os trabalhadores que tendem a responsabilizar terceiros (principalmente seus gestores imediatos) pelos problemas cotidianos (não assumem seus próprios problemas/erros/falhas, não identificam que determinada questão não pode ser resolvida devido problemas institucionais maiores e não devido o gestor propriamente dito). Além do fato de considerarem não haver reconhecimento, gratificações e benefícios, relatados por eles como necessários.

A maioria revela ter consciência que os problemas vividos são comuns à toda Instituição e inclusive a outras IFES, e todas estas problemáticas citadas e outras mais são tratadas de modo adaptativo, ou consideradas como responsabilidade do chefe superior, referenciando na maior parte das vezes implementações da administração superior propriamente dita.

O problema do Instituto ele é um problema aonde a gente tenta sanar, mas os problemas que aparecem aqui são simplesmente os problemas de toda Universidade: falta de gerenciamento, pró-reitores incapazes, tá entendendo? Tá, burocráticos, que sabem colocar exigências no processo, que empatam o andamento das coisas.. Ah.. pessoas que são...não levam...não dão...é.. é.. sequência às coisas que outra administração, outro da equipe da administração passada estavam fazendo, tem que rever tudo, tem que lidar...é.. é.. isso acaba gerando dentro do Instituto um impasse, um impedimento, que a gente não consegue trocar uma lâmpada, substituir um equipamento, é, melhorar as condições de aulas até mesmo dos professores, devido ao sistema central da Universidade (SI – 1, l. 219 – 228).

As questões são essas mesmas, o que certamente irá encontrar em outros setores, talvez até mais graves (CD – 2, l. 223 – 232).

Diante destas questões, de forma geral, os entrevistados entendem que os adoecimentos no trabalho são oriundos sobretudo de trabalhadores com insatisfações, desmotivações e frustrações nos ambientes laborais devido à pouca verba e recursos, à carência de infraestrutura, à morosidade de processos, à impotência para resolver algumas questões, somado aos fluxos de trabalho excessivos e cobranças exacerbadas (docentes sendo gestores simultaneamente, poucos trabalhadores para muitas demandas, falta de comprometimento de alguns trabalhadores sobrecarregando outros), além do fato de algumas formas de trabalho terem instabilidade (docentes na produção científica).

(...) Questão que, muitos desses problemas que se tem hoje com os funcionários é que os funcionários estão desmotivados, eles estão em tempo de aposentadoria, com alguns problemas de saúde. Vários problemas que estão acontecendo, a terceirização entra para suprir esses problemas. (...) Porque eu me sinto incompetente e, incapaz de resolver algumas questões, porque não depende da boa vontade, não depende da insistência, da compreensão. De qualquer coisa, de qualquer elemento pessoal, assim, gratidão, reconhecimento, você pode fazer o que você quiser. Quando você não tem o outro lado para participar como seu parceiro... não sai. E a questão toda, que eu acho, é que o funcionário, o técnico administrativo, poderia, ou deveria se sensibilizar por algumas questões. Por exemplo, nós estamos no período de greve, nós estamos numa greve, só que tem algumas questões que são assim, escrachantes eu acho assim. Uma questão é, por exemplo: os funcionários entram em greve, mas não tem reposição depois das suas atividades, das horas que estão recebendo sem trabalhar. Como é que é? Eu não consigo entender isso (DI – 6, l. 220 – 237).

Bom, eu sou uma pessoa muito... eu dou preferência pras coisas muito imediatista, né? O que... não é adoecer, mas que me aborrece muito na Universidade é tempo de tramitação que as coisas levam pra solucionar, por exemplo, um problema simples de ser solucionado, né? E isso eu acho que é um... um defeito, que boa parte das instituições públicas tem, e que eu acho que não deveria existir, né? No mais, eu... adoecimento não. É o que eu tô te dizendo, quando você faz uma coisa por prazer, dificilmente você vai se adoecer. Agora, se você vem pra Universidade já contanto as horas que você vai voltar pra casa, a chance de você adoecer é bem maior, né? (DI – 3, l. 90 - 98).

Para eles, somam-se ainda os conflitos interpessoais, a má gestão do trabalho / trabalhadores, a presença de mal gestores no trabalho (autoritarismo, pouco treino, sem diálogo eficiente – inclusive com a administração superior, pouco suporte da administração superior, pouca integração da equipe, etc.) e má organização do trabalho (fluxos, processos, regras, leis, burocracias, desvios de função) que atrapalham a realização das atividades laborativas. Todos destacam ainda a influência dos fatores individuais nos contextos da saúde do trabalhador (envelhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade/questões familiares, personalidade, estado de saúde debilitado, crise de vida, distância para o trabalho, etc.).

(...) temos problemas com gestão de pessoas, e na gestão de pessoas tem questões em relação ao envelhecimento, à idade avançada dos nossos funcionários (todos os nossos servidores) porque os professores também estão envelhecendo. Tem professores que poderiam já estar aposentado, tem servidor que poderia já estar aposentado, aí o que acontece? Não acontece a aposentadoria: por falta de preparação e, segundo, são as perdas (DI – 6, l. 516 – 521).

É, dentro do Instituto... nós não temos tido nenhum grande problema de adoecimento, né? A gente tem algumas atividades de laboratório,

mas que de um modo geral tem sido tratadas sem nenhum risco, embora as condições não sejam as satisfatórias, né, 100%, mas a gente não tem tido dentro do Instituto nenhuma situação que envolva a saúde. A não ser o desgaste mental, que é muito normal... algumas questões que são inerentes ao próprio indivíduo, como a gente já teve um servidor que tinha alguns problemas... é, mais psicológicos, né... e... mas acho que o ambiente saudável de um modo geral supera isso tudo. (...) O risco, os acidentes têm sido praticamente nulos, mesmo a gente tendo trabalhadores na parte da manutenção, né, mas que... cuidado né, cuidado e ambiente saudável, acho que isso é o mais importante. Sem pressão, que é um... eu acho é o... um item que interfere muito na questão da saúde é o processo de pressão, né? (DI - 2, l. 78 - 90).

Alguns sujeitos da pesquisa referem também o adoecimento devido aos ambientes de trabalho não terem condições adequadas para o trabalho (infraestrutura precária), incluindo segurança, questões envolvendo assédio moral (referência do assédio vertical de cima para baixo: chefia - subordinado) e a personificação e a responsabilização indevidas dos problemas (culpabilizar certos indivíduos - geralmente os gestores, sem olhar todo o contexto).

Reconhecem ter vivenciado ainda adoecimentos por riscos ocupacionais / insalubres, com algumas especificações com relação a riscos biológicos (vírus, bactérias, parasitas, geralmente associados ao trabalho em hospitais, laboratórios, na agricultura e na pecuária), por acidentes e riscos mecânicos (má organização do espaço físico de trabalho, pouca ordem e limpeza local), por fatores geográficos (greve, atitudes sociais, idade de aposentadoria - sem preparo para tal, etc.) e até mesmo pela má utilização (sem treinamento, fiscalização e equipamento de proteção individual - EPI adequado) de equipamentos, máquinas e mobiliário do dia a dia.

(...) tão todos de greve... greve não sei aonde, mas greve botando fotografia no Face que estão lá em Parati; greve que estão no Recife, funcionários; greve que meia dúzia fecha o portão da Rural, você não pode passar... E aonde tem 12 ou 13 que eu falei contigo, só tem EU e [REDACTED] trabalhando, aquele rapaz que te atendeu que é anistiado... anistiado? É assim que fala? Passa um dia aqui comigo que cê vai ver o que que eu faço. Aí cê não sai daqui doente. Sai nada. Saí daqui da Rural, não tô nem aí minha filha, nem lembro da Rural (SI - 1, l. 140 - 146).

Eu vejo aqui questões relacionadas realmente à atividade. É pessoas com o mesmo tipo de atividade, por exemplo, LER, algumas pessoas reclamam; coluna, porque a gente não tem uma cadeira que seja né, ergonômica. Mas eu vejo muito desgaste emocional, muito atrito, né.. e a gente muitas vezes tenta mediar, tenta resolver. Então eu acho que existe também um adoecimento por esse lado, o lado emocional. E inclusive a gente tem já alguns casos que eu precisei fazer contato com a DAST, né, com a psicóloga, até mesmo colocar a situação pra ela e ver se o que eu estava fazendo estava adequado né? Pedir uma orientação de uma profissional, né? Mas eu acho que tem esse lado

também desse adoecimento mais...não sei como a gente chamaria, psicológico (DI -1, l. 114 – 122).

Todos as situações cotidianas relatadas conduziram a consideração de que seus ambientes de trabalho condicionam sobretudo adoecimento mental e comportamental, a partir de questões psicossociais, caracterizados por sintomas psicossomáticos, ansiedade, angústia, depressão, estresse, impaciência e irritabilidade, desmotivação, sensação de impotência e incompetência, insônia, estafa, sentimentos de menos valia e inutilidade, medo e insegurança, desgaste. Alguns revelaram ter sofrido e percebido ainda em outros servidores outras patologias ergonômicas, com adoecimento osteomuscular e conjuntivo (LER, doenças vocais), adoecimento respiratório (alergias, doenças de vias aéreas superiores - VAS e pneumopatias), e outros tipos de patologias geralmente relacionadas a alguma questão insalubre ou ao assédio moral (sem especificar), além da acentuação de doenças pré-existentes (alergias, hipertensão arterial sistêmica - HAS).

*Eu acho que a tendência aqui é, sinceramente, aumentar muito a doença, o adoecimento por razões psicológicas. E físicas também, em alguma medida. As psicológicas porque... estamos aqui submetidos à uma lógica, assim, administrativa, que é extremamente perversa. A gente não consegue mais...retornam à vaca fria. A dar soluções para os problemas...assim, como é que eu vou alocar uma coisa que eu não tenho? Não tem como fazer isso. Mas eu tenho que dar um jeito, entendeu? Eu tenho que me virar de alguma forma, e via de regra eu me viro. E assim, nos **estressam** a todos, né? Sem contar, conflitos de natureza variável, assim: entre professores, entre alunos e professores, né, de todas as ordens que cê possa imaginar, né? (...) eu acho que a gente tá perdendo, sinceramente, a capacidade aqui (...), de você conseguir se colocar no lugar do outro. Isso está acontecendo. Né, e assim, vai piorar, eu acho que a tendência vai piorar, é piorar muito, diga-se de passagem. Escuta, e você tá gravando isso daí depois cê me conta: vai acontecer na Universidade, não vai demorar muito, briga física entre...em sala de aula, entre professor e aluno. Porque tá demais, a Universidade, hoje, ela está largada, a Universidade hoje está sem, sinceramente, direção, do ponto de vista do mínimo necessário pra que a gente consiga construir um ambiente razoável de trabalho, né? Assim, o empoderamento pelo absurdo, né, e a lógica, sinceramente, do privilégio de determinado segmento estudantil, em detrimento, diga-se de passagem, da maior parte, pra mim, sinceramente, é sem precedentes. Nunca imaginei, fui aluno aqui, nunca imaginei passar pela situação que passei e vou passar, tenho certeza disso, mais à frente. É muito delicado, é muito ruim. E fisicamente, é aquilo, assim, nós temos hoje, diante né, da restrição, que juntar turmas, porque não tem sala de aula...aos poucos estamos todos adoecendo, assim... eu dou aula hoje, por exemplo, terça-feira, de 6 as 10 da noite, chega 9 minha voz acabou total, completamente (DI – 4, l. 113 – 138).*

A questão postural é muito problemática a nível de trabalho, a segunda: a depressão. A questão da depressão, a questão da angústia, (...) Mas a depressão no funcionário é que, finalizando a sua carreira,

vendo o salário que ganha, vendo as condições de trabalho, vendo as coisas não dando certo, acontecer com aquele que é dedicado, então esses problemas trazem a temível depressão. Outra coisa, muitos desses funcionários moram aqui dentro da universidade e não se prepararam para aposentar. Quando foi feito um programa de preparação de aposentadoria do DAST, foram poucos os funcionários que aderiram à esse programa. Eu tive a oportunidade de presenciar a boa intenção do pessoal do DAST e gostei muito do programa que eles davam. Aprendi algumas coisas sobre a aposentadoria (DI – 6, l. 387 – 395).

A partir dos problemas cotidianos vividos e de suas experiências que conduzem a compreensão dos adoecimentos que entendem como de influência ocupacional, variam suas concepções e considerações sobre um local de trabalho saudável, mas todos têm a percepção que é preciso ter equilíbrio entre o profissional e pessoal de cada indivíduo.

Olha, primeiramente é ter um ambiente bom, de trabalho... eu acho que de paz assim né? Acho que... á base de tudo. Você ter estrutura física boa, que eu acho que sem uma coisa e outra... se você tem estrutura, mas você tem um ambiente ruim, psicologicamente, você não desenvolve seu trabalho legal. Por outro lado, também se você tem um ambiente bom de trabalho, psicologicamente falando, e você não tem estrutura, isso também não caminha. Então, acho que são coisas que dão as mãos, né? Tem a parte estrutural, eu digo assim... o mínimo, né? Um computador legal, que esteja funcionando, você ter as coisas que você precisa, as coisas básicas pra você fazer seu trabalho andar, acho que isso é ter um ambiente bom de trabalho. E ter essa estrutura... é... ambiente bom, você se dar bem com seus colegas, né, com seu chefe. Estrutura também assim...é, do ir e vir também, acho que isso pesa. Essa coisa de você ir e vir do trabalho, né, se você também tem uma ida e vinda ruim, você já chega aqui já... estressado, cansado... (SI – 6, l. 115 – 127).

(...) um local onde você consegue... é, apesar de dificuldades, apesar de... dos desafios que são bastante, e que você consegue se sentir...é...internamente... feliz, participativo, útil, e com vontade de voltar no dia seguinte. Quando o teu local de trabalho não gera em você um sentimento de...é, o que eu faço é importante, e apesar de todas as lutas eu... né? Isso me dá uma satisfação interna a ponto de eu querer voltar... Acho que isso é um local de trabalho que, que gera saúde, pra minha mente. E eu acho que isso é conseguido com motivações pessoais... e com diálogos... sobre as nossas dificuldades. Quando falta o diálogo eu acho que as coisas ficam muito difíceis (DI – 5, l. 81-89).

A maioria caracteriza que tal ambiente precisa ter boas condições de infraestrutura (mobiliário, materiais/equipamentos, salubridade, espaços físicos conservados e limpos, clima e iluminação adequados, etc.), boas relações interpessoais (cordialidade, solidariedade, incentivo, harmonia, respeito, poucos ou ausência de conflitos, sem fofoca), equipe unida,

integrada e participativa (levando a superação de obstáculos e dificuldades), a fim de realizar um trabalho de qualidade e resolutivo (sem frustração e mais produtivo).

Eu me sinto, assim, secando gelo o tempo todo. Nadando contra a correnteza, pra tentar fazer a coisa acontecer da melhor forma possível. (...) . E aí você vai lá e tenta e tenta e tenta e às vezes no final não dá em nada. Então assim, eu acho que o que adoce a gente é essa questão da gente ficar buscando sempre tentar melhorar e nem sempre a gente consegue...atingir o objetivo. Isso aí é uma coisa que desgasta, estressa, aborrece. E eu acho que muitas pessoas devem adoecer com isso, quem não sabe administrar direito essa situação, não sabem desligar o botão do trabalho, ligar o de casa, acho que...encontra problemas (SI – 4, l. 93 – 103).

Outros ainda percebem a necessidade de se ter objetivos similares entre os trabalhadores, que devem ter conhecimento sobre seu ambiente de trabalho (local, processos, pessoas) e trabalhar sem pressão e sobrecarga de atividades (equidade de tarefas entre os trabalhadores), mas sim com satisfação, prazer e motivação (levando a superação de obstáculos e dificuldades), responsabilidade e comprometimento no exercício da função.

Nota-se relatos sobre a importância do estímulo à capacitação e ao desenvolvimento de competências, sendo um local gerador de saúde, bem-estar e qualidade de vida (mental): lugar tranquilo, calmo, onde exista planejamento, métodos e organizações de trabalho investindo na prevenção de problemas/adoecimentos, onde o trabalhador tenha autonomia, se sinta valorizado e útil pela sua gestão, existindo respeito às individualidades, com um gestor competente e humanizado.

Olha, eu acho que é um lugar que a gente consiga trabalhar sem pressão, viu?! Coisa que tá ficando cada vez mais difícil eu acho. Eu acho (DI – 4, l. 99 – 100).

Onde as pessoas passam a trabalhar respeitando as diferenças pessoais, com infraestrutura e segurança (SI – 3, l. 44 – 45).

Poucos também consideram que o trabalho ocupa espaço em grande parte da rotina da vida e por isto devem ser o mesmo contexto de tratamento das suas residências (como um lar e uma família), com cuidado no exercício das funções, e bom diálogo. Deve ter também segurança, e gestão adequada de pessoas (trabalhadores bem alocados e capacitados para exercer suas funções).

Eu acho que tem dois aspectos que são fundamentais. Né... O primeiro é a condição em si do, do ambiente de trabalho. Se esse ambiente te possibilita né, uma vida, um momento saudável ali, porque a gente passa mais tempo aqui do que na casa da gente, né? Então se ele tem condições como iluminação, se a gente tem um ar condicionado, se a gente tem uma cadeira em que a gente consiga sentar não ficar o resto do dia sentindo dor na coluna. Mas também tem o outro lado que é da relação interpessoal, que é eu acho que um dos grandes né, fatores que impactam né a rotina da Universidade. Então, eu acho que um ambiente saudável também vai num ambiente onde a gente

tem cordialidade, onde as pessoas estão...é... solidárias, onde todo mundo trabalha né, em prol de um mesmo objetivo (DI -1, l 87-96).

Observa-se, por último, que todos os entrevistados manifestaram ter consciência acerca das demandas e competências (gerenciais) inerentes ao exercício do cargo, e ainda reconhecem a importância do papel do gestor (líder) para o bom fluxo de trabalho, para a resolução de problemas, para ter um bom relacionamento e interlocução com os pares, os subordinados, e a administração superior, ser um intermediador para a organização laboral e das relações interpessoais, enfim, para manter um ambiente de trabalho funcional, e consequentemente saudável.

Competente é um conceito abstrato, pois cada pessoa tem seu conceito individual. Pode ser competência emocional e de produtividade, depende do ângulo de quem tá enxergando. Gestor para se tornar competente tem que ter conhecimento do que faz. É importante tratar as pessoas com respeito também, senão pode atrapalhar o resultado do seu trabalho (SI – 3, l. 58 – 62).

(...) Todo administrador ele tem que trabalhar para dar condições para o colega trabalhar, então a..., todas as atividades, que nem assim, direção, chefia, coordenações, elas estão ligadas justamente na questão de facilitar a vida dos colegas. Então, entra desde, da parte de infraestrutura, dos problemas de infraestrutura de um modo geral, às partes da gestão de pessoas, atividades relacionadas principalmente ao desenvolvimento do dia a dia, essas questões eu acho que esses gestores devem tomar conta (DI – 6, 166 – 172).

Uma vez descrita a contextualização inicial, são detalhadas, então, as concepções decorrentes de vivências geradoras de significados do trabalho para o indivíduo, acerca das competências, inclusive gerenciais, dos problemas nos ambientes laborais, dos sentimentos e da saúde do trabalhador naquele contexto sob a perspectiva dos entrevistados. A fim de facilitar as compreensões acerca das concepções explicitadas, optou-se por descrevê-las intercalando sequencialmente com trechos das entrevistas, conforme já vem sendo realizado.

Na descrição de cada concepção, realiza-se a articulação das categorias, pois elas se revelaram complementares no relato e na compreensão das concepções sobre o significado do trabalho gerencial e como esse trabalho pelo gestor influencia, para os entrevistados, na saúde psicossocial dos trabalhadores.

5.3.1 Concepção 1: Estar em Adoecimento Agudo

Esta concepção engloba cinco entrevistados que percebem na relação de trabalho gerencial o adoecimento devido ao potencial tóxico, tanto do gestor quanto dos demais trabalhadores envolvidos, que resulta em perda de saúde. Esses participantes manifestaram passar sofrimento com os problemas cotidianos, sentir-se frustrados, sem perspectiva de melhora, com sensação de estarem desamparados por seus gestores e de serem impotentes, com medo de algumas questões vividas, limitados na busca de soluções para questões cotidianas e reduzidos de esperança, expressando desejo de sair da UFRRJ, por mais que tenham afirmações tentando não demonstrar tal fragilidade e que destaquem a necessidade de aceitar e conviver com os problemas.

Todos os entrevistados aparentam manter realização normal das suas atividades cotidianas, inclusive demonstram empenho e motivação, ou se caracterizam como servidores exemplares e dedicados no exercício das suas funções. Contudo, eles expressaram esgotamento emocional, advindo de situações distintas em cada caso, o que influencia negativamente determinadas condutas e ações no trabalho.

E assim, e a gente tá precisando de ajuda, isso pra mim tá muito claro. A gente tá precisando de ajuda. Isso é um fato. Acho que a Universidade inteira tá muito carente de ajuda, (...) Porque assim, nós tamos todos no, sabe, no limite, e sem...E às vezes é conversa, muitas vezes é conversa mesmo, sentar e...e conversar. Entendeu? Esse é o ponto (DI – 4, l. 271 – 275).

Então, acho que isso, assim, é uma coisa que eu tento quase todo dia, não entregar os pontos, né? Às vezes até dá vontade. Como eu te falei, às vezes talvez o dia que chegar um não tem mais como fazer, cabou. Mas não, a gente ainda assim tenta, não tá ligando a gente tira, bota ali na outra tomada, sabe? Fica fazendo umas coisas assim meio... talvez... sei lá, tem outras pessoas que pensariam “Ah, não dá, não tá ligando, não liga”. Não, a gente via ali, tenta ver a tomada. A impressora não funciona a gente vai lá embaixo tenta imprimir... é isso, todo dia a gente tenta, tem essa tentativa (SI – 6, l. 267 – 273).

Há predomínio de sintomas negativos nestes trabalhadores, que não aprenderam ainda a lidar com os problemas cotidianos, ou estão enfrentando situações novas, nas quais estão com dificuldades em gerenciar seus anseios, ou até mesmo estão em um momento de esgotamento profissional, se sentindo fracassados, mesmo já tendo aprendido a lidar com suas emoções em experiências anteriores.

Assim, as demandas hoje, elas são, digamos assim, cada vez mais, assim, o volume é cada vez maior, e.. a direção, ela não, o diretor ele não tem, por regimento, uma liberdade tão grande quanto à princípio se imagine. Então, muitas das vezes a gente faz um trabalho muito mais de psicólogo, de dividir o problema, do que ofertar efetivamente a solução. O cara senta ali, vai chorar, e você chora junto. Né, e... porque resolver efetivamente é um outro papo. Porque compras não dependem da direção, são todas centralizadas, né, no âmbito da administração superior... Além disso, a maior parte, né, dos funcionários que trabalham, né, com as atividades de apoio, tão junto à Prefeitura, então, a gente não tem muito... como fazer, não tem (DI – 4, l. 102 – 110).

Olha, aqui dentro da Universidade Rural é meio difícil, ter um local saudável, porque... ambiente de trabalho, condições de trabalho...é.. é.. pessoal adequado na função...é.. capacitação...tantas outras coisas (SI - 1, l. 77 – 79).

Não se evidenciou um padrão para todos os componentes desta concepção, em se tratando do tempo na instituição, do cargo ou do exercício da função, mesmo que se envolva idade, experiência profissional, capacitações ou desenvolvimento de competências. Contudo,

nota-se predomínio neste grupo dos servidores técnicos – administrativos, lotados nas secretarias dos institutos (quatro indivíduos), variando de 1 ano à 26 anos em exercício na função atual; e somente um docente e gestor, diretor de instituto, há 4 anos atuado na função.

Destaca-se, ainda, que dos cinco entrevistados que caracterizaram esta concepção, três deles havia investido em especializações voltadas para suas áreas de atuação funcional na Instituição (Quadro 11), mas este quesito não pareceu ter influência neste grupo, onde todos apresentam ter dimensionamento das suas atividades inerentes às funções de trabalho e relatam que seus aprendizados foram alcançados na prática cotidiana, com tentativas e erros. No caso do gestor, o investimento em capacitações para a área (no mínimo doutorado) foi voltado para as atividades em que atua como docente da UFRRJ, não para a gestão.

Nesta concepção, o aprendizado na prática, por ensaio e erro, significa um dos maiores problemas vividos no cotidiano do trabalho, mesmo já tendo adquirido experiência pelo tempo de vivências. Reconhecem a importância de uma gestão compartilhada, delegando e distribuindo tarefas para seus subordinados (pelo menos tentando), incentivando e reconhecendo a importância dos mesmos, apesar de exporem alguns posicionamentos mais autoritários e centralizadores dentro da hierarquia vigente.

Assim, eu tenho tentado, e eu acho que tenho conseguido em muita medida estreitar o diálogo, tanto com os funcionários, com os técnicos, com os funcionários docentes, e com, com os alunos, isso a gente tem sido...tem feito, né, e tem essa preocupação sempre. Até porque a Universidade é campo mesmo de construção coletiva, isso é...não tem essa de que tá na posição A, B ou C, isso não existe. É construir junto (DI – 4, l. 234 – 239).

Neste grupo, revelou-se todo tipo de conflito interpessoal: entre os pares (tanto docentes, quanto técnicos administrativos), entre docentes e técnicos administrativos, entre gestores e subordinados, e até mesmo entre servidores e alunos (favorecimento e empoderamento em relação aos trabalhadores, sem imposição e ensinamento de limites; questões pessoais de alunos em que o docente acaba intervindo, inclusive, financeiramente em caso de discentes carentes).

Entrevistador: (...) existem conflitos interpessoais?

Entrevistado: Muitos, quase toda semana e entre todos os tipos de servidores (SI – 3, l. 87 – 88).

(...) um projeto, na minha avaliação, de poder por parte da coordenadora do curso - que nem do Instituto é, é de outro [REDACTED], enfim, ela tá manipulando os alunos com o objetivo de criar um departamento sem, se possível, que não tem os docentes necessários...O problema não tá na reivindicação, porque ela é justa, isso eu compreendo e sempre fui parceiro, diga-se de passagem, (...) a gente foi parceiro o tempo todo, e optou-se pelo pior caminho possível, né, de envenenar a cabeça dos meninos, de modo que a retórica ela já é mais suficiente e não tem outro caminho, assim, é como você dialogar pra surdos, não há acordo. Eu acho que também tá muito inflamado. Vem as férias aí, o tempo é bom porque ele dilui de certa maneira um pouco, né, dessa...dessa...predisposição a não escutar, né, de início (DI – 4, l. 246 – 259).

No mais, identificam-se algumas individualidades em cada caso, que aparentam ser o início de um desequilíbrio das emoções. Três entrevistados deste grupo são atuantes na função de gestão, apresentam reconhecimento do mérito pelo cargo ou da aprovação profissional dos demais colegas pelo exercício da sua função (convite, indicação, votação), que acreditam, se mantêm ou têm ascensão devido ao percurso natural na política institucional e pelo bom trabalho que consideram ter executado. Expressam sintomas positivos pelo trabalho, relacionados ao fato de terem autonomia e alguns se sentem valorizados e reconhecidos por suas chefias imediatas, identificando sua essencialidade no trabalho e sendo motivados por isto. Todos manifestaram sentir orgulho das suas conquistas e de conseguir exercer várias atividades ao mesmo tempo, algumas não inerentes as suas funções, apesar de tantos obstáculos e adversidades, porém isto pode proporcionar cansaço, pressão e, por vezes, vontade de não estar naquela posição.

A função de secretária-executiva praticamente nenhuma...(...) eu fiquei assim meio como chefe da secretaria, sem função dedicada, sem nomeação, sem nada, e fico como vice-diretora aqui junto com [REDACTED]. Assim, de secretária-executiva faço quase nada. Muito difícil. (Enfatizando) Muiiiito difícil ter alguma rotina de secretaria pra eu fazer. Mais é mesmo parte de gestão. Gestão da direção do Instituto (SI – 4, l. 50 – 55).

É, que também foi assim, uma grande surpresa pra mim porque as pessoas reclamavam muito de que era uma bagunça. E aí quando você começa a organizar as pessoas reclamam porque tá organizando. “Ai tá burocratizando, tá isso, tá aquilo (SI – 4, l. 65 – 67).

O único gestor caracterizado neste grupo possui experiência de anos em gestão, já tendo atuado em outros cargos de chefia. Além de apresentar uma característica política do cargo, revelou ser motivado também pela sensação de pertencimento na Universidade que vivência desde a época de estudante. Contudo, apresentou insatisfação com a gestão vigente, e estava vivenciando situações difíceis e nunca vividas antes na sua gestão, que reconhece estarem ultrapassando suas capacidades de gerenciar, mesmo ele já tendo aprendido a conviver com certos problemas.

Tolhido, sem condições de agir. (...) É, assim, é, todos os gestores aqui, todos, todos, tão todos muito expostos. (...) Sabe assim, infelizmente a gente tá invertendo a lógica né, de...grita primeiro e depois pergunta. Por que não pergunta primeiro e depois grita? (DI – 4, l. 206 - 209).

Ah, e outra coisa, aquilo que não tem remédio remediado está, a gente vai ter que aprender a lidar com isso (DI – 4, l. 258 – 259).

Dois dos assistentes administrativos expressam ter autonomia para o exercício das suas funções delegadas e papel essencial junto à gestão do seu instituto, exercendo inclusive atividades de cunho administrativo que seriam inerentes à direção, um há 3 anos e outro há 26 anos. Ambos manifestaram sinais de estafa e desistência de perspectivas positivas, desmotivação oriunda de todos os anos e processos vivenciados na Universidade e as barreiras encontradas na tentativa de implementar melhorias, sem relato de melhoras na

gestão em prol da qualidade de vida no trabalho. Um deles é inclusive o servidor entrevistado mais antigo na Universidade, e o outro trabalha diretamente com o diretor de instituto que também foi caracterizado nesta concepção.

Estes dois sujeitos de pesquisa realizaram capacitações para o desempenho de funções administrativas na UFRRJ e manifestam desejo de sair do ambiente de trabalho, seja através da aposentadoria, seja através de redistribuição, vontade esta que já poderia ter realizado antes, mas não era tão expressiva em outros momentos de suas vidas funcionais.

Porque assim, a gente tem muito aqui o servidor de pacto de mediocridade, né? “Ah, meu negócio é meu salário no final do mês na minha conta”. Então aquele que tenta fazer diferente disso, e.. não...não entra nesse pacto de mediocridade...sofre muito. Eu sofro muito. Às vezes eu falo [REDACTED], tô louca pra sair daqui”. Louca pra sair daqui pra ir, tipo assim...porque eu moro no Rio, então essa distância pra mim todos os dias é muito cansativo. Aí eu penso em ir pra Federal do Rio, mas eu sei que eu vou chegar lá eu vou encontrar talvez os mesmos problemas. Problemas diferentes, mas na mesma...do mesmo cunho, né? Então assim, eu sofro muito com isso, porque eu quero fazer a coisa acontecer, fazer direito, eu quero que a coisa saia, e esbarro em tanta...tanto entrave, que isso estressa, desgasta. Eu acho que o pior, pra quem quer trabalhar, o pior é o emocional (SI – 4, l. 106 – 116).

44 anos tem um sistema aqui, continua até hoje...eu prefiro aposentar (SI – 1, l. 249).

Revelaram que se sentem sobrecarregados no exercício das suas atividades de trabalho e há insatisfação exacerbada pela pouca mão de obra ou baixa eficiência e efetividade das pessoas e dos trâmites internos, agravadas pelos outros servidores da UFRRJ com relação ao não comprometimento com o trabalho, ao pouco profissionalismo, e à impotência em resolver tal situação.

E assim, a Rural acho que ela tem tido né, uma expertise nos últimos anos em favorecer muito a lógica do não trabalho em detrimento de quem trabalha, porque aqui quem trabalha se arreventa, trabalha muito (DI – 4, l. 320 – 322).

Eu me sinto mal pô! Eu me sinto mal porque o que eles não fazem eu tenho que fazer (SI – 1, l. 198 – 199).

Dessa forma, mostram-se conscientes da limitação na função para resolver muitos problemas, tentam encontrar soluções alternativas para serem resolutivos, interferindo inclusive na rotina da vida pessoal, por fazerem horas extras ou articularem benfeitorias dentro das suas capacidades de mão de obra e recursos.

Faço um monte de coisa errada, eu acho que acerto algumas vezes, mas faço um monte delas errado, mas uma coisa que não podem, não podem, sabe...eu não tenho day off, eu não tenho os dias de agenda livre, como algumas figuras no Planalto têm. Então assim, é...tô aqui de segunda a sexta, de manhã até a noite, sabe? E faço porque gosto

mesmo, sabe, gosto e é um privilégio pra mim hoje tá na direção do Instituto que eu estudei. Então assim, pra mim é... ainda tem um brilho nos olhos, esse é o ponto. Então, faço porque nesse caso aqui, mais uma vez, tem muito mais emoção do que razão. Isso pra mim também tá muito claro. Tem obviamente né, as cobranças que vem a partir daí, né, de familiares, etc e tal, mas... eu acho que é o momento. (...) Eu tenho uma missão aqui dentro, isso eu sei. Qual é não consigo... (...) E vai acontecer, vai acontecer. E dá pra mudar, tem muita gente boa aqui dentro, tem muita gente que quer trabalhar, tem muita gente que quer...sabe, efetivamente empreender, construir uma Universidade melhor. E o que a gente precisa é isso, é criar um, acho eu, né, um acordo, uma aliança, dessa Rural que quer dar certo. Né, em detrimento daquela que quer se encostar, que quer...sabe? Porque assim, o problema não é o sujeito não trabalhar, o problema é o sujeito perturbar quem trabalha. Isso tá errado, isso tá errado (DI – 4, l. 327 – 344).

(...) acabei carregando esse caixão junto com [REDACTED]. Porque [REDACTED] ficou até...até mês passado [REDACTED] tava sem vice-diretor e quem acabava tendo como vice-diretora era eu, né? Então, assim, em muitos momentos quando [REDACTED] não tá aí a demanda vem toda pra mim. Assim, carrego o caixão mesmo junto com [REDACTED] (SI – 4, l. 44 – 48).

Os outros entrevistados técnicos-administrativos têm função restrita as suas atividades na secretaria do instituto, com autonomia limitada, mas reconheceram a insegurança e a mobilidade institucional precária, além da carência de infraestrutura. Ambos revelaram problemas cotidianos com a gestão (imediate e administração superior), que entendem ter pouca transparência, subvalorizar seus trabalhos, e investir pouco em melhorias na gestão e em prol da qualidade de vida laboral, sendo estes os principais fatores para o enquadramento nesta categoria.

Não demonstraram orgulho das funções exercidas, com subvalorização pessoal das suas próprias atividades, achando-as monótona por vezes, e sem expressão de sintomas positivos pelo trabalho. Ambos entrevistados consideram normal ter conflitos interpessoais e que isto não é um problema no ambiente de trabalho, revelando considerá-los fáceis de serem resolvidos, apesar de ambos apresentarem queixas da gestão; inclusive, um desses sujeitos revela que já trocou de setor na Universidade por problemáticas com a gestão anterior.

Segurança é horrível. As pessoas não têm ideia do que acontece no Instituto. Mas o problema não é do diretor, mas sim da reitoria, pois já foi aberto processo e “sentam em cima”. Aqui não é lugar para mulher trabalhar. Gestor ligar em horário inconveniente, isso é muito grave aqui e ninguém gosta (mostra exemplos de horas importunas e tarde da noite, em imagens do celular gravadas no computador) (SI – 3, l. 70 – 74).

(...) o tempo que eu tô aqui, eu trabalhei esse tempo todo com [REDACTED], né? [REDACTED] é uma pessoa que... o que me passa é, [REDACTED] procura tentar, a gente chega com os problemas pra ele, ele tenta resolver, tenta buscar onde... E aí tem coisas que talvez ele não

tenha... não depende [REDACTED]. Por exemplo, a gente aqui na secretaria é capenga de computador. Desde que [REDACTED] entrou [REDACTED] tenta arranjar esses computadores, e aí é isso, assim, cê não sabe até que ponto (...) [REDACTED] sabe desse problema, segundo [REDACTED] leva isso pra frente. Mas é estranho porque tem... tem outros institutos que a gente ouve dizer “não, lá a gente tem computador, lá o diretor consegue computador”. (...) É, eu não sei como essas coisas funcionam. (...) a gestão tem que dar conta disso, (...) aí eu não sei, se a questão é [REDACTED], se a questão é alguém que tá acima [REDACTED]... que que acontece nessa teia, sabe? (Risos) Nesse sistema, nessa engrenagem? Não sei. O que me parece é isso, o cara pra ser gestor tem que ser essa coisa de buscar, porque ele tá ali praquilo, ele tem que dar conta dos problemas, ou pelo menos tentar dar conta dos problemas que ele tem... nos... no que tava subordinado a ele. Entendeu? E assim, é nítido. (...) Mas aí às vezes tem alguém que... porque tem um cargo melhor as coisas parecem que chegam mais rápido. Eu não sei que nível, qual é o caminho disso, entendeu? Parece que existem pessoas que são mais privilegiadas do que as outras. O que eu percebo, assim, que... a hora que parar a secretaria, que não der mais pra fazer nada, aí alguém vai olhar pela secretaria. É... entendeu? E aí essa questão de gestão entra nisso. Até que ponto o gestor ele olha por todos de fato? E não só praqueles que talvez... que... que são como eles... ele é diretor e aí tem professores, aí dá conta do que os professores pedem, mas aí... sabe? Então... é isso, assim, não sei te dizer porque eu não to por trás disso pra ver, entendeu, o que que gera, o que que...aonde isso tá enraizado. Não sei, pode ser de fato que não tem computador não tem e ponto. Mas... entendeu? O que eu percebo é isso, assim, que tem coisas, pessoas que conseguem coisas com uma... e a gente aqui tá trabalhando no limite, há 3... eu tô aqui há 3 anos e 8 meses, computadores já cheguei já eram ruins, e tão piores, e... ninguém resolve o problema da secretaria (SI – 6, l. 207 – 241).

Os gestores que desenvolveram, pela sua vivência, a concepção 1 – “Estar em adoecimento agudo”, consideram que implementaram mudanças no exercício das suas funções, mesmo frustrados pela não realização de muitas questões, ao passo que os técnico-administrativos não assimilam estas benfeitorias. Apesar de todos se mostrarem insatisfeitos na maior parte das atividades cotidianas dos seus trabalhos, alguns casos explicitam esperança no serviço público, e todos acreditam nas competências dos trabalhadores vigentes, sugerindo inclusive empoderamento dos técnicos-administrativos com relação à administração institucional e aos cargos de gestão.

E... ainda existem muitos desafios, existem muita coi(interrompe)muita coisa que a gente precisa reorganizar aqui no Instituto. Foi muito legal que [REDACTED] me deu carta branca, falou “olha, tá na tua mão, o Instituto é teu”. Então assim, eu tive total autonomia. Momento algum eu fui questionada por [REDACTED]. Ah, porque você vai fazer isso? Porque você vai fazer aquilo?”. Não, eu só apresentava os resultados e [REDACTED] “excelente, excelente”... então assim, e...E o que a gente busca ainda melhorar cada vez mais, e os processos que já estão mapeados e estão rodando, a gente tá sempre

fazendo, (...) e indo melhorando cada dia mais. (...) É a questão da qualidade. E a minha vontade era de implementar a qualidade, um certificado de qualidade pro Instituto, esse é o maior desafio que eu tenho. Vamo ver se eu consigo algum dia (risos), se eu ainda tiver por aqui, vamo ver (risos) (SI – 4, l. 230 – 241).

A seguir, realiza-se a análise descritiva e comparativa da concepção 2, objetivando detalhá-la e evidenciando suas divergências com a concepção anterior. Enquanto a Concepção 1 – ‘Estar em adoecimento agudo’ foca o trabalhador cujas competências do gestor vigente não vão de encontro à adequada manipulação dos sentimentos negativos oriundos do trabalho, conduzindo à ambientes de trabalho mais tóxicos e propensos ao acometimento da saúde e consequente adoecimento psicossocial, a Concepção 2 – ‘Estar em adoecimento crônico’ revela uma vivência de trabalho gerencial com mais expertise no aprendizado e no gerenciamento das emoções tóxicas no trabalho.

5.3.2 Concepção 2: Estar em Adoecimento Crônico

Esta concepção engloba os quatro entrevistados que revelaram o adoecimento relacionado ao trabalho gerencial com potencial tóxico somente nos próprios sujeitos da pesquisa, que, no caso, são todos gestores. Assim como os trabalhadores da Concepção 01, as pessoas envolvidas nesta concepção manifestaram sofrimento e frustração na vivência dos problemas cotidianos, e se revelam sem perspectiva de melhoria ou de soluções para muitos dos desafios do dia a dia laboral, com sensação de estarem desamparados por seus gestores e de serem impotentes, limitados na busca de soluções e esperança, por mais que destaquem a necessidade de aceitar e conviver com os problemas. Não evidenciaram receio de expressar suas fragilidades como pessoas e como gestores.

É necessário o apoio das gestões superiores. E elas enfrentam o mesmo problema que outros enfrentam, a questão de verba para que se possa melhor gerenciar (CD – 2, l. 186 – 187).

(...) isso tudo leva a uma frustração, a um desestímulo (CD - 6, l. 206).

Todos os entrevistados aparentam manter realização normal das suas atividades cotidianas, inclusive as vezes com empenho, mas sem motivação, ou caracterizando-se como servidores exemplares e dedicados no exercício das suas funções. Contudo, em alguns momentos expressam seu esgotamento emocional, advindo geralmente das mesmas problemáticas que envolvem seus cargos de gestão, influenciando negativamente seus indivíduos com sentimentos de incapacidade, fracasso e fraqueza, mas com sinais de pouca repercussão em determinadas condutas e ações no trabalho.

Nossa, eu sinceramente, os principais problemas foram esses que eu te falei, uma falta de estrutura imensa, tá, pra um ambiente bom de trabalho e... e assim, eu me sinto impotente, eu me sinto frustrada, porque o governo não envia o orçamento, é o que eu te falei assim, esse orçamento que vem pra chefia ele é engessado, não dá pra eu trabalhar com tudo que eu preciso, é... Nossa, eu me sinto muito assim impotente, te falar a verdade (CD – 6, l. 231 – 236).

Passa por tudo. É uma coisa tão intensa, tão vasta, tão, tão... entendeu? E assim te desafia a cada momento, porque num determinado momento você está focando numa coisa e chega outra coisa completamente diferente que temos que resolver e chegar em casa à noite tranquila (CD – 5, l. 118 – 121).

Somente um dos entrevistados deste grupo expressa sintomas positivos pelo trabalho, relacionado ao sentimento de orgulho de alguma de suas conquistas na função. Também há relatos de sintomas negativos nestes trabalhadores, que mesmo evidenciando já terem aprendido a lidar parcialmente com a maior parte dos problemas do dia a dia, e com isto se revelando ser mais capazes também de gerenciar suas emoções com relação aos servidores da Conceção 1, não manifestam desejo de assumir maiores responsabilidades no trabalho fora das suas competências profissionais de base (atividades de pesquisa, ensino e extensão e não de gestão).

É mais a ansiedade, né? Porque você quer fazer muita coisa, nem tudo tá nas suas mãos, tem muitas coisas que você faz solicitação e depois você tem que ficar acompanhando, e aí tão sempre surgindo novas demandas e você tem que responder, e aí você acaba esquecendo. Então assim, é muita ansiedade, é muito trabalho e você, e a gente ainda dá aula, e a gente ainda tem as reuniões, né, que surgem do nada. E essas solicitações, de uma hora pra outra (refere para a demanda solicitada pela direção do instituto com urgência, que parou um pouco para dar a entrevista) (CD – 1, l. 75 – 81).

Olha, as atividades.... elas são muitas, tá. Mas assim, o que eu mais vivo neste departamento, né, é a questão de você resolver pequenos problemas relacionados principalmente, né, à falta de estrutura das universidades, né? É... a Rural não é uma universidade nova, os sistemas da Rural, desde o hidráulico, até o elétrico, são assim os mais antigos que você possa imaginar, então, assim é um departamento que dá problema o tempo inteiro. Porque que eu fico na minha sala hoje, se você quiser daqui a pouco eu desço com você na sala da chefia pra te mostrar que o teto caiu essa semana. Então, assim... basicamente assim, são esses problemas. E você, assim, como chefe hoje, é questão muito de assinatura. Eu pude perceber nesse cargo que as chefias assim elas ficam bem de mãos atadas, entendeu, o orçamento que a gente tem assim, é super complicado de você mexer, de você trabalhar com ele, basicamente o orçamento que eu recebi no início do ano, né, eu só consigo mexer ele no quiosque de compras e assim... na maioria das vezes ele não adequa ao que eu preciso pro departamento, né. Tipo, às vezes as pessoas pedem recursos e você fala não, e as pessoas não entendem, elas não entendem que se o chefe tivesse recurso, claro que eu iria melhorar o departamento. Basicamente isso que eu ando fazendo... (CD – 6, l. 80 – 95).

Nesta concepção, integram quatro docentes, todos chefes de departamento, que revelaram que por motivos adversos estão como gestores apenas naquele momento. Acreditam ser esta atuação profissional transitória e temporária, um papel considerado

praticamente obrigatório por eles, visto como uma função necessária para a ascensão profissional, um cargo requerido para pontuar a carreira, ou um "rodízio" inerente às demandas dos seus locais de trabalho. Geralmente, a função não é desejada, podendo ser inclusive vivenciada como doação para a Instituição ou falta de opção, pois outra pessoa no lugar geraria repercussões negativas no trabalho. Um dos entrevistados manifestou ter desejado a função de gestão na esperança de trazer melhorias para seu departamento, contudo, as frustrações cotidianas mudaram suas expectativas e desejos.

(...) é porque há um mero revezamento aqui no departamento. Aqui no departamento normalmente os professores não têm muita afinidade pela chefia, com raríssimas exceções, e... oficialmente ninguém gostaria de ser. Então, a gente combina que há um revezamento, a cada 2 anos alguém executa esse cargo (CD – 5, l. 49 – 52).

Segundo: pra viver a experiência, né, e... terceiro, assim... pela necessidade de ter uma pessoa assim neste departamento. Eu pelo menos assim eu me julgo responsável pelas funções que eu ocupo. Né? Então, assim, eu procuro manter essa responsabilidade de chefe, né? Basicamente isso que me levou, né. Viver a experiência principalmente. Mas aí é o seguinte na hora que minha portaria vencer, no dia (...), acabou a minha chefia, vivi a experiência (CD – 6, l. 72 – 77).

Independentemente de como tenham começado, todos manifestam desejo de sair da função e daquele ambiente de trabalho, e revelaram ansiar pelo término do seu período de mandato, alguns inclusive referindo estar em contagem regressiva para o término.

*Desanimada. Por isso que eu sempre falo pros meus colegas: a primeira gestão, esses dois anos, eu acho que todo mundo deve fazer né, que é tipo uma doação que você tá fazendo pro departamento. Mas nunca procurar a reeleição. **Porque é muito ruim.** Porque quando você começa, você começa com uma visão, que você vai conseguir fazer muita coisa.. que as coisas vão ser diferente. Aí nesses dois anos, é que você consegue fazer poucas coisas e depois você vê que algumas você não vai conseguir fazer. Aí se você se reeleger, você tem que ficar contando até terminar aquele período, porque você **não aguenta mais tanta reunião que não resolve nada, né? Eu detesto reuniões. E aí...é isso. Aí você fica doido pra sair.** Tanto é que eu vou sair no início de maio, então já tá tudo pronto, edital, tudo prontinho, na hora que abrir inscrição...(expressão de despedida) (CD – 1, l. 123 – 133).*

Péssima. Eu conto os dias que faltam pra chegar ██████████ setembro. Os dias não, que eu não conto, mas assim, meses, com certeza (CD – 5, l. 145 – 146).

Existe o reconhecimento do mérito por ser servidor público e por conseguir exercer várias funções ao mesmo tempo, pois, além de ser gestor, mantém o cargo de docente, que manifestaram ser o que lhes dá sentimento de pertencimento profissional, investindo em capacitações para esta área (no mínimo doutorado) e não para gestão (Quadro 11).

Os grandes problemas que por um lado, não são tão difíceis de resolver, mas... que pra nós fica difícil, é a parte de infraestrutura. É o dia a dia. É cano furado, é a torneira que não funciona, é a porta que não fecha, é o vidro que quebra. Porque eu acho que essa não seria uma função de um chefe de departamento. Se você for ver o que um chefe de departamento tem que fazer, não é isso. E muitas vezes nos resta quase que isso, o dia inteiro. Entendeu? Por isso que ninguém aqui do departamento gosta de ser chefe. Porque a função, e que seria a organização da forma de ensino, a motivação de alunos, a organização do departamento pra executar trabalhos conjuntos, o que seria uma coisa mais grandiosa, se torna... um administrador, em 80% do seu tempo, um administrador de condomínios, um síndico. Entendeu? (CD – 5, l. 134 – 143).

O tempo destes entrevistados no exercício da função atual como chefes variou de 11 meses até 6 anos, sendo que três deles tinham experiência profissional em gerência em outros momentos da vida e já com algum tempo de exercício na gestão vigente ou em mandatos de reeleição. Dois exerciam ainda função na vice direção dos Institutos e todos evidenciaram ser conscientes da importância da função e valorizaram as relações interpessoais neste contexto.

Graças a Deus o Instituto está tranquilo essa semana (risos). Se não já tinha ficado maluca (risos) (CD – 5, l. 75 – 76, acumulando função de Chefia de Departamento e Vice Direção do Instituto).

Eu vou... pedindo esmolinha aqui, pedindo esmolinha ali, né. Em reuniões, você consegue solucionar determinadas situações. É... vamo aqui, tem um funcionário nosso que, assim, eu acabo interagindo com ele pra ele poder me ajudar, né. Escrevendo, né, anotando processos, (...) solicitando, (...). Eu tento... eu tento me virar, né, (...) vou me virando aqui, de qualquer jeito (CD – 6, l. 209 – 227).

Revelam ter assumido o cargo mesmo sem treinamento, conhecimento dos processos e sistemas vigentes, ou com alguém que tivesse passado os conhecimentos necessários para o exercício de tal função, referindo que o aprendizado foi todo adquirido na prática cotidiana e com necessidade de bom senso para auxiliar a tomada de decisões. Para esta concepção, mesmo já tendo experiência de anos em gestão, o aprendizado na prática, feito por ensaio e erro, também significa um dos maiores problemas vividos no cotidiano do trabalho, mesmo já tendo adquirido experiência pelo tempo nas vivências.

Entrevistador: Como você desenvolve as suas competências gerenciais necessárias pro seu cargo?

Não sei. Não faço a menor ideia. Eu vou tocando. Não sei como desenvolvo. Eu... é um exercício de paciência inúmeras vezes ao dia.

Entrevistador: Já fez algum curso?

Entrevistado: Nunca.

Entrevistador: Foi na prática?

Entrevistado: Na prática (CD – 5, l. 124 – 131).

Assim, eu acho que falta um pouco mais de apoio, né, da Universidade, aos professores que decidem ser chefes de departamento. Porque...às vezes você tem algumas dúvidas você tem que ficar assim... igual a uma pipoca pulando de um lado pro outro pra tirar essas dúvidas, sendo que você já está ali, apesar de ter uma gratificação que é uma mixaria, que eu acho que...na minha opinião ninguém conta com isso pra ser chefe, né? O que faz você decidir ser chefe é a intenção mesmo. Mas, assim, não tem nenhuma assessoria, você entra, você tem que ver tudo, aprender com os erros né? (...) é muito detalhezinho, né? Mas assim, o bom é que a gente praticamente não tem conflito com os professores, nem com os técnicos (CD – 1, l. 184 – 201).

O exercício simultâneo de atividades, inclusive algumas que não consideram inerentes as suas funções, é vivenciado como sobrecarga no trabalho, se tornando justificativa para a execução da maioria das questões e tarefas necessárias as funções de acordo com as demandas e as urgências, poucas conseguindo ser delegadas e distribuídas para terceiros, apesar de reconhecerem ser importante ter uma gestão compartilhada e manifestarem tentativa de realizá-la.

Inicialmente a gente faz tipo uma lista, faz as prioridades praquela dia, e você vai tentando fechar. Na verdade cê faz uma prioridade mais pra semana e aí cê dá uma olhadinha nos dias. Tem muita coisa pra fazer naquele dia? Aí você vê o que é mais importante pra começar por aquilo. Porque se não aí não dá...aí você, a gente esquece (CD – 1, l. 103 – 106).

(...) um local de trabalho, pra mim, saudável, é quando todo um grupo tem consciência, tá, é, do quê que é o local, de como é o local, e esse grupo ele deve ter consciência, né, que o trabalho é feito todo em conjunto. Com auxílio de todos. Não é o chefe que tem que carregar o departamento, na verdade é o departamento inteiro que tem que colaborar. Eu acho que se houvesse essa colaboração, esse entendimento do grupo caminhar, num só sentido e pra frente se possível, não retrocedendo, né, e se houvesse comprometimento de um... de várias pessoas do grupo, eu acho que assim, nós melhoraríamos muito, nós deixaríamos o ambiente bem mais saudável. Porque hoje se fala, né, da questão de ambientes insalubres, né, eu acho que ambientes insalubres nós sempre tivemos, nós sempre tivemos. Inclusive até a nossa própria casa pode ser insalubre, né, mas eu acho que... é... a questão da paz nos ambientes colabora muito, pra ter uma qualidade... (CD – 6, l. 97 – 108).

Destacam a ausência de técnico-administrativo para suporte na gestão do departamento, reconhecendo o fato como descomprometimento do profissional, por doença ou por carência de profissional na instituição. Por estes motivos, tendem a aumentar sua sobrecarga de trabalho para suprir as demandas do departamento.

Pra melhorar..., não depende de mim. Verba não depende de mim. Servidor, pra trabalhar, que a gente tem até muitos servidores né... A

gente tem até muitos servidores, só que a maioria não trabalha. Tô te dizendo assim, dá, essas pessoas que prestam assistência, da Prefeitura mesmo. Então isso não depende de mim. Eu posso fazer a solicitação. Agora, se vai aparecer alguém pra trabalhar ou não, se vai vim fazer alguma coisa ou não, isso não depende de mim. (...) Primeiro que eu não fiz nada sozinha né, tudo aqui a gente depende da contribuição de todo mundo (CD – 1, l. 138 – 145).

É um local de trabalho onde você se sinta confortável, te possibilite executar as suas funções, e que, principalmente, todos os seus colegas de trabalho, isto é, todas as pessoas com as quais você se relaciona, cumpram as suas funções, pra que você não fique sobrecarregada (CD – 5, l. 80 – 83).

Neste grupo revelaram-se conflitos interpessoais entre gestores e subordinados e entre as próprias chefias, e o gestor desta concepção reconhece que é seu papel resolver e intermediar as relações interpessoais conflituosas para resolução. Fazem referência às vivências de conflitos que foram capazes de gerenciar, e reconhecem ter aprendido com as situações presenciadas, não identificando esta questão como um problema naquele momento das entrevistas.

Toda a parte administrativa. Né? É a parte de lidar com os funcionários, é claro que o nosso departamento é um departamento extremamente calmo, muito tranquilo, assim, as pessoas que vêm trabalhar aqui gostam de ficar aqui, mas como a gente lida com pessoas, né, de vez em quando a gente tem alguns probleminhas, então a chefia tem que chegar, conversar, que é a pessoa que o funcionário ouve mais. Eu já observei isso (CD – 1, l. 54 – 59).

Não digo que seria conflito mais não, a gente aprendeu, né, um respeita o espaço do outro, a gente procura aproveitar o melhor de cada um. Então assim vai dando mais certo (CD -1, l. 175 – 177).

Como mencionado na concepção 1, eles se mostram conscientes da limitação na função para resolver muitos problemas, tentam encontrar soluções alternativas para serem resolutivos, alguns interferindo inclusive na rotina da vida pessoal, fazendo horas extras ou articulando benfeitorias dentro das suas capacidades de mão de obra e recursos.

As mudanças não dependem do [REDACTED], as mudanças têm que vim da Universidade como um todo. É... (Silêncio reflexivo) Todo o sistema é travado, as coisas não funcionam de uma forma... ágil. Então, por exemplo, a minha situação, eu não sou um simples síndico do prédio, porque se eu fosse o síndico do prédio eu estaria com a bolsa do lado com o dinheiro, ou não, pra fazer as coisas necessárias, e funcionários que eu poderia ligar e contratar mediante o dinheiro que eu tenho. E eu não tenho, nem A nem B. A grande maioria das coisas aqui são resolvidas basicamente com a minha gratificação de chefe de departamento que é toda utilizada com pequenos... pequenas coisas. Entendeu? Para as coisas funcionarem. (...) E aí, assim, eu tenho vários funcionários aqui que são maravilhosos, e que também

não é função deles, (...) Então, é um tal de todo mundo fazer um pouco do que não é o seu serviço, e que efetivamente acumula, e... eu acho que não faz bem pra ninguém, entendeu? E aí você pergunta: ah, mas por que vocês fazem isso? Não tem a prefeitura? Tem, mas a prefeitura não funciona. Você solicita, você preenche ficha... Ela só funciona quando assim, é... tipo assim... ó, está pegando fogo, é incêndio. Tipo assim, quebrou a caixa d'água do prédio ali da frente. O prédio inteiro vazava a água. Tá? A gente não conseguia fechar o registro, que era antigo. Isso, assim, chegamos aqui 8 horas da manhã com isso acontecendo. A gente conseguiu trazer alguém da prefeitura aqui, nesse dia, 3 horas da tarde. Pra só resolver... no dia seguinte. Teve que apagar toda a luz do prédio, o prédio ficou fechado. Todo mundo tirando geladeira, e levando pra outro lugar. Isso pra fechar um registro. Entendeu? Então, assim... dizer que a prefeitura funciona? Não funciona. Quando você consegue arrumar um bombeiro, um eletricista, ele fala: "██████████ ok, a gente agenda, eu faço o serviço, mas... e o material?" "E aí, assim, eu tô dando autorização pra comprar coisas que foram solicitadas em 2015. Uniforme do funcionário da estação que trabalha ██████████, que foi solicitado em 2015 essa semana chegou um e-mail pra mim dizendo que houve uma mudança na especificação, se aquela mudança me atendia. 2015 (CD – 5, l. 149 – 176).

Alguns destes gestores abordam que soluções para questões, notadamente envolvendo recursos financeiros e as melhorias advindas da obtenção deles, são possíveis de serem resolvidas através parcerias com organizações privadas para financiamento de pesquisas, o que favorece alguma independência na execução de atividades e resolução de questões que poderiam estar pendentes de recursos e atenção da Administração Superior. Reconhecem que isto reduz a dimensão de alguns problemas cotidianos ocasionados no ambiente de trabalho.

E... algumas vezes a gente consegue recursos próprios, aí a gente consegue sanar alguns problemas inerentes, que deviam ser responsabilidade institucional da Universidade. (...) não adianta a gente fazer um mundo paralelo, que a gente depende da instituição. Nós estamos na Instituição. A gente consegue resolver algumas coisas menores. Coisas maiores, infraestrutura, falta disso, falta daquilo... é o desafio. Só que infelizmente, cada vez mais... institucionalmente, a esfera federal, nós estamos cada vez mais tendo um dilema. Estamos aumentando o público... com as condições cada vez mais menores, com as condições mais degradadas. E isso termina, no final das contas, formando alguns ambientes insalubres. A gente tenta resolver, mas às vezes não há tempo e espaço pra fazer isso. A gente já chegou a fechar salas de aulas aqui porque não tinha... iluminação causado por curto-circuito, tendo perda de uma sala, eu como chefe tive que realocar em outros espaços. (...) Então, normalmente... a gente não consegue ofertar o desejado, mas porque não teve um planejamento prévio. Não adiante eu aumentar vaga para entrada, se eu já estou saturado atualmente. Isso já falei e critiquei, mas infelizmente... (...) Academicamente que é o nosso público é para ensino. Pesquisa vem num segundo plano, extensão em seguida, mas a gente não consegue

resolver o ensino. E a formação está ficando cada vez mais insuficiente, quiçá os outros dois pilares (CD – 2, l. 231 – 270).

Os gestores que desenvolveram pela sua vivência, esta concepção 2 – “Estar em adoecimento crônico”, consideram que implementaram mudanças no exercício das suas funções, mesmo com o relato de inúmeras dificuldades, mas manifestam prevalecer a frustração pela não realização de muitas questões, e a ciência de que suas implementações não serão devidamente reconhecidas pela maior parte dos demais servidores, tanto técnico-administrativos quanto demais docentes. Por esse motivo, entendem que todos devem assumir aquele cargo em algum momento da vida funcional, para vivenciar a gestão como os demais e serem mais compreensivos com o próximo.

Ah eu acho assim, há pessoas que te falam "ah, melhora isso, melhora aquilo e... etc. e tal", você melhora, você melhora uma coisinha aqui, outra ali, mesmo sabendo que não há recursos e etc. e tal, e as pessoas continuam com o mesmo comportamento, com a mesma reclamação. (...) mexer com gente é difícil (CD – 6, l. 262 – 269).

Às vezes se questiona as gestões, mas estar sentado naquele lugar e ver o quanto é difícil administrar os problemas, como distribuir o que se recebe do governo é complicado (CD – 2, l. 209- 211).

A partir desta da análise descritiva da concepção 2, já a relacionando à concepção 1, realiza-se a análise descritiva e comparativa da concepção 3, objetivando destacar suas características e algumas de suas divergências com as concepções anteriores.

Na Concepções 1 (‘Estar em adoecimento agudo’) e 2 (‘Estar em adoecimento crônico’) o gestor vigente não manifesta competências suficientes para administrar os problemas do cotidiano laboral e sentimentos advindos deles, conduzindo a ambientes de trabalho mais tóxicos e propensos ao acometimento da saúde e conseqüente adoecimento psicossocial, sendo na concepção 2 destacado adoecimento mais restrito ao próprio gestor e na concepção 1 ocorrência de adoecimento mais disseminado entre gestores e demais servidores. Enquanto na Concepção 3 – ‘Estar em reabilitação’, a revelação é do trabalhador, cujas competências do gestor vigente se revelam em níveis mais elevados para manipular os sentimentos negativos do trabalho e, com isto, conduzir a ambientes laborais mais saudáveis.

5.3.3 Concepção 3: Estar em Reabilitação

Nesta concepção, observa-se os servidores que revelaram gestores com a maior capacidade e competência para gerenciar os problemas cotidianos e as emoções advindas deles, reduzindo o potencial tóxico de sentimentos negativos para os ambientes e os indivíduos que o vivenciam, incluindo os gestores, com evidências menores de adoecimento relacionado ao trabalho. Ao contrário das Concepções 01 e 02, as pessoas envolvidas neste grupo apresentam-se mais resilientes aos problemas cotidianos, manifestando menor sofrimento por eles, mesmo ainda reconhecendo frustrações e impotência em algumas questões, mantem-se na busca por melhorias que sobreponham as dificuldades, ao passo que também destacam a necessidade de aceitar e conviver com várias situações do dia a dia laboral.

Da mesma forma que a Concepção 2, não manifestaram ter problemas para demonstrar suas fragilidades como pessoas e como gestores. Reconhecem a falta de suporte pela administração superior, como as demais concepções anteriores.

E aí eu vi que tem algumas coisas que não basta você ter vontade. Tem que haver também compreensão... do outro lado para que a coisa aconteça (DI – 6, l. 458 – 460).

Quando eu cheguei há 3 anos na direção do Instituto [REDACTED], vou falar qual foi a sensação que eu tive, de choro, queria chorar mesmo, achei o ambiente de trabalho [REDACTED] degradante. Abandonado, triste... Aí fiquei pensando como é que pode, dentro da universidade, ter um ambiente desses. Não tinha cozinha. O funcionário trazia a marmita e esquentava não sei como. Banheiros extremamente sujos. Aí, eu não... não preciso ser [REDACTED], para melhorar a condição desses trabalhadores, e também para os alunos começarem a ter mais respeito e valorização pela área [REDACTED], certo? Os funcionários estão com outro espírito, "ah eles tão mais felizes..." Eles ainda estão com problemas: estão mais velhos, eles não conseguem fazer algumas coisas, mas estão mais motivados. A motivação deles, como eu te falei, eu tive sorte que quando eu comecei a direção, foi contratado um [REDACTED], e que está fazendo praticamente tudo. Então, as coisas acontecem, entendeu? Equipe de trabalho é fundamental. Então, o ambiente mudou, aí as questões de adoecimento diminuíram. Os funcionários continuam adoecendo, mas o ambiente melhorou. (...) Porque entrou uma pessoa com capacitação e eficiente para melhorar a gestão (DI – 6, l. 704 – 725).

Todos os entrevistados demonstram manter a realização normal das suas atividades cotidianas, com empenho e na maior parte das vezes com motivação e persistência, caracterizando-se como servidores exemplares e dedicados no exercício das suas funções, como a maior parte dos servidores das Concepções 1 e 2. Soma-se a isto a evidência de planejamentos e maior organização dos processos, fluxos e ambientes de trabalho por estes entrevistados, pois reconhecem que isto os prepara e dá mais subsídios para resolver as questões e as problemáticas do dia a dia.

Então nós temos alguns problemas, de uma maneira geral são problemas administrativos. Mas, todo problema fica um pouquinho maior quando você não se planeja para enfrenta-lo. O quê aconteceu, eu fiz o planejamento de quatro anos, no meu segundo ano, primeiro ano era infraestrutura, segundo ano era gestão de pessoas. Eu pretendia trabalhar com os funcionários, não consegui, sabe por quê? Porque a infraestrutura me pegou quase três anos de trabalho, e não consegui resolver. (...) O quê aconteceu? Aconteceu um fato administrativo, que aí eu fico pensando, até onde é problema meu e não da universidade. Eu não sei. Eu compreendo a falta de recursos, mas eu entendo também que existe alguns procedimentos, principalmente procedimentos de compra de materiais de custeio, que para trabalhar dentro da universidade é a coisa mais morosa que eu conheço (..) (DI – 6, l. 335 – 365).

É, na verdade assim, vai incorrer novamente naquela questão de planejamento. A Universidade faz o seu... O PDI é um planejamento, mas o que a gente percebe é que não há execução. (...) Então, os desafios, na verdade, aí talvez a Universidade tem que fazer um planejamento de curto, médio e longo prazo, e tentar resolver o que é mais estratégico, não ficar fazendo política. Então, o que eu vejo é: faz um PDI, só para mandar para o MEC, não faz sentido. Isso desincentiva. (...) E aí ficam... numa indiferença. E as pessoas cada uma pensa diferente, eu acredito que aí é uma... falta de pertencimento hoje, eu percebo aqui comparado a outras instituições em que você... cada vez mais parece que nos pertence a instituição, e ao mesmo tempo ficam em inação. Ao mesmo tempo as pessoas têm insegurança, se afastam cada vez mais, e é o que a gente vê também de forma geral na sociedade. Acho que aí as pessoas têm que começar a pertencer, não só participar, mas... efetivamente executar. E com isso talvez modifique o quadro. Se não a gente vai ter... cada vez mais um... um fechamento institucional. Isso é grave porque pode ser que dê leva para que a sociedade pergunte: qual é a função dessa Universidade? E muita gente já está dizendo. (...) Se... quem é que, alguém quer vim estudar aqui se eu tenho um grande problema de segurança. E aí o que acontece que eu faço uma pergunta: se eu não tiver o público, para que que eu tenho os professores, para que ter os técnicos? Eu vou levar para uma outra instituição, que há necessidade. Então, ou as pessoas pertencem e fazem... claro, não só depende de mim, mas aí de toda sociedade, comunidade... da Rural. Que outras universidades resolveram. Por que aqui não resolve? A Rural era para ter uma grande área, mas eu não tenho um grande público. Eu entendo que aqui tem um problema. Então a Universidade tem que resolver primeiro a segurança e mobilidade. Se não os alunos...é, não vão conseguir. Nosso público é os alunos. Nós estamos aqui servindo ao público, nosso público-alvo são os alunos, seja nível de graduação ou pós-graduação. Na Rural tem até de nível fundamental o ensino... diferentemente de outras Universidades. Agora, ou ela resolve a estratégia dela, ou então os desafios cada vez mais vão ser mais difícil. Ok? (CD – 3, l. 274 – 317).

Assim como os gestores das concepções anteriores, e com mais evidências práticas e efetividade, reconhecem a importância de uma gestão compartilhada, delegando e distribuindo tarefas para seus subordinados (pelo menos tentando), com incentivo e reconhecimento da importância dos mesmos, apesar de alguns ainda apresentarem manifestações de viverem e praticarem posicionamentos mais autoritários e centralizadores dentro da hierarquia vigente.

Eu acho assim... que, quando eu assumi aqui a direção, eu vim pra cá e a primeira coisa que eu fiz foi reunir toda a equipe que tinha aqui na diretoria, e dizer pra eles: “olha, eu tô entrando aqui, vocês estão aqui. Então eu tô entrando na casa de vocês, e eu tô entrando pra somar. Eu espero poder contribuir com o trabalho de vocês, do mesmo modo que eu espero poder contar com vocês pra somar com o meu trabalho (DI -1, l. 244 – 248).

Uma outra causa de adoecimento é... quando o diálogo se rompe dentro da... da Instituição. É, por sermos uma Instituição, em vários momentos, muito personalista, as pessoas também tendem a ter... amores e desamores, né? Então, apesar de tá lá na lei 8.112 que a gente não deve manifestar apreço ou desapreço...né, publicamente... isso não é uma coisa real aqui. Então, muitas vezes você... E aí isso pode ser com qualquer pessoa, não apenas o gestor. Você é alvo de manifestações... é, que são fruto de ausência de diálogo, de ausência de empatia, compreensão... pelo outro. Então... eu acho que isso é uma coisa que adoce bastante também. (...) é muito complicado (DI – 5, l. 103 – 109).

Como nas demais concepções, também há evidência de predomínio de sintomas negativos nestes trabalhadores, manifestados como oriundos das dificuldades e frustrações cotidianas, apesar de se mostrarem mais capazes de gerenciar suas emoções do que as outras concepções, seja por aprendizados adquiridos nos anos de experiência, seja por investimento e dedicação para o exercício da função, ou por reconhecerem que algumas questões estão acima de suas competências e, desta forma, não manifestam sofrimento pelas situações pendentes e ou até mesmo pelas sem perspectiva de resolução.

Contudo, não são expressos por todos os sentimentos positivos pelo trabalho, estando presentes nos entrevistados com cargo de gestão mais alto (diretores de instituto) neste grupo, e os destacados relacionam-se ao orgulho, valorização e satisfação pelas conquistas e realizações na função, além de manifestação de esperança, motivação e desejo de condicionar o bem-estar nos seus ambientes.

Olha... a gente sente é na pele né? (Risos) Porque... dentro do Instituto, eu é que respondo a professores, técnicos, alunos, o que for, com relação principalmente a isso, né? E é uma coisa que você se sente uma pessoa impotente, porque você... por mais que você apresente soluções, por mais que você apresente reclamações, você não tem o poder de mudar isso... você não consegue mudar isso, né? Então, você acaba tendo uma sensação de impotência. Alguns acabam se acomodando, achando que é assim, e não vai mudar. Eu ainda não tô acomodado. Eu acho que falta gestão. Precisa mudar a gestão. Precisa ter maior comprometimento. E uma coisa que mudou muito na Universidade é que... a atividade-meio, aquela que tem que dar o suporte para que a atividade-fim, que é ensino, pesquisa e extensão ocorra, não tá correspondendo. (...) E tá sucumbindo. Se isso não mudar... não sabemos onde isso vai parar (DI – 3, l. 156 – 172).

(...) o que poderia adoecer na Rural seriam... os aspectos psicológicos e emocionais do cargo... da gestão. É... da frustração da gente não conseguir realizar também as coisas que a gente se propõe... pelos... pelos entraves burocráticos, pelas dificuldades... é... e a responsabilização indevida em alguns momentos. Eu acho que sim, é isso (DI – 5, l. 118 – 121).

O grupo desta concepção também tem caráter heterogêneo como a concepção 1, sendo caracterizada por um técnico-administrativo, dois docentes chefes de departamento e cinco

docentes diretores de instituto; para todos, o trabalho e seu ambiente não se manifestam com características demasiadamente penosas. Todos consideram que suas funções e atividades de trabalho são importantes, sem revelar desgosto pelo cargo, vivenciando-o de forma mais permanente e com pensamentos de realizações mais a longo prazo, ao contrário das concepções 1 e 2.

Ah, isso é normal. Qualquer ambiente de trabalho... isso é extremamente normal. O que eu sempre digo pros meus colegas é o seguinte: você pode ser o meu melhor amigo, desde a infância, o que for; aqui dentro nós temos que ser profissionais. Se eu discordar de você, não é porque você é meu melhor amigo que eu não vou discordar, eu vou discordar. Agora, passou o portão lá pra fora, não tem problema. Aqui dentro nós tamo defendendo o interesse da instituição. Ponto. Se eu acho que o caminho que cê tá... que você tá indo... não vai ao encontro do interesse da instituição, eu discordo. E vice-versa (DI – 3, l. 228 – 235).

Local de trabalho saudável é quando a gente tem um ambiente...é... bastante interessante de trabalho, estimulante, com pessoas que possam, é... trabalhar juntos, colaborar. Eu vejo isso aqui na Rural... E também um ambiente...né, a parte do espaço físico, que aqui no caso seria um pouco mais...é, falta, faltosa, né, digamos assim, porque a gente tem um espaço muito limitado... (CD – 4, l.59 – 63).

O entrevistado técnico-administrativo deste grupo atua há dois anos na função, e considera não ter tanta autonomia em suas atividades, que são restritas ao seu cargo de assistente administrativo na secretaria do instituto. Descreve um local de trabalho saudável, com boa convivência com os pares, sem problemas cotidianos com a gestão imediata atual (somente com a administração superior), mas revela já ter trocado de setor na Universidade por insatisfação no ambiente de trabalho anterior. Tinha experiência prévia na função e investiu em especializações voltada para sua área de atuação funcional na Instituição (Quadro 11).

Eu acho que é justamente aquela questão de assumir as suas responsabilidades, né? A partir do momento que você... é..., aceitou, ou se você se disponibilizou a ter um cargo de chefia ou de direção, seja lá o que for, você tem que saber que, além de todas as suas funções de professor, de orientador, você também aceitou ter aquelas responsabilidades como direção, né? Que assim, a parte administrativa geralmente não é muito forte de quem segue uma linha acadêmica, mas eu acho que a partir do momento que a pessoa escolheu aquilo ela tem que se adaptar (SI – 5, l. 92 – 98).

Os dois chefes de departamento desta concepção podem até reconhecer ter alcançado a função por algum evento considerado adverso, como estar no cargo inicialmente por um rodízio do setor, mas mesmo tendo inicialmente caráter de uma gestão vista como uma atuação profissional transitória e temporária, como observado na concepção 2, não demonstram insatisfação por estarem no cargo, prepararam-se previamente para tal função e se organizaram para destinar maior tempo do cargo no exercício da gestão, além de não manifestarem anseios pelos rápido término do período do mandato. O tempo destes

entrevistados no exercício da função atual como chefes variou de 06 meses a 3 anos e 8 meses, ambos já com experiência profissional em gerência em outros momentos da vida.

(...) como professor, uma das funções também é a parte administrativa. Ensino, pesquisa, extensão e administração. E como eu já tinha uma experiência pregressa, (...) e a gente fez um revezamento de pessoas para ter experiência administrativa a para também não ficar só... uma pessoa no cargo. Então, eu, a partir que eu entrei como vice-chefe do Departamento, depois que conseguir experiência eu entrei como Chefe do Departamento (CD – 3, l. 43 – 50).

É, a primeira coisa que eu fiz quando eu estaria chefe de departamento foi me aprofundar na questão do estatuto da Universidade, olhar as atribuições da chefia de departamento, o que é atribuição de chefia, o que é atribuição da coordenação de curso, pra não ter um certo...uma certa confusão de tarefas. Então, a primeira coisa que eu fiz em termos práticos foi ler o estatuto e ver exatamente as competências. E saber que eu ia dedicar mais tempo à parte administrativa e menos tempo, por exemplo, às pesquisas pessoais, né, é uma coisa que é fato, é que quando eu estou aqui na Universidade, sentada nessa mesa aqui, eu trabalho coisas administrativas, que competem à chefia de departamento, e eu não consigo, por exemplo, ler um texto meu, ou desenvolver uma frase sequer de alguma pesquisa. Então... e eu estava ciente disso quando e assumi a chefia de departamento. Eu precisaria estar mais tempo na Universidade pensando coisas da chefia de departamento e menos coisas da pesquisa (CD – 4, l. 117 – 128).

Dentre os cinco diretores de instituto, observam-se os gestores com maior tempo de exercício na UFRRJ (entre 15 e 40 anos), que atuam na função entre 2 anos e 6 meses e 4 anos e 7 meses, com experiência profissional de anos em cargos anteriores em gestão, alguns em mandatos de reeleição como gestores. Grande parte revelou ser motivado pela característica política do cargo, outros pela sensação de pertencimento na Universidade que vivenciam há muitos anos e até mesmo desde a época de estudante para alguns. Um deles associa o trabalho a uma extensão do lar, pois passa a maior parte do tempo nele. A maior parte deles revela ter desejado cargos de chefia na esperança de trazer melhorias e renovações para seus ambientes de trabalho.

Quando a gente começa a apontar algumas falhas, quando a gente começa a criticar, é porque a gente tem uma maneira diferente de abordar aquele determinado assunto né, ou aquela função. E aí eu me vi nesse momento, desde quando eu comecei a entrar nessa parte administrativa, quando eu comecei a ser chefe do Departamento, (...) achava que eu poderia conduzir de maneira diferente. Então foi pra isso, foi pra ver se essa minha maneira diferente de agir, se resolveria ou não os problemas que eu estava visualizando naquele momento (DI -1, l. 57-64).

Esse Instituto foi extremamente importante pra mim. Extremamente. Eu entrei aqui com 16 pra 17 anos, a minha mãe [REDACTED] do município do Rio de Janeiro, se esforçando, [REDACTED]. (...) É, eu entrei aqui e fiz minha graduação, mestrado, doutorado... é, tive a oportunidade de trabalhar fora e queria voltar muito. Tive a oportunidade de entrar, né, por concurso público. Ingressei como coordenadora do curso, porque... quando eu estava na universidade particular eu percebi uma coisa curiosa: a universidade pública não cuidava da gestão acadêmica, não se preocupava com a gestão acadêmica. Eu aprendi absurdamente sobre LDBs, e legislação educacional na universidade privada. Então, quando eu cheguei aqui... e eu fui convidada a participar da Coordenação, eu vi nisso uma grande oportunidade de trazer o aprendizado que eu havia adquirido. (...) aquele grupo conseguiu dinamizar muito as ações aqui, porque nós éramos uma universidade sem um sistema, nós éramos... éramos uma universidade sem... é... controle da realidade do aluno, no sentido dele, ele não se reconhecer dentro da universidade. Então... é... e quando eu... avanço em relação à direção, é exatamente nessa perspectiva: eu aprendi a parte acadêmica, e percebi que haviam gargalos administrativos que tavam acima daquela, da minha possibilidade como coordenadora. Daí a vinda pra direção. Mas... há uma satisfação de fazer, há uma satisfação de realizar. E há uma frustração do que não se pode realizar, principalmente daquilo que não tá na tua mão (DI – 5, l. 228 – 251).

Somente um técnico-administrativo e um diretor de instituto realizaram capacitação na sua área de atuação da função; um diretor de instituto já iniciou cursos em gestão (não finalizado por questões pessoais) e outro manifestou desejo de realizar. Explicitam que seus aprendizados para o cargo foram conquistados na prática cotidiana, alguns conseguiram realizar uma transição administrativa com a gestão anterior vigente facilitando os processos, outros enfatizam a dedicação anterior ao assumir a função em estudar sobre suas competências e conhecer os ambientes que estariam trabalhando.

Muita leitura... tá? Acho que bom senso... é o fundamental. A experiência, sem dúvida, né? Depois de 40 anos a gente já viveu várias posições, acho que...é.. isso é aí é uma... uma ferramenta né, embora a gente tenha muita mudança na legislação, muita mudança na... nas cobranças, então acho que a experiência é o primeiro ponto. O bom senso, né, pra identificar quais são as falhas que a gente tem no dia a dia. Eu acho que a minha participação no Conselho Universitário tem sido muito efetiva, à medida que a gente tem feito críticas construtivas bastante...é, intensas, eu tenho uma postura de me manifestar constantemente... buscando a correção dos rumos... (...) é o melhor, porque a visão é uma visão muito particular e às vezes a visão de conjunto da instituição ela... permite que a gente possa moldar, né, a gente tem várias... vários documentos em que a gente foi nas minúcias e identificou muitas falhas, por falta da visão muito local, né? (...) Então essa visão de fora às vezes encontra uma solução mais efetiva do que a solução ali onde tem o problema diretamente (DI – 2, l. 124 – 141).

Olha... vivência... leitura... é, é, algumas... até comecei a, a gente tava falando, conversando de capacitações... eu comecei mas aí com as outras situações que eu vivi agora nesse segundo semestre eu não terminei, eu tenho que voltar... um curso online de estratégia de competência na gestão de recursos humanos e... (...) eu acho que esses fóruns de capacitação...vão, me ajudam a vislumbrar os horizontes pra onde eu tenho que caminhar com a gestão... Sempre que eu posso estar em fóruns onde vão ser discutidas estratégias de gestão... eu tento estar presente. Eu me envolvo com as comissões, eu me envolvo com os conselhos, porque... é... eu me envolvo com até as coisas que as pessoas não gostam, tipo PAD e sindicância, porque pra mim são formas de extrair conhecimento. Né, eu só aprendi... como nós não temos um treinamento pra gestão, e eu também acho, sinceramente, que isso é uma falácia, porque a vivência, ela é construída, e o mundo é muito mutável. Então, se você fizer um treinamento pra gestão e achar que aquilo é o suficiente, pode não ser, né? Então, é claro que a gente poderia ter algumas coisas mais...é... estabelecidas dentro da Universidade... algumas coisas... que nos capacitassem de uma forma mais uniforme, todos os diretores, todos os gestores, mas eu entendo que essa... busca... tem que se dar pela vivência, pela percepção das lacunas, e também meio que direcionado às realidades, porque... eu como diretora [REDACTED], eu tenho desafios [REDACTED], que não vão ser os mesmos desafios do diretor [REDACTED]. Então... além de uma base que poderia ser comum, e isso a gente realmente sente falta, (...) Eu sempre busco participar dessas capacitações, mas eu entendo que também eu tenho que tá muito afinada com aquilo que diz respeito à [REDACTED], pra trazer pra dentro da Universidade essa competência, porque ninguém tá responsável por isso senão eu. Eu não posso querer que a Universidade me... me prover... venha a me prover com ferramentas para [REDACTED], né? Sou eu que tenho que buscar junto à normatização da [REDACTED]. Então, acho que... é um pouco isso, é buscar o máximo do que te for oferecido, tanto na área geral quanto na tua área específica (DI – 5, l. 143 - 174).

Mesmo assim, assumem o cargo sem treinamento efetivo, referindo tomar ciência e ganhar aprendizado dos processos e sistemas vigentes só mediante as atividades do dia a dia, a maioria revelando não ter tido alguém que lhe transferisse os conhecimentos necessários para o exercício de tal função, situações estas ainda vivenciadas em muitas questões diárias, sobretudo em casos de alterações em sistemas e fluxos administrativos, por exemplo. Assim como as demais concepções, também consideram que o aprendizado na prática significa um grande problema vivido.

Meio de mãos atadas, porque assim, não tem o que a gente fazer. É... meio que, tipo assim, a gente faz, manda, eles corrigem, mandam de volta, “não, tá errado”, mas... eu sinto assim, não tem... não tem com quem falar, né? Não tem a quem recorrer. Tipo, precisamos de um curso de capacitação. Já fizemos isso e a resposta foi: a Universidade

não tem condição, a Universidade não tem dinheiro. Então, é... isso complica bastante aqui (SI – 5, l. 118 – 123).

Tenho um bom trânsito com todo mundo, e acho que eu ajudo pouco porquê eles me veem sempre (...) sou apenas um gestor, e somente isso. E o gestor pode ser de qualquer área. (...) Então, isso não quer dizer nada. Você está apenas atuando como gestor na essência, mas tua formação pode ser uma outra qualquer. Agora, eu sendo [REDACTED] e não me interessando e não tendo competência para gestão, torna-se um problema. (...) Quem é que tem formação de gestão [REDACTED] [REDACTED]? Ninguém. E digo mais, (aponta para a parede que tem os quadros dos antigos diretores do Instituto), (...). Nenhum antecessor tinha capacitação em gestão. [REDACTED] foi reitor, ele não tinha nada de gestão; foi apenas diretor e não tinha nada de gestão. O Agora dizer que qualquer um deles, pelo fato de ser [REDACTED] fizeram uma gestão eficiente? Se você não tem experiência em gestão? Não poderia dar certo? Então, na realidade eu achava até que não poderia nem ser um professor, sabia? Não fiz licenciatura, logo não estou apto para docência na concepção da palavra. Achava que a direção deveria ser comandada por um técnico da área de gestão, e que um conselho acompanhar o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. (...) Quando tivesse dúvidas sobre questões de decisão. Para quê temos esses conselhos? Conselho para se reunir para aprovar um afastamento de fulano, aprovar uma progressão, abrir uma disciplina, aprovar um determinado projeto. Não tem nexo. Agora, temos que reunir efetivamente para quê? Nós temos, por exemplo, um determinado recurso financeiro e precisamos melhorar a nossa [REDACTED], então nós precisamos saber a opinião de vocês da sua aplicação. Neste caso a discussão em equipe decide onde iremos investir: (...) Essa é uma política de gestão e produção, (...) Os conselhos deveriam ser para aplicar os procedimentos de gestão que visassem o ensino, pesquisa e extensão, e não para fazer essas questões exclusivamente burocráticas. Esse é um problema. Como podemos mudar? Primeiro com formação, qualificação do gestor, e deste modo, me sinto incapaz porque a direção correta é muito desviada (DI – 6, l. 602 – 633).

Ao contrário dos gestores da concepção anterior, sob a concepção 3, os servidores não se sentem na obrigação do exercício da função, e manifestam a existência de estímulos e motivações pessoais em decorrência da posição profissional vigente, sentindo-se retribuídos e gratificados por acreditarem proporcionar felicidade para outros trabalhadores e por terem conquistado aquela função escolhidos pela comunidade, por mérito através de eleição, por desejo de mudanças (bem sucedido) no contexto profissional, e por realização pessoal. Dessa forma, esta concepção engloba uma gestão mais efetiva, daqueles chefes que revelaram-se tentar ser e atuar como gestores completos, mesmo ainda apresentando algumas concepções práticas similares aos gestores das concepções anteriores.

E a gente chega porque... é uma coisa natural quando a gente ocupa posições... junto a seus pares, junto a seus colegas, e acaba sendo uma coisa que naturalmente vai surgindo... uma liderança, ou uma

... pessoa que possa ter... o perfil pra ocupar aquele cargo. É claro que tudo isso é decorrente daquilo que você faz no dia a dia dentro da Universidade, né? Pra mim chegar a diretor eu tive experiência de chefe de departamento, coordenador, e por aí vai. Se eu tivesse a reprovação desses cargos anteriores certamente as pessoas não me confiariam esse cargo, né? (DI – 3, l. 51 – 57).

(...) a gente assume esse compromisso porque... essa Universidade trabalhou... pela... na vida da gente, né? (...) Fez muita na minha, então eu me sinto muito... é, comprometida a fazer essa... essa contrapartida, sabe? Eu... existe uma... uma mística de que você vem parar na direção porque você é uma pessoa politicamente ambiciosa, ou porque tem uma gratificação... Eu acho que você... eu parei aqui porque eu tenho um compromisso por esse Instituto, eu quero que ele consiga...é: seguir. E quanto mais unido, quanto mais... integrado ele for, mais autônomo ele vai ser, e ele vai ser menos dependente de pessoas, né, ele vai ter uma gestão que vai caminhar, muitas pessoas fazendo as coisas faz com que... é, mais à frente não precisa ter uma pessoa remando. Claro que sempre tem uma pessoa que... rema, puxa, direciona, mas... hoje a gente tem muitas pessoas que tão envolvidas com o Instituto. Muitas pessoas que... que tem voz... no colegiado... é, no conselho, perdão, de unidade muito forte. Acho que é isso (DI – 5, l. 294 – 312).

Contudo, em alguns momentos expressam ainda sentimentos de desvalorização, incompreensão, ingratidão e pouco reconhecimento em relação ao trabalho que realiza (notadamente dos subordinados), principalmente quando envolve problemas que têm que impor a decisão de gestor ou que não conseguem resolver por entraves burocráticos da Administração Superior ou carência de recursos, o que reconhecem ocasionar períodos de desânimo e desmotivação no trabalho, mas também sem revelar repercussão em suas atividades laborais.

Infelizmente algumas frustrações, porque a gente vem para contribuir, mas, de qualquer maneira, todo mundo está ciente. E... aqui eu peço e encaminho que algumas pessoas resolvam. Aquelas que têm uma certa capacidade, elas têm aqui e conseguem resolver porque ela tem a experiência. Então... a gente se sente frustrado porque não tem como resolver tudo. E, cada vez mais algumas coisas ficam postergadas. E aí a cobrança é... porque a chefia é o leque que faz esse meio, só que... pelo menos aqui as pessoas sabem a limitação da chefia, e a gente comprova que a gente encaminhou só que... nós não temos como... mãos atadas para fazer tudo. Então, a frustração é porque a Universidade não tem o básico, que é uma grande questão que eu sempre discuto aqui. A Rural ela... Todas universidades têm problema, conheço algumas, só que a Rural tem um problema básico. As outras universidades medianas, grandes, elas resolveram o básico. Se é questão de manutenção que deu um problema, vem alguém. Aqui você demora um ano. E isso faz com que... eu deixo de ter a aula, eu deixo de ter a atividade. Infelizmente o profissional que está formando forma-se com o que tem, mas é muito básico. Então isso causa

realmente uma frustração porque não... não tem como resolver (CD – 3, l. 202 – 216).

Impotente. Impotente porque são coisas que eu não posso resolver imediatamente, né, não poderia (CD – 4, l. 148 – 149).

Existe o reconhecimento do mérito por ser servidor público e por conseguir exercer várias funções ao mesmo tempo, no caso dos professores, pois além de exercer a chefia, eles mantêm as atividades docentes, atividades estas que evidenciaram lhes dar sentimento de pertencimento profissional.

Olha, na verdade, graças a Deus a gente tem um ambiente muito bom dentro do Instituto, né? (...) quanto tempo a gente não tem sindicância aqui? Pra... mediar conflito? Muito tempo. Eu acho... eu falo isso pros meus professores, que... não que nós sejamos privilegiados, mas quando você olha o contexto do todo da Universidade, eu acho que os professores do Instituto, por todo o trabalho que foi feito, por toda a infraestrutura que nós construímos hoje, ele pode até se dizer, olha, em relação a determinados cursos aqui nós somos privilegiados. Nós temos condições mínimas de trabalho, com certeza (DI – 3, l. 238 – 248).

Se a gente puder considerar o estresse como... algo de...de doença, ou próximo a isso, eu acho que a rotina estressante, de você ter que produzir, de você orien (interrompe) porque você faz trabalho de ensino, pesquisa, extensão, mas você tá trabalhando no ambiente de trabalho, mas você carrega trabalho pra casa também, então... (...) E eu acho que isso acaba criando um certo estresse, e eu observo isso não só comigo como com alguns colegas também, né, aquela coisa da estafa, já não aguento mais, a gente precisa dar uma parada (CD – 4, l. 75 – 89).

O exercício simultâneo de atividades não é vivenciado como sobrecarga de trabalho, apesar de fazerem referências à pressão e ao excesso de demandas. Tal fato ocorre, pois, revelam aprendizados com relação à melhor convivência com suas demandas e a maioria adota gestões mais coletivas, com distribuição de tarefas e compartilhamento de decisões, evidenciando dar mais autonomia para os profissionais que oferecem suporte nas atividades, sobretudo administrativas. Reconhecem as competências dos trabalhadores vigentes, e alguns manifestam inclusive a necessidade de empoderar os técnicos administrativos com relação à administração institucional e nos cargos de gestão, como o gestor diretor de instituto da concepção 1, já colocando em prática no seu cotidiano laboral.

Olha, primeiro, eu acho que tem que ter dedicação, né? Tudo que você faz, se você não se dedica, a chance daquilo não ter um êxito pleno... você pode até ter um êxito que te satisfaça, mas de repente não é um êxito... pleno. A chance disso não ocorrer ela aumenta. (...) Mas você não tá... pilhado, ligado, 24 horas por dia, 7 dias por semana... 365 dias no mês...né? E às vezes, quando você assume responsabilidades em que é necessário que você delegue atribuições, delegue poder, eu acho que o gestor ele tem que tá preparado pra

fazer isso. Porque aí, se ele é um centralizador extremo, vai ocorrer duas coisas: ou ele vai ficar doente ou ele vai ser incompetente, né? Então, cê tem que ser dedicado, e você tem que saber compartilhar...né? Evidentemente que na Universidade o sistema hierárquico ele não é... lá muito respeitado. Então, é preciso que você, além da hierarquia, você precisa ter confiança das pessoas. Então, você tem que transmitir isso pras pessoas, senão também você não consegue compartilhar, delegar (DI – 3, l. 117 – 130).

Eu tenho um secretário, que eu costumo dizer que é o meu braço direito e o meu braço esquerdo, porque sem ele eu realmente...né? É.. Ficaria ainda mais, né, com dificuldade pra conduzir essa questão administrativa frente às minhas outras atividades como docente. (...) Então assim, é realmente uma pessoa assim, uma figura pra mim fundamental aqui na diretoria (DI – 1, l. 75 – 80).

Preconizam uma gestão mais humanizada e consideram que podem ainda melhorar a gestão em prol da qualidade de vida no trabalho e dos serviços prestados, mas que, para isso, precisam de intervenção conjunta da Administração Superior, e alguns ainda referenciam parcerias privadas.

Não é óbvio que se eu fizer uma gestão com um olhar, pensando nas pessoas e não, e não nas coisas como por exemplo: essa parede eu posso melhorar, eu pego aí compro um cimento, tinta, etc. e deste modo eu faço. Simples assim. Mas e a pessoa que faz aquilo ali? Quando eu começar a pensar nestas pessoas, e ser humanamente compreensivo, e se eu conseguir sensibilizar elas, elas poderão mudar o meio. Certo? (DI – 6, l. 705 – 737).

*É...uhum... assim, primeiro, respeito, né, em relação, assim, ao tratamento das pessoas, é... que tenha responsabilidade no sentido assim, cada um assumindo as suas responsabilidades, e não um jogando pro outro...é, eu acho que é basicamente isso. Um ambiente saudável eu acho que você tendo um ambiente saudável o resto **acaba até relevando** algumas coisas, ah, o ambiente tá agradável, é... você tem um relacionamento bom com os colegas, isso fica mais fácil você tolerar outras coisas que não necessariamente, assim, é questão pessoal, mas assim, **ah não tem recurso, poderia ser melhorado, mas realmente a Universidade não tem dinheiro, a gente acaba relevando** isso, tendo em vista quando o ambiente de trabalho é um ambiente agradável (SI – 5, l. 67 – 75).*

Assim como na Concepção 1, revelaram-se todos os tipos de conflitos interpessoais: entre os pares (tanto docentes, quanto técnicos administrativos), entre docentes e técnicos administrativos, entre gestores e subordinados, e até mesmo de servidores com alunos. O gestor desta concepção 3, assim como na concepção 2, reconhece que é seu papel resolver e intermediar as relações interpessoais conflituosas para resolução, além de evidenciar saber a importância da função nestes casos. Tentam resolvê-los com diálogo e quando necessário agindo como intermediador, com respeito, calma e a neutralidade, pois reconhecem a essencialidade de manter relações interpessoais saudáveis nos seus ambientes em prol do

bem-estar, da qualidade de vida e da realização mais efetiva do trabalho.

O grande segredo do gestor é convencer as pessoas a fazerem aquilo que você gostaria que elas fizessem, né? Acho que é o... é o segredo, principalmente no serviço público em que não há nenhum mecanismo um pouco mais forte em relação ao cumprimento dos deveres, né? Então eu acho que a questão é basicamente essa, é você conseguir tratar sem gerar conflito e caminhar lentamente, né, eu acho que principalmente porque muitas das atividades do setor público, principalmente na docência, dependem quase que da iniciativa pessoal de... de querer mudar, de querer ir fazer mais. Eu acho que o mínimo acho que é tranquilo porque a gente consegue trabalhar. O segredo é exatamente em fazer com que ele faça o mais, que faça diferença e que a gente consiga evoluir. E... eu acho que é... é o exemplo... e a busca né, a busca de... de metas, né, que sejam metas possíveis dentro da capacidade individual de cada um, tá? E... manter uma expectativa num nível...ah.. possível. Né? Não ter grandes expectativas porque... a gente não tem mecanismos muito efetivos pra isso (DI – 2, l. 109 – 121).

(...) eu tô como aluna na Universidade desse 83, então tô há bastante tempo aqui né?! Então assim, eu vejo que esses dois segmentos, eles se falam pouco. Existe uma rivalidade, e uma.. um se acha melhor que o outro...e eu acho que esse é o grande desafio que a Instituição vai precisar vencer pra gente realmente melhorar e ter uma projeção maior da Universidade. Porque muitas coisas acontecem dentro da Universidade e eu vejo que estão baseadas nessa, nesse atrito né, entre o segmento docente e o segmento dos técnicos. E eu acho que a gente precisa vencer isso, porque somos todos funcionários do mesmo padrão, nós trabalhamos na mesma instituição. Só que cada um tem a sua função. Né? (DI -1, l. 249 – 257).

Revelaram ter consciência acerca das suas competências (gerenciais), sabem da importância do papel do chefe para o bom fluxo de trabalho, para a resolução de problemas, quanto a necessidade de ter postura, capacidade, um bom relacionamento e proximidade com seus pares e subordinados, considerando-se um intermediador para a organização laboral e para manter um ambiente de trabalho funcional e equilibrado.

Alguns reconhecem que já passaram por períodos em que não tiveram boas decisões e condutas na função e isto repercutiu negativamente nos demais trabalhadores, condicionando sentimentos negativos e instabilidade emocional, mas que estas situações propiciaram aprendizagens pessoais e profissionais e hoje os tornaram indivíduos mais capacitados para enfrentar os problemas.

Bom, eu sempre disse aqui no Instituto, é.. quando a gente faz alguma comparação com... com os outros cursos de [REDACTED] no Brasil, que o que move e o que dá qualidade a um curso de graduação... basicamente são 3 coisas, né? É você ter um corpo docente qualificado, um corpo discente interessado, né, e uma infraestrutura razoável que dê suporte pra isso. E eu sempre disse isso aqui: na minha análise, nós não deixamos a desejar a qualquer

universidade pública brasileira. Mas por que que nós não estamos na vanguarda da qualidade no..? Porque falta muita atitude. Há muita acomodação. Né? Quando você quer, você vai atrás, você consegue. Quando você acha que tá tudo bom, tá tudo bom, então tá tudo bem. Né? E isso a gente tem tentado provocar, principalmente no corpo docente e discente, de que não dependemos de ninguém, dependemos da gente apenas. (...) Eu nunca me contento se eu sei que tem algum degrau acima do meu. Então... então, de uma certa maneira você tem que... tem que tentar provocar... esses dois segmentos importantes, que é o discente e o docente. Porque toda produção, ela vem daí. O técnico-administrativo ele tá ali pra completar e dar o apoio, né? (...) Nós paramos o Instituto uma semana pra analisar o que que tá certo o que que tá errado. E isso mexeu com os estudantes, mexeu com os docentes, né? Então, que que cê (ênfatizando) tem que fazer, na verdade? É tentar tirar todo mundo da zona de conforto. Essa é que é... da inércia. Essa que é a questão (DI-3, l. 184 – 209).

É, também enfrento... de uma forma um pouco diferente, algumas questões de... funcionamento... da, do funcionamento de alguns setores no que diz respeito à compromisso é... pessoal. Né? Eu tento trabalhar muito essa questão do compromisso, pelo exemplo, principalmente, eu sou uma pessoa muito frequente, muito presente na Universidade, eu posso falar isso sem nenhuma...(...) Mas a gente sabe que nem todas... existe uma cultura já um pouco estabelecida dentro do serviço público, então... às vezes cria entraves, mas não é o meu principal entrave. Tive sim um grande embate o ano passado... foi uma das situações mais difíceis, que foi... uma tomada de decisão administrativa, em relação à substituição de um técnico, e que foi muito... utilizada, explorada pelo sindicato em tempo de greve. Então, isso foi uma coisa bem... complicada de se... passar. Acho que nós ficamos [REDACTED]... patinando nessa situação de instabilidade... é.. dentro do Instituto. Mas, graças a Deus já foi uma coisa que foi neutralizada e... eu entendo que... Claro, você nunca vai conseguir ser unanimidade, isso é ponto pacífico também que isso... na gestão... é uma utopia... mas... eu acho que foi neutralizado de uma forma...é...justa, de uma forma lógica, né? Eu tenho evitado muito... já fiz uma gestão... é... de pessoas, assim que eu ingressei no Instituto na direção eu fiz uma gestão bastante...(tosse) bastante acirrada no sentido de... identificar as pessoas que efetivamente contribuíam pro Instituto, e aquelas que de alguma forma estavam sendo danosas... à estrutura. Esse momento foi um momento também bem... intenso. Isto posto, né, essa, essa parte superada, agora eu entendo que a gente não deve viver removendo peças, a gente tem que trabalhar as pessoas... trabalhar as pessoas em torno do... do ideal.. de nós termos um Instituto que funcione praquilo que ele foi pensado, formar profissionais [REDACTED]...é, aptos ao mercado de trabalho, aptos à sociedade, com uma visão mais ampla possível na formação, e também na formação pessoal. Então... acredito nisso, que os dois principais embates foram... são infraestrutura e o comprometimento...

é... e a gestão, né, de pessoal, no sentido do comprometimento (DI – 5, l. 184 – 210).

Como nas outras concepções, os entrevistados também se mostram conscientes da limitação na função para resolver muitos problemas, evidenciam buscar soluções alternativas para serem resolutivos, também interferindo na rotina da vida pessoal, fazendo horas extras ou articulando benfeitorias dentro das suas capacidades de mão de obra e recursos.

Por vezes, a alta dedicação é contraposta pela manifestação de frustração, a impotência e a sensação de fracasso e incompreensão em algumas situações, que segundo eles conduzem a desestabilização do seu estado emocional, podendo gerar alguns sintomas negativos psicológicos (adoecimento) e desmotivação, mas que são temporários, pois sabem manipular internamente sem permitir que sejam intensos e tragam maiores prejuízos pessoais e para seus ambientes de trabalho.

*(...) Então... pra mim, competência, é dedicação e compromisso. (...) as pessoas, elas não nascem prontas, elas têm que ir sendo... né, moldadas. Então, o que vai tornar uma pessoa competente? É a dedicação que ela tem... à compreensão, ao estudo do que vem à mão dela pra fazer, né? É o compromisso que ela tem de resolver as coisas. Mas às vezes a competência vai se expressar em você identificar que determinadas coisas não são possíveis de serem feitas. Então, é... nós vivemos hoje num mundo muito produtivista, então, muitas vezes a competência é medida... por... índices quantitativos. Eu... ainda gosto de pensar na qualidade, né? Na qualidade do trabalho. Acho que você é competente quando você é compromissado, quando você é dedicado. Mais do que quando você... não... claro que não necessariamente uma pessoa competente não vai gerar muitos...é, frutos quantitativos, mas não necessariamente... a pessoa vai... ser avaliada só pelos frutos quantitativos. **Penso hoje... que a gente... é, tá num momento de... muita dificuldade em frutificar algumas ações, por conta do nosso cenário. Mas a gente faz outras ações que... neutralizam um pouco essa dificuldade financeira.** Eu acho que isso é competência, é você trabalhar com o que você tem, extrair o melhor do que você tem, com o máximo de dedicação e compromisso (DI – 5, l.123 – 140).*

Olha, às vezes impotente. Né? Mas eu não desisto não, de vez em quando eu fico assim, meio... as pessoas falam assim, eu sou muito transparente, as pessoas percebem né, quando eu não tô muito bem, quando eu tô muito quietinha no meu canto né. Aí eu fico não “eu tô meio jururu mas daqui a pouco passa”. Porque assim, de vez em quando assim, você tá toda empolgada e bate aquele balde de água fria, né? (risos)

Entrevistador: (Risos) Sim.

Entrevistado: Aí dá essa sensação de “poxa vida, o esforço que eu fiz todo foi por nada?!”.

Entrevistador: É.

Entrevistado: Né? Aí depois a gente sacode a poeira e vai em frente (risos) (DI -1, l. 205 – 213).

Os gestores que desenvolveram, pela sua vivência, a concepção 3 – “Estar em Reabilitação”, consideram que implementaram mudanças no exercício das suas funções, apesar de inúmeras dificuldades, embora algumas sejam possíveis de ser resolvidas através de parcerias dos Institutos/Departamentos com organizações privadas para financiamento de pesquisas, trazendo recursos para muitas atividades e ações. Isto propicia que os gestores da concepção 3 tenham maior independência na execução de atividades e resolução de questões que poderiam estar pendentes de recursos e atenção da Administração Superior, e a princípio reduz a dimensão que alguns problemas cotidianos gerariam nos seus ambientes de trabalho. Esta iniciativa dos gestores não foi apresentada nos depoimentos da concepção 1.

A gente tá trabalhando com... agora, com convênios, né? A crise econômica nacional afetou muito, porque a minha proposta era exatamente a captação de recursos na iniciativa privada, principalmente, e outras fontes de fundos, né, de financiamento público, mas... tá tudo esgotado, então a gente não conseguiu efetivamente... crescer, né? (...) Com outros e outros tentativas frustradas mas essa é o que a gente tá trabalhando nesse momento como fonte de captação, tá? Além dá... Eu acho que o que mais afetou foi que a... há uma inércia muito grande no corpo docente, tá? Esse é o ponto mais crítico que a gente tá vivendo hoje. A gente podia tá buscando muito mais recursos externos, mas não tá havendo resposta do corpo docente, né, porque... o que tá fazendo tá sendo o suficiente, né? É aquela história do mínimo, né, o mínimo a gente tem, o máximo é que é o mais difícil de todos. Mas eu acho que hoje o frustrante é não tá conseguindo fazer movimentar essas pessoas nessa direção (DI – 2, l. 155 – 167).

Como eu te falei, se eu preciso de um reagente, pra mim dar uma aula, eu preciso consertar um equipamento, um microscópio, alguma coisa, pra mim dar uma aula, pra mim fazer uma pesquisa, e eu não consigo, como é que cê sai dessa situação? Ou você não dá aula, ou você não dá pesquisa, ou você tem que procurar um outro lugar pra arrumar o dinheiro pra consertar isso aí. Quem tem dinheiro de projeto faz, nem pede mais pra Universidade. Tá certo isso? Não tá. Tá totalmente errado. Entende? Mas... eu acredito até que uns 85% dos docentes da Universidade não têm condições de fazer isso. Depende da atividade-meio da Universidade resolver isso, que não resolve. Entendeu? (DI – 3, l. 174 – 181).

A seguir, apresenta-se a análise descritiva e comparativa da concepção 4, objetivando detalhá-la e compará-la às Competências 1 (‘Estar em adoecimento agudo’), 2 (‘Estar em adoecimento crônico’) e 3 (‘Estar em reabilitação’), observando o aumento da manifestação de competências nos gestores vigentes com relação à administração dos problemas do cotidiano laboral e dos sentimentos advindos deles, com redução proporcional dos ambientes de trabalho tóxicos e, conseqüentemente, na manutenção da saúde e menor adoecimento psicossocial que os entrevistados das concepções 1 e 2.

Mantendo este padrão, na Concepção 4 – ‘Estar saudável’, a revelação é do trabalhador cujas competências do gestor vigente se revelam nos maiores níveis para manipular os sentimentos negativos do trabalho e, com isto, conduzir a ambientes laborais mais saudáveis.

5.3.4 Concepção 4: Estar saudável

A última concepção caracterizada só foi revelada por um servidor, o qual relatou ser o gestor capaz de gerenciar os problemas cotidianos e as emoções negativas advindas deles, sem explicitar adoecimento relacionado ao trabalho. De acordo com suas experiências vividas, este entrevistado não caracteriza o meio de trabalho com potencial tóxico, nem para os próprios gestores, nem para os demais trabalhadores que convivem com ele.

Assim como na concepção 3, esta concepção representa servidores que manifestam maior aceitação sobre aos problemas cotidianos, sofrendo menos por eles, e aprendendo a conviver com várias situações, ao ponto de não revelarem sintomas negativos nos desafios do dia a dia, mesmo que algumas questões não possam ser resolvidas, o que entender ser difícil de acontecer. Identificam-se as problemáticas institucionais e sustentam-se queixas da falta de suporte pela administração superior, como as concepções anteriores.

O entrevistado deste grupo é um técnico-administrativo, assistente administrativo que atua há três anos na função de chefe da secretaria do instituto, a qual exerce atividades com autonomia e essencialidade junto a gestão do seu instituto, realizando inclusive atividades de cunho administrativo que seriam inerentes à direção. No momento, trabalha diretamente com um dos diretores de instituto caracterizado na concepção 3, mas já participou de mandato de outros gestores.

Bem, eu fiz algumas mudanças aqui, mas assim... mas, é... aqui, pô, na parte... organizacional, né? Eu dividi, pô, as tarefas que... tinham pessoas que faziam demais, outras que faziam de menos, eu dividi a parte de documentação, né, que... de entrada, saída, de quem vai dar o despacho no site, quem vai ficar responsável pelo... pelo... pelo site de alimentação. Isso aí não tinha. E também eu fiz alguns arquivos que também não tinha aqui. E... assim, é, fiz uma limpeza na parte de... de... que é de guardar uma porção de coisas aqui antigas, né, eu fiz uma limpeza, total...né. Aqui tinha, a... a... a senhora anterior, ela usava máquina de escrever, né? Isso em 2015. Aí eu acabei com isso tudo. Não, vamo informatizar esse negócio. Aí eu comecei a informatizar várias partes de documentação, né. E também, assim... o chefe me colocou responsável pelo pessoal da limpeza, também, pô, fiz algumas mudanças, fiz que eles escrevessem atividade de cada um, daí eu fui lá verificar como eles trabalhavam, fui olhando, e fui anotando algumas coisas e... e mudando, né, pra deixar o trabalho mais eficiente e menos trabalhoso. (...) eu tô... fazendo a mudança aqui no Instituto aqui, na parte externa, né. Tá me vendo pra lá e pra cá porque eu também... (...) Vou... vou fazer um jardim aqui, fazer um jardim, pô, suspenso... escrito Instituto [REDACTED], tirar esses mato daqui, plantar umas... umas... umas flores, e... e tentar arrumar a parte de estacionamento também. É com esse pessoal da... (...) eles têm uma equipe de 30 pessoas, por dia, aí eles vão me ajudar a arrumar aqui (SI – 2, l. 136 – 156).

Revela que antes de aceitar assumir a função fez uma preparação prática acompanhando quem ocupava o cargo anteriormente, e, somente quando não tinha mais opção e se sentia preparado e com aprendizado suficiente e experiência profissional para o exercício da função, iniciou suas atividades no cargo atual. Realizou ainda especialização na sua área de atuação administrativa na UFRRJ. Admite que seu conhecimento para o cargo foi

adquirido na prática cotidiana, e não apresenta queixas sobre isto ter significado um problema vivido.

Então, o que acontece? É... tinha aqui uma senhora que no caso era secretária. Aí houve uma mudança de diretor, ela pediu pra sair. Aí..., de primeiro, é, eu não quis assumir...ela já... ela já queria passar, mas eu, assim, não... não... não queria assumir, que eu achava muita responsabilidade, né? E como eu tava estudando eu falei “pô, vai dar problema”. Aí até que ela saiu, né?... É..., no caso, assumiu uma outra pessoa porque eu não quis assumir, e eu fiquei ajudando essa outra pessoa. Na verdade, eu que fazia as coisas. Aí ela foi, se aposentou, e eu fiquei no lugar dela... Não tinha opção, só tinha eu e eu (SI – 2, l. 53 – 60).

Ao contrário das outras concepções, o predomínio é de manifestação de sintomas positivos, e os sintomas negativos são praticamente imperceptíveis de acordo com suas vivências, seja por aprendizados adquiridos nos anos de experiência, seja por investimento e dedicação para o exercício da função, ou por reconhecerem que algumas questões estão acima de suas competências, sem apresentar sofrimento para questões pendentes e sem perspectiva de resolução. Não expressou manifestações de interferência diretamente no trabalho e nas relações interpessoais.

Os sentimentos positivos pelo trabalho vão de encontro a relatada presença de autonomia e liberdade para o exercício da função, valorização e reconhecimento pela chefia imediata, motivação, satisfação, felicidade e gratidão pelo seu trabalho, que sente orgulho por suas conquistas e realizações no ambiente laborativo, e por conseguir realizar atividades em equipe. Acha seu local de trabalho saudável, sem características penosas, e deseja condicionar o bem-estar nos seus ambientes. Não expressa sentimentos de desvalorização, incompreensão, ingratidão e pouco reconhecimento em relação ao trabalho que realiza.

Então, como eu te falei: aqui... assim... pra trabalhar, pô, é muito bom, muito bom. Tanto é que... eu fico... até com medo de... de... de me chamarem no outro concurso, né? Até com um salário maior, e eu fico com medo de trocar, né? Porque às vezes... é, a qualidade de vida é melhor do que você ter um bom salário, né, um salário, né, excelente, mas lá você não tem qualidade de vida. Então, assim... é... dificuldade aqui... sinceramente? Não vejo. As coisas que acontece aqui é coisa corriqueira, que dá pra resolver. Às vezes é um problema, às vezes interpessoal, que eu chamo, converso, tanto em um grupo, mas, parte de... documento tá... tranquilo. Então, assim, pra te... não tem problema, graças a Deus. Assim, coisa que você acha impossível de resolver. Não tem, graças a Deus. Aqui... maior tranquilidade.

Entrevistador: Então você não tem nenhum sentimento propriamente dito com relação aos problemas?

Entrevistado: Não, não tem.

Entrevistador: Você acha cotidiano?

Entrevistado: Não tem, não tem, é tranquilo, é coisa, pô, do dia a dia que dá pra você resolver com uma caneta, né, ou com uma conversa. Então, isso é... coisa, pô, do dia a dia. Assim, problema, dificuldade que eu possa apontar, não tem (SI – 2, l. 117 – 133).

Como nas demais concepções, considera que suas funções e atividades de trabalho são importantes, realiza normalmente suas atividades cotidianas, com pensamentos de realizações mais a longo prazo, caracterizando-se como servidor exemplar e dedicado no exercício das suas funções, como a maior parte das demais concepções. Semelhante à concepção 3, há evidência de planejamentos e maior organização de trabalho por este entrevistado, reconhecendo que isto o prepara e dá mais subsídios para resolver as questões e problemáticas do dia a dia.

E o chefe, pô, me dá liberdade pra trabalhar externo, então aí eu tô, assim... superando esse desafio que, pô, ninguém quer fazer, você tem que ficar...largado. Aí eu tô tentando... arrumar (SI – 2, l. 161 – 163).

Esta concepção caracteriza a falta de recursos como um dos principais problemas, mas, segundo o entrevistado, não há muitas repercussões negativas, pois seu instituto realiza parcerias com organizações privadas, que financiam muitas atividades e ações, o que propicia que ele tenha maior independência na execução de atividades e resolução de questões que poderiam estar pendentes de recursos e atenção da Administração Superior, fato este também evidenciado por alguns componentes da concepção 3 e da 2.

É, hoje é falta de recursos. É fundamental, tá? A gente não tem... tem uma demanda muito forte por espaços, né... a gente não...não...não tem condições de tocar todos os... todas as demandas, e aí a questão do crescimento da infraestrutura e recursos de manutenção. Acho que o recurso hoje é o principal, é o que tá prejudicando o desempenho da gestão (SI – 2, l. 146 – 150).

Assim como na concepção 3 e os gestores da concepção 1, preconiza uma gestão humanizada e compartilhada, acreditando nas competências dos trabalhadores vigentes, delegando e distribuindo tarefas para seus subordinados (pelo menos tentando). Oferece incentivo e reconhecimento da importância dos mesmos, sem manifestações de autoritarismo ou imposições advindas da hierarquia, mas na base do diálogo.

Como um dos integrantes da concepção 3, associa o trabalho como uma extensão do lar e da família, pois passa a maior parte do tempo nele. Revela também entraves com a administração superior, apesar de considerar serem usuais e tentar resolver de formas alternativas.

Ô, um local... de trabalho saudável é você conviver em, em união, ter comunhão com o grupo, cumplicidade... e ver uma família, né? Porque às vezes nós vivemos mais tempo aqui dentro do trabalho do que... até as nossas próprias residências. Então, tem que viver em união, em conversa, em diálogo porque, né... E viver com crise, com problema, com... com... com dificuldade, né... vai, pô, prejudicar o ambiente todo e... vai chegar a lugar nenhum. Então, assim, o primordial é esse. União, unidade, conversa, diálogo pra... pra... pra viver bem (SI – 2, l. 62 – 68).

É... é ser uma pessoa humana, né, é... se colocar no lugar do outro, né, quando, é... encontra uma dificuldade que o outro tem e ele tem condições de ajudar, né? É... fazer de tudo pra poder ajudar o outro,

né? Isso aí... é... eu acho que os gestores deveriam ter... é, é, essa... essa visão e essa humanidade de querer tá sempre ajudando o outro, e... e... e isso, assim, faz o maior diferencial no... no... em qualquer órgão público, privado, porque evita... é, é, vários conflitos, né, que às vezes a pessoa quer um... é... uma coisa mínima, e a pessoa tem, o gestor, ele tem autoridade de... de ajudar e não ajuda, né? É, fica lá naquele seu pedestal, e acha que... que... só vai ajudar quando ele quiser, né? Assim, aqui, eu trabalho dessa forma. Eu atendo de professor ao pessoal da limpeza que eu sou responsável. Então eu faço de tudo pra poder ajudá-los, né, pra... a gente manter um... um, assim, um ambiente sadio de... e de... contrapartida, né? Mão dupla, né? É, eles vão me ajudar e eu vou ajudar eles também. Então é... eu tento me colocar no lugar do outro pra ter uma equipe sadia, e assim... que eu possa contar também, né? (SI – 2, l. 94 – 106).

Revela que existe o reconhecimento do mérito por ser servidor público e de conseguir exercer várias funções e atividades ao mesmo tempo. Assim como na concepção 3, não é vivenciado como sobrecarga patológica no trabalho, ao contrário das concepções 1 e 2.

Como as demais concepções, reconhece a pressão e o excesso de demandas, as vezes deixando de realizar algumas questões para resolver outros problemas mais urgentes, e não expressa desistência de perspectivas positivas, ou desmotivação significativa oriunda dos processos vivenciados na Universidade e das barreiras encontradas na tentativa de implementar melhorias.

Da mesma forma que o grupo da concepção 3, considera que pode melhorar a gestão em prol da qualidade de vida no trabalho, mas que, para isso, precisa de intervenção conjunta da Administração Superior e de parcerias privadas.

Então... basicamente assim: eu tento, é... como eu te falei, eu tento... resolver... os problemas de todo mundo, né? Às vezes eu até, no caso, me prejudico. Por exemplo, eu tava agora resolvendo o problema dos outro, não meu. E os meus tavam aqui, tudo aqui, parado aqui. É... mas assim, eu vejo que o papel pode esperar, a pessoa não. Então eu tento de todas as formas, eu paro o meu serviço pra ouvir uma pessoa, pra poder ajudar a pessoa. Eu trabalho assim, tentando me colocar no lugar do outro e... e sendo útil, né, pra pessoa (SI – 2, l. 108 – 114).

Reconhece os conflitos interpessoais existentes entre os pares (tanto docentes, quanto técnicos administrativos), e entre gestores e subordinados, e tem consciência da importância da função e valorização das relações interpessoais nos ambientes de trabalho, como na concepção 3. Da mesma forma que nesta última concepção, tenta resolver os conflitos com diálogo e, quando necessário, age como intermediador, reconhecendo a essencialidade de manter relações saudáveis entre os trabalhadores nos seus ambientes.

Ah tá... ééé... aqui eles falam muito em assédio, né? Mas assim, graças a Deus, aqui, aqui no... no Instituto, eu não vejo isso não, porque... eu falo com todos os departamentos aqui né, porque eles, é... assim... praticamente eles são obrigado a passar por mim, porque o documento passa aqui pra eu poder despachar. E eu converso com todo mundo, com os técnicos, professores. E graças a Deus aqui não tem esse problema. Aqui as chefes são excelentes, são pessoas legais,

boas de conversa, pessoas que assim... visam... é, é, o bem estar de todos do grupo, então, aqui graças a Deus, não tem assédio. (...) Mas, eu conheço lugares... vou falar a verdade, aqui na Universidade eu também não conheço, mas assim... Eu tenho como amiga minha que ela é... ela é da UNIRIO, ela ficou doente. Ela teve depressão, ficou internada e tudo, porque a chefe dela ficava... perseguindo, inventando funções que não existiam, né, e era, era... todo dia ficava... chamando atenção... dando esporro nela direto, humilhando, então isso aí deixa a pessoa doente. A pessoa se sente inútil, né? Você vai... você vai, no caso, pro trabalho, com um peso, né, com uma angústia, de não querer ir, né? E... assim, essa situação de assédio, de perseguição, isso aí com certeza deixa a pessoa doente.

Entrevistador: Aqui você identifica... não essa questão do assédio, mas algum... algum outro tipo de, de coisa que pode levar ao adoecimento?

Entrevistado: Aqui, assim... como eu te falei... eu ainda não vi isso aqui não. Que o pessoal aqui é tudo gente boa (SI – 2, l. 71 – 89).

Ainda em semelhança à concepção 3, tem consciência acerca de suas competências (gerenciais), sabe da importância do papel do chefe para o bom fluxo de trabalho, para a resolução de problemas, quanto à necessidade de ter postura, capacidade, bom relacionamento e proximidade com seus pares e subordinados, considerando-se um intermediador para a organização laboral e para manter um ambiente de trabalho funcional e equilibrado.

Como nas outras concepções, está ciente das limitações na função para resolver alguns problemas, mas busca soluções alternativas para resolvê-los, interferindo também na rotina da vida pessoal, fazendo horas extras ou articulando benfeitorias em sua capacidade de mão de obra e de administrar recursos. Expressa frustrações em contrapartida à alta dedicação nos casos que não consegue resolver os problemas, afirmando que isto não acontece com frequência, ao passo que acredita que os empecilhos são temporários.

É, frustrante, né? Frustrante. Só não é frustrante de todo porque a minha postura é a de busca de cap(interrompe)fonte de recursos, né? (SI – 2, l. 152 - 156).

Por fim, pode-se considerar que a concepção 4 – ‘Estar Saudável’, entre as demais, é a que apresenta maior manifestação de práticas gerenciais com competências que influenciam positivamente a administração dos problemas do cotidiano laboral e dos sentimentos advindos deles, manifestando ambiente de trabalho mais saudável, menos tóxico, e, portanto, menos prócio ao adoecimento psicossocial dos trabalhadores.

5.3.5 Relação Entre as Concepções

A fim de responder à pergunta de pesquisa sobre ‘Como as competências gerências influenciam na saúde psicossocial dos trabalhadores?’, foram desenvolvidas quatro concepções decorrentes da vivência do trabalho gerencial, a partir da análise das experiências vividas relatadas pelos entrevistados (sujeitos de pesquisa).

Assim, responde-se que as (in) competências gerenciais vivenciadas no trabalho cotidiano dos trabalhadores geraram quatro significados de sua influência na saúde psicossocial do trabalhador, que varia entre "estar em adoecimento agudo até estar com saúde”.

Estes significados revelados nas quatro concepções sobre ‘como’ e ‘o que’ é trabalhar com o gestor foram desenvolvidos na vivência, e orientam as interações desse trabalho em via dupla.

A compreensão destas concepções perpassou pelas categorias descritivas de 1ª, 2ª e 3ª ordem, que se encontram no Quadro 12 e no Apêndice J, interligando as expressões dos entrevistados sobre seus sentimentos, a partir de suas vivências do cotidiano laboral, sobretudo manifestados nos problemas oriundos dos ambientes laborais, acerca de sua capacidade de absorver as emoções, sejam elas positivas ou negativas. A seguir, segue resumo das concepções percebidas nesta pesquisa:

➤ *Concepção 1 – Estar em adoecimento agudo*: representada pelos indivíduos/gestores cujas competências do gestor vigente não vão de encontro a manipulação adequada dos sentimentos negativos oriundos do trabalho e das problemáticas vivenciadas nele, ao ponto de revelarem não ter um controle efetivo sobre suas emoções, talvez por isso manifestaram trabalhar com sofrimento e conseqüente adoecimento psicossocial, expondo influências negativas deste sofrimento no trabalho e nas relações interpessoais dele.

➤ *Concepção 2 – Estar em adoecimento crônico*: representada pelos indivíduos/gestores cujas competências do gestor vigente também vão de encontro a manipulação parcial dos sentimentos negativos oriundos do trabalho e das problemáticas vivenciadas nele, talvez por isso manifestaram trabalhar com sofrimento e conseqüente adoecimento psicossocial. Revelam ter algum controle efetivo sobre suas emoções, expondo menor influência negativa deste sofrimento no trabalho e nas relações interpessoais dele.

➤ *Concepção 3 – Estar em reabilitação*: representada pelos indivíduos/gestores cujas competências do gestor vigente vão de encontro a manipulação mais adequada dos sentimentos negativos oriundos do trabalho e das problemáticas vivenciadas nele, talvez por isso tiveram pouca manifestação de trabalhar com sofrimento e conseqüente adoecimento psicossocial. Revelam ter controle mais efetivo sobre suas emoções, expondo menor influência negativa deste sofrimento no trabalho e nas relações interpessoais dele.

➤ *Concepção 4 – Estar Saudável*: representada pelos indivíduos/gestores cujas competências do gestor vigente vão de encontro a manipulação adequada dos sentimentos negativos oriundos do trabalho e das problemáticas vivenciadas nele, talvez por isso quase não tiveram manifestação de trabalhar com sofrimento e conseqüente adoecimento psicossocial. Revelam ter controle efetivo sobre suas emoções, não expondo influência negativa de sofrimento no trabalho e nas relações interpessoais dele.

Após a descrição detalhada das concepções e de suas inter-relações, observa-se uma hierarquia ascendente entre elas, sendo tênues e subjetivas as nuances de transição, ou seja, podendo variar de acordo com o ‘como’ e ‘porque’ os indivíduos concebem suas experiências vividas ao praticarem suas atividades de trabalho gerencial em seus contextos específicos, ou nas vivências das práticas como subordinados dos seus gestores.

Logo, com base nas quatro concepções decorrentes de vivenciar o trabalho gerencial, identificadas nos entrevistados, pode-se responder a questão central desta pesquisa de como as competências gerências influenciam na saúde psicossocial dos trabalhadores, na perspectiva do campo, observando inicialmente as (in) competências percebidas pela pesquisadora no relato das vivências dos entrevistados, que podem ser observadas no Quadro 13, e se revelaram variando de intensidade e de acordo com o momento exposto pelo sujeito de pesquisa, com base nas perguntas de entrevista e nas situações manifestadas nas respostas. A variação das (in) competências gerenciais nas práticas cotidianas, e reconhecidas nos relatos dos entrevistados, pode ser ilustrada na fala do sujeito de pesquisa SI-1, técnico administrativo e servidor mais antigo dentre os entrevistados (44 anos de UFRRJ):

Aqui teve diretor aqui que varria o prédio, tinha diretor que carregava água, porque ele não tinha nem poder, e nem influência. (...) cada gestor, cada administrador da Universidade...é.. cada um é uma cabeça, cada um é um domínio, cada um é aquilo que pode (SI – 1, l. 153 – 158).

Dessa forma, destacam-se, entre todas elas manifestadas nas entrevistas, as mais explicitadas e as menos evidenciadas nos relatos:

- todos os entrevistados revelaram nas práticas gerenciais o conhecimento do seu ambiente de trabalho e das atividades inerentes a sua função e aprendizado mais na prática;

Inicialmente eu acho que deveriam ter condições legais e apropriadas para se capacitar. Ou seja, a qualificação do não só do gestor, desculpe mas para todos, na instituição de ensino superior, mas ela tem o seguinte: tem três segmentos aqui dentro. Nestes segmentos têm a educação do aluno, a educação tanto para os gestores quanto para os técnicos e a educação para os professores. Quando o professor entra, ele erra porque os seus professores erraram com ele. Ele é apenas um repetidor do que aprendeu. (...) Então, tem professores aqui que são técnicos, tem professores que são pesquisadores. (...) Professor mesmo, no quadro que eu vejo dentro de um grande grupo, um percentual muito baixo. Então a gente tem que mudar. Agora, os gestores, de repente, da noite para o dia estão comandando o grupo. Comandando reuniões e não possuem preparação específica de nada, como por exemplo, a confecção de uma simples ata. Eu conheço gestor que vai fazer uma reunião e nunca confeccionou anteriormente uma ata. E tem gestores que saem da docência, dando aula, direto para uma pró-reitoria específica. Qual é o treinamento prévio, qual é a sua qualificação, ou qual foi seu o treinamento que ele teve para atuar naquela função? Olha só, qual o grande problema disso aí, que eu vejo: é que isso aqui não é política, certo. (...) Na realidade, como eu sou trabalhador e muito honesto, as pessoas votaram em mim. Do mesmo modo, eu não sou do mal, pelo menos eu aparento assim para as pessoas, não faço cara amarrada para ninguém, trato todo mundo igual. Para mim não tem diferença entre funcionário, ou reitor. Todos são meus colegas. Eu penso no nosso universo de trabalho (DI – 6, l. 421 – 446).

(...) é uma tarefa... bastante... diversificada. (...) Por regimento, as nossas atribuições vão desde projetos acadêmicos, planejamento acadêmico do Instituto, né, planejamento do desenvolvimento institucional, ações de ensino, pesquisa e extensão, coordenar e pensar... é.. sobre metas pra graduação e pós-graduação, claro que isso em consonância com as coordenações. É.. Então... E também as ações administrativas, desde as questões administrativas de pessoal, né, de alocação de pessoal, de avaliação de... é.., capacitações possíveis, necessárias dentro do Instituto...é.. toda a gerência do corpo docente e técnico, acima da chefia de departamento, mas também... uma parte que é muito pesada, que é a parte da

infraestrutura. Nós somos responsáveis por... prover... a condição infra estrutural do Instituto. Então... da lâmpada queimada ao cano que... que estoura, também é responsabilidade do diretor (DI – 5, l. 68 – 79).

- cerca de 85% dos sujeitos da pesquisa manifestaram na prática da gestão dedicação, empenho e persistência, responsabilidade e comprometimento, estudar e pesquisar sobre (gestão e) demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões), profissionalismo, bom diálogo, autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias);

Observando a própria gestão, porque não tem ninguém pra te ensinar a ser gestor, né? Já começa por aí. Eu acho que o principal é a gente ter a intenção de melhorar no ambiente de trabalho. Então, a partir daí a gente vai observando, né, o ambiente, tudo que você pode fazer pra melhorar, ir se auto avaliando, né? Eu também como chefe já tive problemas com outros colegas. É... que às vezes você quer que as pessoas sejam da mesma forma que você, e isso não acontece. É como a gente vai conviver por muitos anos, se você começar a querer que as pessoas sigam o que você faz, a forma que você pensa, você não vai ter colaboradores, e a chefia ela precisa de colaboradores. Ela precisa que o departamento confie nela, que em alguns momentos você não tem como consultar os seus colegas. Então se você é uma pessoa que os colegas não confiam, todas as decisões que você tomar, elas vão ficar sempre...né, elas vão ficar em dúvida, se a pessoa tá fazendo...ela não tá representando a gente... Então é muito importante ter um apoio (CD – 1, l. 85 – 97).

Olha, eu, eu tentei implementar aqui no Instituto o planejamento. Porque assim, a gente não faz planejamento. Se a gente não planeja a gente não sabe onde quer chegar. Mas isso tá sendo um pouco difícil.. das pessoas aceitarem que elas precisam se planejar. A gente vai gastar melhor o dinheiro, a gente vai ver o que realmente é prioritário. Eu acho que esse é o grande desafio que eu não to conseguindo realmente, assim, na totalidade do Instituto implementar (DI -1, l. 217 – 222).

- menos da metade dos entrevistados revelou na prática competências relacionadas a liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas), motivar e incentivar os trabalhadores, ser exemplo para os subordinados, confiabilidade, transparência e honestidade, inteligência emocional (equilíbrio, calma), igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores técnico – administrativos em educação - TAE e docentes, etc.), atividades por prioridades;

Quando ele tem humildade... humildade pra trabalhar. Porque assim, o que eu percebo aqui na Universidade, (...) infelizmente existe assim uma... é uma... é um ego, é né... eu não sei o por que que isso ocorre. Então, eu acho assim que, basicamente, não só aqui mas em qualquer lugar, uma pessoa pra ser chefe, pra ter essa coisa da liderança, primeiramente tem que ser uma pessoa que seja simples e humilde.

Simples e humilde, e tenha diálogo, sabe, aberto, que esteja aberta a ouvir, que também fale o que não goste. Eu acho que isso é primordial pros dois lados. O diálogo. É.. você lidar com o outro de.. de igual pra igual, sabe assim, no sentido de simplicidade. Cê tem que ter pulso, é claro, né, porque chefe tem que ter... tem que ter liderança, senão também vira bagunça, mas... essa liderança não pode ser uma... não pode ser no sentido de oprimir, sabe? De por medo... mas assim, de respeito, de... da pessoa respeitar, da pessoa saber que aquele ali é o seu chefe, mas tem que ser pacífico, né? Eu acho que... é diálogo, né, é diálogo e humildade... como pessoa né? Simplicidade (SI – 6, l. 176 – 189).

As mudanças de percurso acontecem. Eu sou uma pessoa que eu cumpro muito as prerrogativas do meu cargo. Eu sei lá das competências. Então gerenciar o espaço físico é competência da direção. Então eu poderia chegar pruma sala e falar “ó, essa sala tá muito grande pro senhor professor, o senhor vai ter que dividir essa sala com mais dois professores”. Mas isso aí ia me trazer um problema maior, que é a questão do relacionamento interpessoal. “Ah tá invadindo meu espaço, duas pessoas que eu não convivo bem?”. Então assim, eu mostrei pra eles que a gente nunca perde tempo, que a gente ganha quando a gente tá disposto a conversar. Agora, se a gente não chega a lugar nenhum na conversa, aí sim, obviamente “A” prerrogativa do cargo faz com que você tome uma decisão. Mas não é do meu temperamento tomar logo essa decisão sem ouvir as pessoas, né? Aí depois eu mostrei pra eles “olha, vocês apostaram nessa minha maneira de trabalhar, quando eu fui eleita e quando eu fui reeleita. Vocês não vão ter aqui nenhuma ditadora. Obviamente quando eu tenho que tomar alguma posição eu tomo, mas primeiro eu vou conversar”. Né. Porque senão a gente quer resolver um problema e você acaba criando outro. Daí não avança. Então a minha maneira de gerenciar é conversando, é chamando pra conversar, mostrando que ninguém é mais importante do que ninguém, que isso aqui é uma grande equipe, cada um tem o seu papel. Ah, a Universidade não sobreviveria só com um segmento. Então os discentes, os docentes, os técnicos, são pra mim importantes do mesmo modo. Então eu acho que a gente tem que trabalhar assim, valorizar as pessoas né, porque aí a gente consegue avançar (DI -1, l. 173 – 192).

- menos de 30% dos sujeitos manifestou evidência de respeito a hierarquia, autoritarismo / exigência e deseja fazer cursos de capacitação (para gestão) nas vivências das práticas gerenciais;

Eu acho que é principalmente a falta de respeito pela hierarquia. (...) É, as pessoas não entendem que aqui é um grupo. E as pessoas elas querem fazer valer seu direito a qualquer preço, passando por cima das outras, é... E, às vezes, é uma situação, né, que tem que ser conversada, esclarecida, com um grupo, né. Eu como chefe, né, eu acho que... assim, tem determinadas situações que pecam muito pro bom andamento das atividades.

Entrevistador: Você pode detalhar um pouco mais... por exemplo?

Entrevistado: (Pausa reflexiva) Poxa, é, eu acho que, que é tanta coisa. Tanta coisa assim, sabe, é... assim, é não pensar no departamento, mas no funcionamento da Universidade como um todo, entendeu? Porque é, não somos só nós aqui, não são só as nossas regras aqui, né, a Universidade tem um estatuto que deve ser seguido, né? Então assim, tem muitas situações que a chefia não pode resolver, que tem que haver uma reunião decidir em grupo e passar por outras instâncias da Rural... sabe assim, ações... é... esses detalhes, né, já...já mudam, já modificam bastante (CD – 6, l. 115 – 129).

Eu acho que resultado, assim, eu sou [REDACTED] muito de olhar resultado. (...) Porque hoje, o que cê vê, assim, eu tenho ali, assim, hoje, um milhão e 300 mil reais de projeto. Tem uma equipe grande trabalhando comigo, gente de fora, etc. e tal. (respira fundo) E assim, eu preciso de resultado. E eu sei que às vezes eu pego pesado. Assim, não é de destratar, de cobrar, assim, se um problema é teu você se vira, resolve e apresenta o produto. Agora, eu sei que, né, às vezes, as pessoas podem entender isso de uma maneira, digamos assim, um pouco, né, digamos assim, né, como não é o objetivo, né, entender de uma maneira um pouco adversa. Isso pode acontecer efetivamente. Trabalhar comigo é... tem que tá na linha, tem que ser bom (DI – 4, l. 158 – 168).

- as demais competências gerenciais praticadas, segundo revelação dos entrevistados, são disponibilizadas no Quadro 13, variando também de acordo com as vivências relatadas, na média de 9 a 14 entrevistados.

Quadro 13: Relação das competências (gerenciais) dos entrevistados

CATEGORIZAÇÃO DE 3ª ORDEM	
COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) DOS ENTREVISTADOS	
Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)	Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)
	Mediação de conflitos
Responsabilidade e Comprometimento	Autoritarismo / exigência
Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)	Motivar e incentivar os trabalhadores
	Planejamentos estratégicos / instituir metas
	Ser exemplo para os subordinados
Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)	Resiliência
	Profissionalismo
Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)	Descentralização (distribuição de tarefas)
	Respeito a hierarquia
Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)	Inteligência emocional (equilíbrio, calma)
	Confiabilidade
	Atividades por prioridades
Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)	Fez cursos de capacitação (para gestão)
	Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)	Deseja fazer cursos de capacitação (para gestão)
	Transparência e honestidade
	Ser político (poder e influência)
Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores)	Bom diálogo

CATEGORIZAÇÃO DE 3ª ORDEM	
COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) DOS ENTREVISTADOS	
TAE e docentes, etc.)	Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)
Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais	Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)
Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)	Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)
Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)	Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas dos entrevistados a partir das entrevistas.

Nota-se, ainda, conforme quadro comparativo exposto no Apêndice K, nas análises das concepções dos entrevistados, que há um subdimensionamento das competências gerenciais que os entrevistados concebem como necessárias para as práticas gerenciais, quando se relaciona e compara às competências (gerenciais) manifestadas nas práticas das suas vivências reveladas.

Estas (in) competências percebidas pelos entrevistados na sua relação de trabalho gerencial influenciam na saúde psicossocial dos trabalhadores gerando sentimentos positivos e negativos pelo trabalho e pelos problemas nele vividos, revelados pelos entrevistados. Se apresentam nos Quadros 14 e 15, sendo caracterizados detalhadamente da seguinte forma:

- **Concepção 1 – *Estar em adoecimento agudo*:** Predomínio de manifestação de sentimentos negativos, revelados sendo exteriorizado de forma direta através da manifestação de sintomas de psicossomáticos do próprio indivíduo, como estresse, fadiga, medo, tristeza, ansiedade; ou também de forma indireta interferindo no trabalho e nas relações interpessoais, com impaciência, desmotivação, acomodação, desconfiança, rancor, e sentimento de injustiça e desvalorização, todos repercutindo no ambiente e nos indivíduos que os cercam. Poucos entre eles manifestam sentimentos positivos pelo trabalho em algumas situações relatadas, como motivação, satisfação e orgulho pelas conquistas e realizações, reconhecimento, esperança e valorização pela chefia.

(...) Muito mal. Assim...é, eu falo [REDACTED], faz o seguinte, manda todo mundo lá embora que não quer trabalhar e passa a bola aqui pra cima”. Porque aí pelo menos a gente já sabe, eu e aqui a equipe, a gente já sabe que a gente tem que abraçar aquela demanda e cabou. Não tem esse negócio de, tipo assim, pô, tô fazendo o trabalho do fulano enquanto o fulano tá em casa; tô fazendo o trabalho do fulano enquanto o fulano tá dando aula duas vezes na semana e não aparece aqui. Porque até isso tem aqui dentro do Instituto, técnico-administrativo que tá como professor voluntário e dá aula duas vezes na semana e não cumpre o trabalho dele, não cumpre a rotina dele. E aí a demanda do departamento dele vem aqui pra cima. Então isso é revoltante, eu me sinto revoltada. Enfim, então eu costumo falar que quem trabalha é penalizado, e quem não trabalha leva sua gratificação, entendeu? (SI – 4, l. 175 – 185).

- **Concepção 2 – *Estar em adoecimento crônico*:** Predomínio de manifestação de sentimentos negativos, revelados de forma direta através da manifestação de sintomas psicossomáticos do próprio indivíduo, como estresse, fadiga, medo, tristeza, ansiedade,

insônia; sem muitas manifestações de estar interferindo diretamente no trabalho e nas relações interpessoais dos colegas do ambiente laboral, apesar de expor certa impaciência e dificuldade para realizar algumas atividades, por vezes. Sentem-se ainda em alguns momentos desvalorizados e com pouco reconhecimento em relação ao trabalho que realizam (principalmente dos subordinados). Somente um dos integrantes desta concepção manifestou sentimentos positivos pelo trabalho em algumas situações relatadas, relacionados à satisfação e ao orgulho pelas conquistas e realizações.

É estresse, total, constante, o dia inteiro. É por aí. Porque todo dia alguém não fez alguma coisa. Todo dia alguma coisa estragou. Todo dia... é alguém querendo que você resolva alguma coisa (CD – 5, l. 86 – 88).

Há uns 3 meses atrás me pediram pra eu confirmar essas medidas de uma grade de janela, que foi feita em 2014. Isso é, o que eu tô solicitando hoje... talvez daqui a 3 anos esteja aqui. Então, é mais ou menos por aí. Então, assim, quando acontecem essas coisas, assim, a gente diz não vai dar, não vai mesmo (CD – 5, l. 178 – 181).

- **Concepção 3 – Estar em reabilitação:** Predomínio de manifestação de sentimentos negativos, revelados pela exteriorização e manifestações de sintomas psicossomáticos do próprio indivíduo, de forma reduzida, mas ainda sendo percebidos como estresse, fadiga, medo, tristeza, indignação, sem muitas manifestações de estar interferindo diretamente no trabalho e nas relações interpessoais dos colegas do ambiente laboral, apesar de expor certa acomodação, por vezes, por reconhecerem não ter o que fazer para realizar algumas atividades e resolver certas questões. Sentem-se ainda em alguns momentos desvalorizados e com pouco reconhecimento em relação ao trabalho que realizam (principalmente dos subordinados). Poucos deles manifestam sentimentos positivos pelo trabalho em algumas situações relatadas, como motivação, satisfação e orgulho pelas conquistas e realizações, senso de responsabilidade e esperança.

(...) A gente, na [REDACTED] hoje a gente tem uma comunidade que totalmente se reconhece, todo mundo sabe quem é... quem é o colega, o que que o colega faz, qual é a área do colega, porque a gente se conversa, né, a gente tem os nossos espaços de conversa, (...) É... grupos, comissões que se responsabilizam, de professores e técnicos que se responsabilizam por muitas coisas aqui dentro. (...) Esse dinamismo, ele é muito positivo. Ele me faz ver minha gestão de uma forma muito positiva, porque...é, o Instituto saiu de uma visão conservadora, de cada um no seu cantinho, pra uma visão mais integrada, e eu acho que a gente vai caminhar pra um curso muito mais integrado, a gente tá caminhando pra isso. Então assim, por um lado há frustrações; por outro, grandes alegrias (DI – 5, l. 260 – 275).

- **Concepção 4 – Estar Saudável:** Predomínio de manifestação de sentimentos positivos, revelados pela exteriorização de motivação, satisfação e orgulho pelas conquistas e realizações, gratidão, felicidade, senso de responsabilidade, esperança e valorização pela chefia, prazer no exercício da sua função e atividades laborais. Manifestação de somente um sintoma negativo, revelando frustração em relação a alguns problemas

vivenciados no trabalho, contudo, ele não se revela influenciando a saúde do indivíduo, sem também trazer prejuízos profissionais, e, conseqüentemente aos ambientes de trabalho.

Não, tá... tá tranquilo. Assim, como... eu te falei aqui, pô, é um lugar excelente, pô, pra trabalhar, porque não tem pessoas que ficam te perturbando, falando besteira né, te criticando. Ao contrário, o pessoal daqui até motiva, né, você... é, é, no caso, fazer mesmo as coisas. Então assim, não tem que reclamar, que aqui é um trabalho, um lugar, pô, excelente. Não vou puxar a sardinha não, mas é bom mesmo! (SI – 2, l. 167 – 171).

Quadro 14: Relação dos sentimentos negativos manifestados pelos entrevistados

SENTIMENTOS NEGATIVOS PELO TRABALHO E PELOS PROBLEMAS VIVIDOS NELE	
CATEGORIZAÇÃO DE 3ª ORDEM	ENTREVISTADOS
Frustração (tentar realizar objetivos e metas, obter soluções e não tem sucesso; não ter resposta de solução para os subordinados)	DI – 1 / DI – 2 / DI – 3 / DI – 4 / DI – 5 / DI – 6 / CD – 1 / CD – 2 / CD – 3 / CD – 5 / CD – 6 / SI – 1 / SI – 2 / SI – 4
Impotência (questões e resoluções fogem do controle/poder de atuação, depende de outros trabalhadores e da Administração Superior para dar seguimento as ações)	DI – 1 / DI – 3 / DI – 4 / DI – 6 / CD – 1 / CD – 2 / CD – 3 / CD – 4 / CD – 6 / SI – 4 / SI – 5 / SI – 6
Incompetência / incapacidade / fraqueza / fracasso (para resolver algumas questões)	DI – 4 / DI – 6 / CD – 6 / SI – 1
Falta de autonomia (ações limitadas e restritas pela sua Administração Superior)	DI – 4
Dificuldade / Desafio contínuo (exercício da função é complicado, sobretudo o da gestão – administrativa, infraestrutura e pessoas)	CD – 2 / CD – 5 / CD – 6 / SI – 4 / SI – 5
Não pertencimento à Instituição (levando ao absentismo, descomprometimento e desmotivação)	CD – 3
Desanimo / Insatisfação / Desmotivação (sente-se pouco produtivos e resolutivos, sem estímulo para desenvolver competências)	DI – 1 / DI – 2 / DI – 5 / CD – 1 / CD – 3 / CD – 5 / CD – 6 / SI – 3 / SI – 4 / SI – 5 / SI – 6
Estresse (“enlouquecedor”)	DI – 2 / DI – 3 / DI – 4 / CD – 3 / CD – 5 / SI – 4
Ansiedade	CD – 1 / CD – 5 / SI – 3 / SI – 6
Desgaste / Cansaço / Sobrecarga / Esgotamento (processos de trabalho penosos, “fardo”)	DI – 3 / DI – 5 / CD – 1 / CD – 2 / CD – 5 / SI – 1 / SI – 4
Tristeza / Sofrimento (mal-estar / aborrecimento com a lógica administrativa e de trabalho vigente e que tem que se submeter, pelo abandono com os ambientes de trabalho)	DI – 4 / DI – 5 / DI – 6 / CD – 5 / SI – 1 / SI – 4
Impaciência / irritabilidade / revolta	CD – 5 / SI – 1 / SI – 3 / SI – 4 / SI – 6
Resiliência	DI – 1 / DI – 4 / CD – 3 / SI – 1 / SI – 5
Desvalorização / incompreensão / ingratidão / pouco reconhecimento em relação ao trabalho que realiza (principalmente dos subordinados)	DI – 5 / DI – 6 / CD – 6 / SI – 3 / SI – 6
Desesperança (não viu mudanças acontecendo para superar os problemas e não vê ainda perspectivas de soluções e alterações institucionais)	DI – 4 / SI – 1
Acomodação (“não ter o que fazer”, “não ter como resolver”)	DI – 2 / DI – 3 / SI – 6
Persistência (dá para fazer e melhorar mesmo tendo as condições mínimas e precariedade de estrutura atuais)	DI – 3 / SI – 6
Dúvidas sobre o futuro da instituição	DI – 3 / CD – 3
Indignação (sobra a generalização de que as pessoas não trabalham no serviço público)	DI – 3
Medo (incertezas administrativas e pessoais, receio de exposição pessoal) / Insegurança (aumentando o absentismo)	DI – 4 / CD – 3 / CD – 5 / SI – 3 / SI – 6
Subutilização de suas competências e capacitações e desvalorização	DI – 6 / CD – 5 / SI – 3

das atividades exercidas (exercem atividades em desvio de função, sem produzir outras demandas de trabalho)	
Abandono / sentimento de estarem perdidos (falta de suporte institucional para o exercício da função)	DI - 4 / CD - 2 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 4 / SI - 5 / SI - 6
Compaixão (pelos gestores frustrados que tem que dar satisfação pelas suas realizações)	CD - 2
Vontade não estar naquela posição (lugar ou função, desejando que acabe logo / ir embora)	CD - 5 / SI - 1 / SI - 4
Rancor (dos demais trabalhadores descompromissados)	SI - 1 / SI - 4
Pena (dos demais trabalhadores descompromissados)	SI - 1
Sensação de perda de tempo no exercício das atividades de trabalho (mais trabalhoso do que deveria ser: “secar gelo”, “nadar contra a correnteza”)	SI - 1 / SI - 3 / SI - 4 / SI - 5
Desconfiança (constrangimento em falar de problemas cotidianos e das chefias imediatas)	SI - 3 / SI - 6
Injustiça (privilegio de alguns servidores/classes em prol do sacrifício de outros)	SI - 1 / SI - 4 / SI - 6
Insatisfação com a gestão vigente (não eficaz, justa e transparente, sem bom senso)	SI - 3 / SI - 6

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas nas entrevistas.

Quadro 15: Relação dos sentimentos positivos manifestados pelos entrevistados

SENTIMENTOS POSITIVOS PELO TRABALHO E PELOS PROBLEMAS VIVIDOS NELE	
CATEGORIZAÇÃO DE 3ª ORDEM	ENTREVISTADOS
Autonomia (liberdade para o exercício da função) e valorização e reconhecimento pela chefia imediata	SI - 1 / SI - 2 / SI - 4
Motivação / satisfação / felicidade / gratidão (pelas conquistas e realizações no ambiente de trabalho, pelo trabalho em equipe)	DI - 6 / SI - 2 / SI - 4
Prazer no que faz	SI - 2
Orgulho / valorização / satisfação / alegria (pelas conquistas e realizações) (sentimento pessoal)	DI - 1 / DI - 3 / DI - 4 / DI - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 2 / SI - 4
Esperança	DI - 1 / DI - 2 / DI - 4 / DI - 5 / SI - 2
Essencialidade (sensação no exercício da função)	SI - 1 / SI - 2 / SI - 4
Senso de responsabilidade (fazer o bem para os demais trabalhadores, condicionar bem-estar)	DI - 1 / DI - 6 / SI - 2

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas nas entrevistas.

Dessa forma, por reconhecerem inter-relações/interações específicas do trabalho gerencial realizado que levam o servidor a: "estar em adoecimento agudo", "estar em adoecimento crônico", "estar em reabilitação" ou, "estar saudável", num espectro que vai desde adoecimento até saúde psicossocial, de acordo com as capacidades gerenciais por eles percebidas (em si ou nos outros), observa-se, conforme Quadro 16, a caracterização das práticas gerenciais manifestadas pelos entrevistados como sendo inerentes aos gestores da UFRRJ no momento das entrevistas. Revelaram que estas práticas foram desenvolvidas com vistas a resolver os problemas cotidianos e propiciar melhorias nos seus ambientes de trabalho, sendo percebidas de acordo com as vivências dos sujeitos de pesquisa no dia a dia laboral.

A partir da caracterização das concepções, e da resposta do campo, prossegue-se com a discussão dos resultados empíricos à luz dos conhecimentos teóricos elaborados para embasar esta pesquisa aplicada.

Quadro 16: Relação das práticas gerenciais relatadas pelos entrevistados - implementações e resolução de problemas no exercício da função

CATEGORIZAÇÃO DE 3ª ORDEM	ANÁLISE DE MANIFESTAÇÃO ENTRE AS CONCEPÇÕES
Mudanças estruturais e organizacionais (alguns ainda em fase inicial / intermediária de elaboração e implementação) Entrevistados: DI-1 / DI-2 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 2, 3, 4.
Implementação de planejamento estratégico (mesmo não sendo muito eficiente o resultado devido resistência dos demais trabalhadores, alguns ainda em fase inicial de elaboração e implementação) Entrevistados: DI-1 / DI-2 / DI-5 / DI-6 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 3, 4.
Gestão com abrangência mais geral (mudando a postura e a condução dentro do ambiente de trabalho, em prol de uma abordagem mais ampla para toda Instituição) Entrevistados: DI-2 / SI-1	Revelou-se nas concepções 1, 2. Não evidenciado nas demais.
Reorganização administrativa (documentos, processos e fluxos administrativos) Entrevistados: DI-2 / DI-4 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / SI-1 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 2, 3, 4.
Mapeamento estrutural e administrativo do local de trabalho Entrevistados: DI-1 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-3 / CD-4 / SI-1 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 3, 4.
Elaboração de relatórios Entrevistados: DI-6 / CD-3 / SI-1	Revelou-se nas concepções 1, 3. Não evidenciado nas demais.
Maior transparência Entrevistados: CD-3 / CD-4	Revelou-se na concepção 3. Não evidenciado nas demais.
Parceria com empresas / instituições privadas (nacionais e internacionais – financiamento de pesquisas, prestação de serviço – benefício para o Instituto / Departamento e para toda a Universidade) Entrevistados: DI-2 / DI-3 / CD-1 / CD-3 / SI-2	Revelou-se nas concepções 2, 3, 4.
Busca por consulta, parceria e participação de profissionais especializados para orientar ou resolver questões mais específicas (aproveitamento e valorização das competências e capacitações individuais ou de determinada equipe) (saúde do trabalhador para intermediar conflitos ou orientar sobre aposentadorias, etc.) Entrevistados: DI-1 / DI-2 / DI-4 / DI-6 / CD-3 / CD-5 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 3, 4.
Organização e incentivo à participação de eventos científicos e cursos (estímulo a capacitação, desenvolvimento de competências e crescimento profissional das carreiras) Entrevistados: DI-3 / DI-5 / DI-6 / CD-3 / SI-4	Revelou-se nas concepções 1 e 3, com predomínio na 3. Não evidenciado nas demais.
Melhorias e resolução de problemas de infraestrutura nos ambientes de trabalho (mesmo que pequenas e geralmente com soluções alternativas: financiamento de outros órgãos, investimento próprio e de outros servidores, uso de mão de obra do próprio ambiente em caráter excepcional de desvio de função) Entrevistados: DI-2 / DI-3 / DI-4 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-2 / SI-4 / SI-6	Todas as concepções.
Posicionamento de liderança no exercício da função (na gestão)	Todas as concepções.

PRÁTICAS GERENCIAIS DOS ENTREVISTADOS: IMPLEMENTAÇÕES E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO	
CATEGORIZAÇÃO DE 3ª ORDEM	ANÁLISE DE MANIFESTAÇÃO ENTRE AS CONCEPÇÕES
Entrevistados: DI-1 / DI-5 / DI-6 / CD-2 / CD-3 / SI-2 / SI-4	Predomínio nas concepções 3, 4.
Estímulo ao trabalho em equipe (realização de atividades e tomada de decisões coletivas, em reuniões) Entrevistados: DI-1 / DI-5 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-5 / CD-6 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 2, 3, 4.
Implementação de medidas para propiciar maior integração e diálogo entre os trabalhadores (vertical e horizontal) Entrevistados: DI-1 / DI-5 / CD-3 / CD-4 / CD-6 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio nas concepções 3, 4.
Mediação de conflitos / sofrimento dos trabalhadores (e estudantes também eventualmente) Entrevistados: DI-1 / DI-4 / CD-1 / CD-2 / CD-4 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções.
Desenvolvimento/ aprimoramento da gestão acadêmica Entrevistados: DI-5 / CD-2	Revelou-se nas concepções 1 e 3. Não evidenciado nas demais.
Reorganização dos servidores locais em função das suas capacidades e competências, em prol de implementação de melhorias e maior eficácia/eficiência nos ambientes e nos processos de trabalho (gestão de pessoas) (certificação de laboratórios e dos espaços externos de aula prática) Entrevistados: DI-5 / DI-6 / CD-2 / CD-3 / CD-5 / SI-2	Revelou-se nas concepções 2, 3 e 4. Não evidenciado na concepção 1.
Solicitação para a Administração Superior da infraestrutura e medidas mínimas (recursos para manutenção, materiais de escritório, laboratórios / didático, espaços para salas de aula e laboratórios, etc.) (com acompanhamento e cobrança posterior) Entrevistados: DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-4 / SI-5	Revelou-se nas concepções 2, 3 e 4. Não evidenciado na concepção 4.
Participação em eventos que envolvam a organização de toda instituição compartilhando e discutindo sobre problemas e soluções (Conselhos, debates, reuniões, etc.) Entrevistados: DI-1 / DI-2 / DI-3 / DI-4 / DI-5 / DI-6 / CD-3	Revelou-se nas concepções 1 e 3, com predomínio na 3. Não evidenciado nas demais.
Notificação sobre problemas para a Administração Superior / Chefia Imediata (com acompanhamento e cobrança posterior) Entrevistados: DI-3 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-4 / SI-5	Revelou-se nas concepções 2, 3 e 4. Não evidenciado na concepção 4.
Empoderamento (autonomia) dos técnicos-administrativos de acordo com suas competências e capacitações Entrevistados: DI-1 / DI-2 / DI-4 / SI-1 / SI-2 / SI-4 / SI-5 / SI-6	Revelou-se nas concepções 1, 3 e 4, com predomínio na 1. Não evidenciado na concepção 2.
(Re) organizações espaciais dos ambientes de trabalho a serem utilizados, diante da inviabilização de alguns espaços para uso (precisam ser interditados) Entrevistados: DI-1 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / CD-6 /	Revelou-se nas concepções 2 e 3, com predomínio na 2. Não evidenciado nas demais.
Executa atividades que não seriam inerentes a sua função Entrevistados: DI-6 / CD-2 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-2 / SI-4	Todas as concepções. Predomínio na concepção 2.
Network para execução mais rápida e eficaz das questões e dos problemas Entrevistados: DI-2 / DI-6 / SI-2 / SI-4	Revelou-se nas concepções 1, 3 e 4. Não evidenciado na concepção 2.

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas nas entrevistas.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DE CAMPO À LUZ DA TEORIA

Partindo-se da resposta revelada no campo à questão desta pesquisa, de ‘Como as competências gerências influenciam na saúde psicossocial dos trabalhadores?’, as (in) competências gerenciais vivenciadas no trabalho cotidiano dos trabalhadores geraram quatro significados de sua influência na saúde psicossocial do trabalhador, que varia entre estar em adoecimento agudo até estar com saúde. Estes significados se revelaram em quatro concepções sobre "como" e "o que" é trabalhar com o gestor, sendo desenvolvidas na vivência para orientar as interações em via dupla desse trabalho.

Nesta seção, realiza-se uma discussão dos resultados de campo, tratados no capítulo 5, à luz dos conhecimentos teóricos explicitados no capítulo 2.

A análise dos relatos dos trabalhadores foi realizada tanto de forma individual quanto sob a perspectiva coletiva, com foco em suas vivências, ou seja, os dados descrevem a perspectiva dos servidores, as condições e as circunstâncias que ocorrem no cotidiano, sendo capazes de explicar o seu estado de saúde. Essas considerações são fundamentais para as investigações que envolvem as relações saúde-trabalho-doença, de acordo com o Ministério da Saúde (BRASIL, 2001b).

As vivências englobadas nas concepções e categorias, detalhadas na sessão 5, apresentam contínua interação, parecendo indissociáveis, o que propiciou a emergência de quatro agrupamentos de concepções, em um espectro de doença e saúde psicossocial, decorrentes da vivência das práticas do trabalho gerencial na UFRRJ.

Estas concepções sobre a influência que o trabalho gerencial exerce na saúde dos servidores foram hierarquizadas em ordem ascendente e inclusiva, ou seja, a concepção 4 representa maior abrangência dos significados dos indivíduos acerca das experiências vividas envolvendo o fenômeno, conforme mostrado na Figura 05.



Figura 05: Relação hierárquica e de abrangência entre as concepções 1, 2, 3, 4.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises de campo e em Cherman (2013) e Sandberg (2000).

Dessa forma, destaca-se que as concepções são relacionadas hierarquicamente, mas não são separadas e, por isto, a concepção 4 é a mais abrangente, o que permite deduzir que o indivíduo que se insere nela apresenta as características mais salutares e a maior capacidade de conduzir suas emoções nos ambientes laborais, de acordo com as problemáticas que vive no trabalho. Porém, dependendo da situação vivenciada, pode deslocar-se entre as demais concepções, até mesmo encontrando-se com predomínio na Concepção 1, menos abrangente, como também identificado por Cherman (2013) e Sandberg (2000).

Este conceito de transição entre as concepções também é exposto por Moro *et al.* (2012), quando afirmam que os ambientes de trabalho nas organizações são reflexos dos seus trabalhadores e as relações estabelecidas entre eles e com a organização. Portanto, mutáveis, podendo apresentar-se de várias maneiras, inclusive quanto a sua qualidade, relacionando-se com a forma como seus indivíduos concebem suas instituições a partir de suas especificidades e subjetividades, repercutindo diretamente na produtividade (MORO *et al.*, 2012) e nas competências que vão desenvolver a partir das vivências nos contextos específicos de seus trabalhos (SANDBERG, 2000).

A partir dessa consciência prática (desenvolvimento de competência) do trabalho realizado pelos trabalhadores, elaborada pelas interpretações acumuladas sobre as experiências próprias de vivências individuais e coletivas, nota-se que suas dimensões tácitas vão sendo instituídas diretamente relacionadas aos seus pressupostos individuais (MENDES; DIAS, 1991; VILLARDI; LEITÃO, 2000), desencadeando as suas concepções sobre o trabalho (SANDBERG, 2000). Isto influencia seus pensamentos, valores e ações, repercutindo na personalidade e convicções pessoais, e, por fim, no comportamento destes indivíduos, tanto na vida social quanto na laboral (VILLARDI; LEITÃO, 2000).

É o que a gente tem. A maioria do nosso ambiente de trabalho é saudável. Mas tem alguns locais que tem alguns probleminhas, não em relação ao local, mas em relação às pessoas que estão nesses locais que não tomam as devidas precauções e cuidados com a saúde (DI – 6, l. 313 – 315).

A partir das concepções, percebe-se que as competências dos gestores, necessárias para a prática com influência mais positiva na saúde dos trabalhadores, não assumiram significado fixo, sendo reveladas e associadas de acordo com cada experiência vivida ou em vivência para cada situação e contexto específico. Destaca-se, também, que as situações vivenciadas são tão fundamentais quanto as competências para a realização do trabalho (SANDBERG, 2000).

Acho que um dos principais problemas seriam aqueles conflitos, que eu não diria nem interpessoais, não são, mas são aqueles conflitos que surgem, de repente, algum ponto de pauta em reunião de departamento, né? Então você tem que, de repente, apagar algum tipo de incêndio de uma discussão que surge, porque as pessoas acabam... criando uma discussão acalorada. Então, essa coisa de você saber administrar e presidir uma reunião de departamento, eu acho que isso teria...seria um ponto. O segundo ponto é a questão dos recursos mesmos, físicos, assim, às vezes eu tenho professor que precisa de um Datashow, de um computador, preparou a aula mas não tá com o computador, o Datashow não se adapta, enfim, essas coisas que não competem a chefia de departamento, é bem verdade, mas que acabam respingando em mim. Então seria essas duas... (CD – 4, l. 137 – 146).

Nesse sentido, a Concepção 1 decorre de vivência com formas de gestão de menor competência gerencial percebida para manipular as emoções ‘tóxicas’ oriundas do trabalho e trabalho gerencial cotidiano e, com isto, a (in) competência gerencial vivenciada decorre da variação da aplicação prática das competências adquiridas das experiências ao longo da vida dos gestores ou até a sua ausência.

Isto ocorre porque a aprendizagem individual relacionada aos gerentes abrange conhecimentos adquiridos ao longo da vida e para toda a vida, de forma contínua e permanente, estimulando gradativamente o desenvolvimento das competências profissionais, inclusive em períodos anteriores a gestão (WATSON, 2001). O autor ainda afirma que são desenvolvidas o básico das habilidades sociais, políticas e culturais, que minimamente subsidiam realização dos trabalhos de gerência, e que devem ser somadas as competências específicas e habilidades técnicas restritas as suas especialidades de origem, no caso, em gestão.

Ele já tem que ter vindo com algumas características, e as outras ele desenvolve com a sua experiência mesmo, e bom senso, principalmente bom senso (risos). Porque não é só competência não, você tem que ter muito bom senso pra decidir um monte de coisa (CD – 5, l. 107 – 110).

Evidencia-se a influência deste desenvolvimento temporal de competências no fato de que os gestores mais antigos, e com os cargos gerenciais maiores (diretores de instituto), assumem já terem passado previamente por mais experiência anterior como chefes, encontrando-se agrupados principalmente na concepção 3, que representa elevada capacidade gerencial e influência positiva na saúde psicossocial dos trabalhadores.

O indivíduo mobilizará os seus conhecimentos no contato com as situações do contexto profissional, modificando-os por meio de análise e compreensão dos fatos e pela reflexão posterior à ação. É necessário compreender a situação, seus elementos (materiais ou humanos), o objetivo da ação, suas implicações (juízo e responsabilidade) e a interação com o outro (colega, cliente, gestor), estabelecendo um agir prático inteligente e empático que satisfaça aos aspectos objetivos (externos, do contexto) e subjetivos (percepções, emoções) envolvidos nesse agir (PEREIRA; SILVA, 2011, p. 633).

Estas afirmações são embasadas no fato de que, em acordo com Brandão e Bahry (2005), as competências têm caráter dinâmico, variando a partir das conjunturas predominantes nas organizações, e por isto, podem ser mais ou menos relevantes ao longo do tempo. Ou seja, as competências podem ser compreendidas como fenômenos em constante evolução, edificadas por indivíduos em contínua interação nos seus diversos níveis e contextos organizacionais (ANTONELLO, 2007).

Para os gestores desta pesquisa aplicada, o resultado e as consequências de suas (in) competências gerenciais são uma influência (negativa) na saúde psicossocial dos trabalhadores (FROST, 2003), e revelou-se que os gestores da Concepção 1 têm maior influência negativa na saúde psicossocial nos ambientes de trabalho, ao passo que esta influência vai reduzindo de acordo com a hierarquia das concepções; já os gestores da Concepção 4 são os que influenciam menos ou em nada com relação ao adoecimento.

Observa-se, a seguir, um exemplo do gestor (DI-4) caracterizado na Concepção 1 – Estar em adoecimento agudo, com 12 anos de UFRRJ, mais de dois anos na função atual de diretor de instituto, e experiência prévia em outros cargos de chefia, mas que, dentro das suas vivências no momento das entrevistas, tinha sobreposição das problemáticas em relação às

competências gerenciais já adquiridas e necessárias para aplicação prática. Dessa forma, deixa-se predominar por sentimentos negativos, ao ponto de propiciar que o ambiente laboral ficasse comprometido, tanto nas relações interpessoais quanto na execução das atividades de trabalho (FROST, 2003).

Ainda segundo os conceitos de Frost (2003), que aborda sobre a ‘intoxicação’ do ambiente de trabalho, é evidenciado o agrupamento do sujeito SI-4, técnico administrativo que trabalha diretamente com DI-4 na secretaria do instituto, também nesta primeira concepção. Nas deduções SI-4, além de estar em contato direto com as ‘toxinas’ negativas (sentimentos) que o gestor DI-4 não estava sabendo manipular e ‘eliminava’, também estava vivenciando o contexto do mesmo problema, absorvendo emoções negativas em ambas as situações.

(...) ao final do ano, se cês fizerem um levantamento, esse ano vai ser recorde. E ano que vem vai superar. De afastamento, de pessoas... (DI – 4, l. 444 – 446).

Frost (2003) explica que as dores emocionais oriundas dos ambientes de trabalho são tóxicas quando indevidamente manipuladas e conseqüentemente absorvidas pelos trabalhadores, sobretudo os gestores, que, em decorrência do cargo, interagem com o ambiente e com os indivíduos, se expondo mais a essas ‘toxinas’.

O acúmulo indevido dessas emoções tóxicas por parte dos gestores em seus ambientes laborais pode fazer com que eles mesmos comecem a ser os causadores das dores emocionais, uma vez que ambientes de trabalho considerados tóxicos apresentam contágio de emoções entre os indivíduos (FROST, 2003).

(...) A Rural é uma Instituição muito personalista... muito. (...) Como gestora, o que que me entristece, o que que me gera... é... esse sentimento de adoecimento interno de... vontade de não voltar no dia seguinte: quando há uma personificação dos problemas. Não se há uma análise mais ampla e aí o problema é: [REDACTED] não resolveu, não fez, não comprou, decidiu. Quando...é, a gente luta muito, e eu trabalho muito nisso, pela gestão colegiada, por levar as demandas pra administração central, entender que o contexto em torno...é, da nossa realidade hoje é muito difícil, então, recursos são bastante escassos... Essa personificação dos problemas eu acho que é uma coisa que todo gestor aqui sente... muito, assim, muito forte (DI – 5, l. 92 – 103).

Portanto, a confiança e a esperança ficam comprometidas naquela atividade e na organização, com repercussões tanto físicas quanto psíquicas, desencadeando processos psicopatológicos e, inclusive, podendo produzir disfunções e lesões biológicas (BRASIL, 2001b; FROST, 2003). Os trabalhadores tendem a se apresentar desengajados, com menos desempenho e produtividades e mais propensos ao absenteísmo e ao adoecimento (FROST, 2003; GALLUP, 2013), pois “uma saúde emocional precária prejudica a vitalidade das relações e afeta diretamente o desempenho das pessoas” (FROST, 2003, p. XIII).

Não conflitos sérios, né, existem posturas políticas, né, disputas políticas... que eu acho que é mais crítico que a gente tem. Acho que aqui a gente teve algumas... algumas questões de servidores que pediram pra ser afastados do setor, mas por pressão... discordância

política, basicamente, tá? A gente tentou tratar alguns casos, né, na forma do diálogo, juntando as pessoas... tinha um... é.. caso aí crítico, de um servidor que não estava satisfeito no local, começou a questionar e... reivindicar, reivindicar, reivindicar uma série de questões... a gente reuniu a chefia e... acho que a coisa ficou mais ou menos... num nível acho que agora tá tolerável. (DI – 2, l. 95 – 102).

Desestimuladas... (CD – 6, l. 151).

Assim, de acordo com as concepções encontradas, observa-se que os indivíduos da concepção 1 caracterizam aqueles que têm as maiores dores emocionais não devidamente manipuladas e advindas daquele momento nos seus contextos de trabalho, com maior absorção (acúmulo) e eliminação (exteriorização) indevida dos sentimentos negativos, e, portanto, os mais tóxicos e propensos a contagiar os demais. Esta toxicidade reduz à medida que vai subindo nas concepções - a última delas (concepção 4) representa os indivíduos melhor manipuladores de toxinas, menos tóxicos, com melhor estado de saúde e propensos a gerar e manter ambientes de trabalho mais saudáveis.

Esses conflitos, eu acho que são poucos quando se fala em um plantel de mais de cem pessoas, eu acho que são poucos, mas tem alguns probleminhas...relacionados à desempenho de algumas funções. Por exemplo, as secretarias têm alguns problemas de gestão não bem desenvolvidas, que é no sentido da otimização da parte burocrática administrativa que compete às atividades-meio. Tem alguns probleminhas, não especificamente na direção do Instituto, mas em algumas secretarias faltam alguns aspectos em relação a isso aí. O principal, eu acho que é o treinamento de pessoal. Está faltando treinamento tanto no sistema eletrônico de procedimentos administrativos, quanto na questão de despacho de documentos, de encaminhamentos de documentos, de confecção de atas, etc. (DI – 6, l. 335 - 344).

Além do trecho acima, pode-se citar, como exemplo, de acordo com as análises, o gestor que desenvolveu a concepção 1, e por isto foi percebida pelos servidores que com ele trabalham a influência negativa na saúde psicossocial dos trabalhadores, a partir das suas (in) competências gerenciais praticadas, o que pode propiciar que demais trabalhadores sejam agrupados na mesma concepção que ele ou potencializar o adoecimento dos que já estão.

Ao passo que o chefe que está em concepções hierarquicamente mais elevadas e precisa gerenciar, inclusive manipular as toxinas produzidas no trabalho, a saber: as inerentes aos demais indivíduos que trabalham com ele e estão sob sua gerência em estado de adoecimento ou expostos a fatores de riscos nos seus ambientes laborais; as emanadas das atividades gerenciais. Independente da fonte de sentimento negativos, tendo equilíbrio e inteligência emocional na aplicação das suas (in) competências gerenciais, pode proporcionar que trabalhadores comprometidos tenham melhoria em seus estados de saúde e sejam reagrupados nas concepções.

Enfatiza-se que esta influência, na relação gestão do adoecimento, ocorre porque as pessoas podem se tornar vulneráveis as dores emocionais de outros indivíduos, no momento que convivem e tentam lidar com eles, ou seja, podem ser contagiados por elas (FROST, 2003).

Para melhor compreensão sobre estas relações saúde-trabalho-doença e as implicações da gestão e as competências gerenciais, concebe-se inicialmente que a caracterização do elo das concepções adotou basicamente o conceito expresso pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que determina que ser saudável representa o estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não somente o fato do indivíduo não apresentar alguma doença (OMS, 1946).

Ao mesmo tempo, para análises e discussões, reconhece-se o trabalho como sendo um dos principais fatores sociais determinantes e condicionantes da saúde, e suas relações são de acordo as condições de vida e dos ambientes que convivem, os fatores de risco na população e a ocorrência de problemas de saúde (BRASIL, 1990a; OMS, 2005; ROCHA, 2014), englobando, portanto, os aspectos dinâmicos físico e mental (afetivo) dos indivíduos (BRASIL, 2001b, DEJOURS *et al.*, 1997).

Duas características: primeiro tem que fazer o que compete a ele. Então se a gente fizer o trabalho que compete ao gestor, a gente já está fazendo...né, já está cumprindo metade; e segundo é saber também lidar com as pessoas, não concentrar informações, não concentrar poder. Eu acho que são a chave de tornar um...uma...um ambiente saudável de trabalho e um gestor bastante competente, né, nas suas atividades. Fazer o que tem que fazer. (CD – 4, l. 91 – 96).

A sequência do embasamento foi feita a partir dos estudos de Dejours *et al.* (1997), sobre o trabalho provocar significados positivos e negativos nos trabalhadores. Para estes autores, dentro do contexto de atividade criativa e de transformação do trabalho, e diretamente relacionado à carga psíquica que a tarefa executada nele proporciona, são desencadeados sentimentos tanto de prazer (satisfação, inserção social, desenvolvimento pessoal e coletivo), se tornando fonte de bem-estar, harmonia e vitalidade, quanto de sofrimento (“fazer por obrigação”, necessidade apenas de ganhar a vida), que se predominantes condicionam tristeza, fonte de desprazer, envelhecimento e deterioração nos indivíduos (DEJOURS *et al.*, 1997).

Dessa forma, observou-se nas três primeiras concepções hierarquicamente inferiores um predomínio de sintomas negativos sobre os positivos, indicando que existe carga psíquica de sofrimento maior do que de prazer para estes trabalhadores nos seus ambientes de trabalho, influenciando e comprometendo sua saúde psicossocial sob um aspecto negativo. Já a concepção 4 teve maior representação dos sintomas positivos relacionados ao trabalho, predominando os sentimentos de prazer e, com isto, favorecendo a saúde mental e física dos trabalhadores.

Já os conceitos de Tracy *et al.* (2016) e de pesquisas do Instituto Gallup (2013) nortearam a percepção das concepções com relação ao engajamento dos indivíduos (servidores) nos seus âmbitos pessoais e profissionais, que se expressam de forma simultânea e interdependente de acordo com as dimensões física (vigor e energia voltada para as atividades); emocional (dedicação ao trabalho e orgulho do mesmo); social (qualidade das relações interpessoais, resultando em trabalho coletivo); cognitiva (absorção, foco e dedicação envolvendo as atividades) (TRACY *et al.*, 2016).

O desequilíbrio destas quatro dimensões sinaliza comprometimento do engajamento na vida pessoal com relação ao indivíduo e sua família, círculo de amigos, comunidade, crescimento e evolução como indivíduo, e a própria saúde física e emocional, e também na carreira, englobando sua organização, liderança, tipo de tarefas, equipe e colegas do trabalho (TRACY *et al.*, 2016). Isto é possível pois o engajamento dos trabalhadores está relacionado ao seu nível de satisfação com a vida e com o bem-estar cotidiano e das suas vidas pessoais e

como o trabalho representa a ocupação da maior parte dos dias, ele está diretamente relacionado às atividades laborais e consequentemente a sua produtividade e desempenho (FROST, 2003; GALLUP, 2013). Neste sentido, sinaliza-se sofrimento psicossocial e até mesmo adoecimento quando há evidência de engajamento comprometido nos trabalhadores.

Principalmente com relacionamento humano saudável, né? Eu acho que esse é o ponto mais crítico, independente da questão de saúde, de insalubridade, eu acho que o relacionamento humano é o que interfere mais como... porque cria uma, digamos assim, uma satisfação no exercício da função, e aí eu acho que supera qualquer coisa (DI – 2, l. 67 – 70).

Eu tenho muita frustração. Sabe o que é? Que eu acho que a maioria dos problemas que nós temos aqui dentro, é só força de vontade, não é somente a questão de recursos. Todo mundo reclama que não pode fazer porque não tem recursos, certo? Essa universidade nunca viu tantos recursos, como foi no governo Lula – REUNI – mas que foi aplicado somente para a expansão e nada para a reestruturação. Não foi planejado o futuro, e não olharam no que já tínhamos de bom. (...) Houve apenas a expansão do ensino superior (DI – 6, l. 769 – 776).

Com base nestes conceitos e em Tracy *et al.* (2016) e Gallup (2013), observou-se que as concepções da pesquisa revelam que há comprometimento de todas as quatro dimensões no grupo da concepção 1, ou seja, eles parecem apresentar menor engajamento que os das outras concepções nas suas vidas profissionais, evidenciando expressão de sofrimento e adoecimento.

Sobre os diferentes aspectos que envolvem suas dimensões físicas, emocional social e cognitiva, os relatos de engajamento dos servidores vão aumentando de acordo com a elevação da hierarquia das concepções, indicando estar aparentemente normalizado na concepção 3 e efetivamente estável na concepção 4, quando revelaram o maior nível de satisfação com a vida, tanto pessoal quanto profissional e consequentemente acreditam que haja maior produtividade e empenho nas atividades cotidianas, inclusive no trabalho.

Detalham-se, a seguir, as interpretações de cada concepção com relação ao engajamento dos indivíduos/gestores nas suas vidas pessoal e profissional, ainda de acordo com Tracy *et al.* (2016) e Gallup (2013):

➤ *Concepção 1 – Estar em adoecimento agudo:* comprometimento dos indivíduos com relação ao seus engajamentos na vida profissional, de forma que seu vigor e energia voltadas para as atividades estão rebaixados (aspecto físico), a dedicação e o orgulho no trabalho também apresentam-se reduzidas (aspecto emocional), a qualidade das relações interpessoais e consequentemente o trabalho coletivo apresenta-se deficiente (aspecto social), e há também diminuição na absorção das demandas de atividades, bem como no foco e na dedicação voltada para a execução das suas funções (aspecto cognitivo). Ou seja, indivíduo com sofrimento mais agudo originado dos sentimentos negativos produzidos no trabalho, ainda mantém a esperança no exercício das suas funções e atividades profissionais.

➤ *Concepção 2 – Estar em adoecimento crônico:* discreta redução do comprometimento dos indivíduos com relação aos seus engajamentos na vida profissional com em relação a Concepção 1. De forma que seu vigor e energia voltados para as atividades apresentam-se menos rebaixados (aspecto físico), a dedicação e o orgulho no trabalho também se apresentam reduzidas (aspecto emocional), a qualidade das relações interpessoais

e conseqüentemente o trabalho coletivo apresenta-se deficiente (aspecto social), e há também diminuição na absorção das demandas de atividades, bem como no foco e na dedicação voltada para a execução das suas funções (aspecto cognitivo). Ou seja, indivíduo com sofrimento mais enraizado (profundo) originado dos sentimentos negativos produzidos no trabalho, sem esperança no exercício das suas funções e atividades profissionais.

➤ Conceção 3 – *Estar em reabilitação*: diferenças em relação as demais concepções já expostas no tocante ao comprometimento dos indivíduos nos seus engajamentos na vida profissional. Na maior parte das vivências há vigor e energia voltados para as atividades (aspecto físico), assim como a dedicação e o orgulho no trabalho também se apresentam normalizados (aspecto emocional), a qualidade das relações interpessoais e conseqüentemente o trabalho coletivo mostra-se efetivo e salutar na maior parte do tempo (aspecto social), e a absorção das demandas de atividades, o foco e a dedicação voltada para a execução das suas funções não aparentam ter alterações (aspecto cognitivo). Ou seja, indivíduo com sofrimento atenuado originado dos sentimentos negativos produzidos no trabalho, resgatando esperança no exercício das suas funções e atividades profissionais.

➤ Conceção 4 – *Estar Saudável*: diferenças em relação as demais concepções 1, 2 e 3, sobre o comprometimento dos indivíduos nos seus engajamentos na vida profissional. Nas vivências desta concepção, há expressivo vigor e energia voltados para as atividades (aspecto físico), assim como acentuada dedicação e orgulho no trabalho (aspecto emocional), com qualidade das relações interpessoais e conseqüentemente o trabalho coletivo preservado, efetivo e salutar (aspecto social), além de adequada absorção das demandas de atividades, foco e a dedicação voltada para a execução das suas funções (aspecto cognitivo). Ou seja, indivíduo sem sofrimento originado dos sentimentos negativos produzidos no trabalho, com esperança no exercício das suas funções e atividades profissionais.

Para complementar a avaliação sobre a junção e o diagnóstico dos sintomas e engajamento, bem como o estado de sofrimento e adoecimento, comprometimento e liberação de ‘toxinas’ pelos indivíduos/gestores, a partir das (in) competências gerenciais praticadas, consideraram-se as distinções entre deficiência, disfunção e incapacidade laboral, e suas conseqüências para o trabalhador (BRASIL, 2001b).

As deficiências ou disfunções envolvem qualquer perda ou anormalidade da estrutura ou função psicológica, fisiológica ou anatômica do indivíduo; já a incapacidade é a impossibilidade de desempenhar as atribuições definidas para os cargos, funções ou empregos (BRASIL, 2014a; OMS, 1946), ou seja, ela é a conseqüência das duas primeiras e todas podem causar o absenteísmo.

Observa-se que foi considerado subjetivamente o estado de adoecimento vivenciado pelos entrevistados, conforme percepção de cada indivíduo sobre os significados de saúde e doença; nota-se que alguns alegam adoecimento por causas e sintomas triviais e outros portadores de patologias graves se avaliam em bom estado para continuar trabalhando (OIT, 1989). Vale ressaltar que essa subjetividade dos indivíduos delimita também seu potencial de manipular os sentimentos negativos (‘toxinas’) advindos do trabalho, e, no momento em que o trabalhador acredita que seu nível de estresse não pode mais diminuir, independente das questões que propiciam o seu adoecimento, ele vai iniciar um processo de sofrimento agudo, tanto físico quanto psicológico, e vai inclusive passar por um estado de luta do sujeito contra as pressões ligadas à organização do trabalho, que o empurram em direção à doença mental, conforme constatado por Dejours (2006). Segue trecho de entrevista destacado para ilustrar:

Porque ó, às vezes uma pessoa te fala "ai eu to com depressão por causa disso, disso e daquilo", mas aí, sabe o que acontece, eu to com depressão aqui dentro da Universidade. Aí lá pra, na rua, pra ir num

churrasco do amigo, pra ir no fim de semana na praia ela não tá com depressão não (...) (CD – 6, l. 155 – 159).

Diante desse contexto, visando facilitar a compreensão da relação hierárquica e de abrangência das concepções, com relação à influência das competências gerenciais na saúde dos trabalhadores, sobretudo na psicossocial, foi elaborado o diagrama do espaço resultado representado na Figura 06, que mostra todas as concepções que se apresentam no mesmo macro contexto de vivências (UFRRJ) e são tenuemente separadas pelas linhas pontilhadas, pois não tem fatores delimitantes fixos.

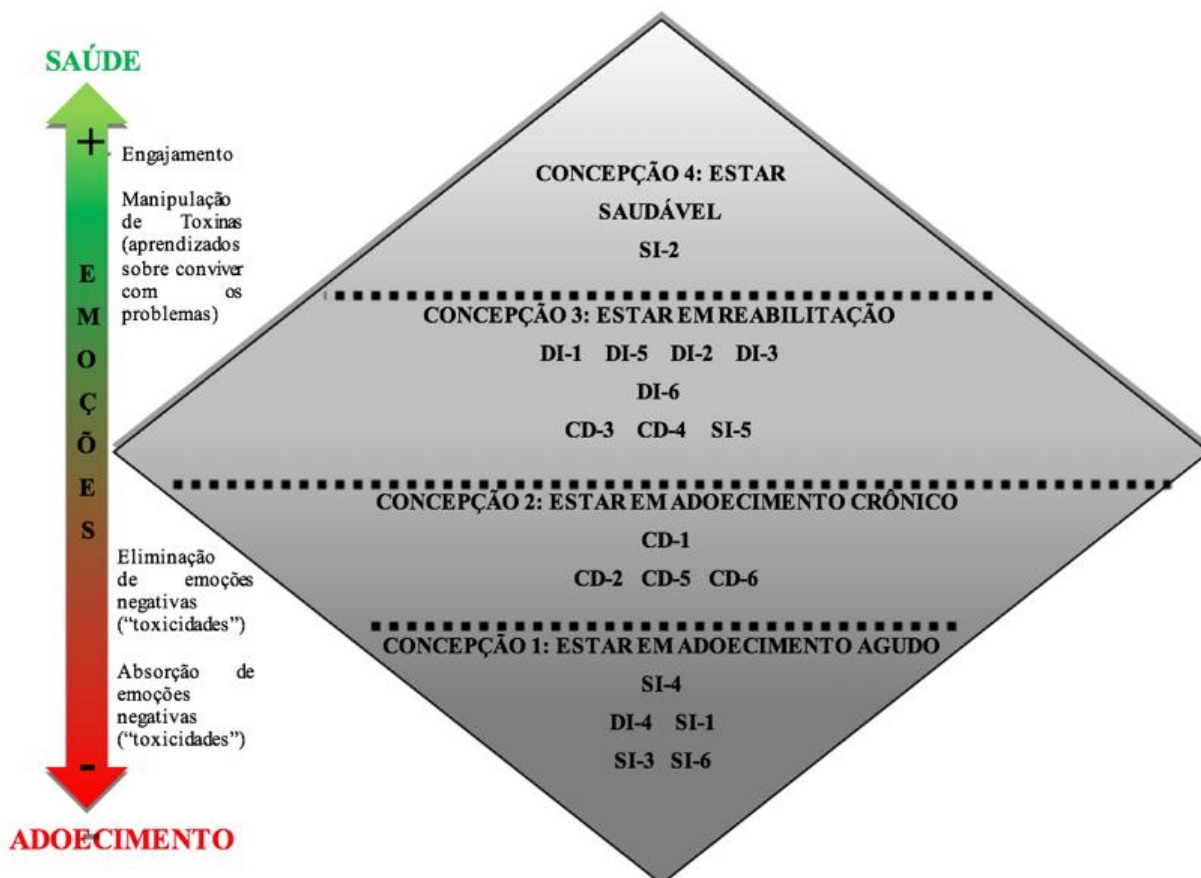


Figura 06: Diagrama do espaço resultado das concepções: relação hierárquica e de abrangência entre as concepções, com relação a influência das competências gerenciais na saúde dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas análises de campo e em Cherman (2013) e Sandberg (2000).

A concepção 1 (*Estar em Adoecimento Agudo*) é caracterizada por ter mais índices de adoecimento e menor engajamento, devido à prevalência de sentimentos negativos por maior absorção e eliminação de emoções tóxicas pelos indivíduos advindas do cotidiano laboral e da sua menor capacidade de manipular estas toxinas, encontrando-se, portanto, na porção inferior, no mesmo patamar da indicação de adoecimento.

Gradativamente o estado de saúde melhora e os sujeitos passam do estado de adoecidos e causadores de adoecimento para níveis melhores de saúde, com engajamento e menor absorção de ‘toxicidades’ em seu meio de trabalho. Dessa forma, caracterizam-se por serem melhores manipuladores de toxinas e ascendem em suas concepções, encontrando-se a maior parte dos entrevistados nas concepções 2 (*Estar em Adoecimento Crônico*) e 3 (*Estar em Reabilitação*).

A porção superior do diagrama da Figura 06 indica a concepção 4 (*Estar Saudável*), com melhor estado de saúde, tanto do indivíduo, quanto do meio em que ele convive, influenciado pela sua capacidade e competência em manipular toxinas, pelos aprendizados nas vivências com os problemas e a prevalência de sentimentos positivos.

Em acordo com essas concepções e a experiência vivida dos entrevistados, observa-se que é também importante manter o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional dos trabalhadores, pois ambas influenciam no seu estado de saúde e conseqüentemente no seu engajamento e nas repercussões sobre seu bem-estar, satisfação, e desempenho no trabalho (FROST, 2003; TRACY *et al.*, 2016).

A relação entre os dois contextos de vida (pessoal e profissional) é interdependente, ou seja, em alguns casos, o trabalhador encontra-se psicossocialmente adoecido por problemáticas na sua vida particular, por exemplo, devido a questões de ordem familiar que interferem no trabalho quando acaba eliminando suas emoções tóxicas, o que pode desencadear adoecimento inclusive nos colegas do cotidiano laboral (OIT, 1989), caso não haja controle adequado dessas emoções (FROST, 2003).

Eu hoje tô numa fase pessoal muito difícil, então... semana passada realmente eu me senti muito... cansada... e questionadora dessa... desse... dessa demanda permanente que é a gestão. A gestão pública, ela... ela não te recompensa com outra coisa que não seja o sentimento de fazer a tua parte. Tá? (DI – 5, l. 225 – 228).

Ainda sobre os fatores condicionantes de adoecimento evidenciados pelos sujeitos de pesquisa e abordados como base para análise das concepções, estudos sobre a saúde ocupacional, segundo Bellusci (2013), também destacam o sofrimento psicológico como resultado entre as histórias do indivíduo ou do seu grupo de trabalho, quando em conflito com as pressões sofridas nesse ambiente laboral. Tais pressões decorrem da necessidade do alto desempenho, produtividade, e do clima de competição, desencadeadas pelas estratégias e transformações dos novos modelos organizacionais e de gestão, associadas à sobrecarga e ao controle do trabalhador no trabalho, por vezes, desconsiderando características de personalidades e história de vida do indivíduo (BRASIL, 2001b; GOMES *et al.*, 2013).

Eu consigo, consigo caracterizar pessoas sobrecarregadas (CD – 6, l. 149).

Estas questões foram evidenciadas nas problemáticas reveladas pelos entrevistados de todas as concepções desta pesquisa, que manifestam processos de trabalho com gestão indevida de tempo e ritmo, além de alta demanda de atividades, que, por sua vez, submetem os trabalhadores a exigências de produtividade e a uma rotina extenuante, provocando manifestações de adoecimento, como fadiga, distúrbios do sono, ansiedade e até mesmo esgotamento profissional (BRASIL, 2001b), sintomas estes mais destacados nas concepções 1 e 2.

É, dentro do Instituto... nós não temos tido nenhum grande problema de adoecimento, né? A gente tem algumas atividades de laboratório, mas que de um modo geral tem sido tratada sem nenhum risco, embora as condições não sejam as satisfatórias, né, 100%, mas a gente não tem tido dentro do Instituto nenhuma situação que envolva a saúde. A não ser o desgaste mental, que é muito normal... algumas questões que são inerentes ao próprio indivíduo, como a gente já teve

um servidor que tinha alguns problemas... é, mais psicológicos, né... e... mas acho que o ambiente saudável de um modo geral supera isso tudo. (...) O risco, os acidentes têm sido praticamente nulos, mesmo a gente tendo trabalhadores na parte da manutenção, né, mas que... cuidado né, cuidado e ambiente saudável, acho que isso é o mais importante. Sem pressão, que é um... eu acho é o... um item que interfere muito na questão da saúde é o processo de pressão, né? (DI – 2, l. 78 – 90).

Falta de recurso... é o principal. Falta de mão de obra, né, da Universidade, a gente não tem funcionário pra fazer nada aqui. Então às vezes são quem? São os técnicos que tão trabalhando que a gente pede pra fazer uma coisa ou outra. Então não tem verba, né, a gente não tem acesso, não tem como contratar nada, e não tem uma pessoa pra fazer.

Entrevistador: Fazer o que por exemplo?

Entrevistado: Trocar uma fechadura.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado: Tirar uma chave dentro de uma porta...

Entrevistador: Manutenção.

Entrevistado: Não tem. Queimou lâmpada num lugar que não pode ficar sem lâmpada; não tem nem a lâmpada e nem uma escada que de pra... dê acesso. Aí você tem que começar a fazer o quê? Você tem que começar a procurar onde que você pode pegar essa escada, quando que essa escada pode ser pega, tudo isso. Então isso tudo demanda tempo (CD – 1, l. 109 – 121).

As atividades de trabalho dos novos formatos vigentes caracterizam-se por serem menos braçais, mais complexas e abstratas, requisitando maior capacidade intelectual e de reflexão pelo trabalhador, além de mais autonomia e coletividade (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010). Dessa forma, ambientes laborais que não proporcionam a realização adequada destas novas atividades, com processos de comunicação limitados, sem prática de diálogo e gestão coletiva, também conduzem ao sofrimento e à insatisfação no trabalho, ao aumento dos índices de adoecimento psicossocial e do absenteísmo (BRASIL, 2001b), pois as interações entre o contexto sociocultural e o processo psicológico que envolvem um indivíduo repercutem nos seus valores individuais, no seu comportamento e na aprendizagem (SILVA; SILVA, 2011).

Observa-se, ainda, que trabalhadores, com maior autonomia para utilizar suas habilidades e organizar os processos de trabalho no seu ambiente laboral, tendem a ter mais prazer, bem-estar e saúde (BRASIL, 2001b), fatores estes constatados nas concepções 4 e 3 e por alguns integrantes das concepções 1 e 2, apesar de não sobreporem à existência das emoções tóxicas o suficiente para elevá-los hierarquicamente. Já trabalhadores adoecidos, geralmente, têm comprometimento da confiança e esperança, o que reduz a concentração e o desempenho no trabalho, bem como a criatividade ou empenho adequado na busca de soluções para os problemas e exigências laborais (FROST, 2003), mais explicitado e evidenciado nas concepções 1 e 2.

Eu acho que a primeira coisa cê tem que sentir prazer naquilo que você faz. Né? E, é claro que pra você desempenhar uma função cê precisa ter condições. Então, a Universidade ou qualquer órgão, ou

qualquer empresa, ela tem que oferecer condições ideais pra você desenvolver suas potencialidades, né? Se essas condições não são colocadas à sua disposição... de duas uma: ou você pode...é, trabalhar pra conseguir... ééé... num sentido até de colaboração com a própria Universidade, com determinadas dificuldades de aquisição dos meios pra você trabalhar. (...) ou você entra em desestímulo, né? Eu acho que a falta... parcial ou completa, de condições de trabalho, pra quem tá iniciando na carreira, não pra quem já tá no final de carreira, né? Pra quem tá iniciando uma carreira como a gente tem uma carreira de docente, eu acho que teria que ter uma...uma visualização de desafio, e não de desestímulo, né? É claro que envolve outras questões no ambiente de trabalho, relação... relações humanas, relações profissionais, e uma série de coisas. Mas isso tudo pra mim tem que ser colocado na balança pra mim fazer uma avaliação do que que é um ambiente saudável de trabalho. Ok? (DI – 3, l. 69 – 84).

Tanto o trabalho como a forma como ele é exercido vão influenciar em distintos estados de saúde dos trabalhadores, seja pela exposição a agentes tóxicos ou pela forma como as tarefas são executadas, passando pelas estruturas hierárquicas e políticas gerenciais das organizações, e englobando toda a complexidade delas e dos seus ambientes laborais (BRASIL, 2001b). Ressalta-se, também, nesse aspecto, que alguns trabalhadores pertencem ao perfil de adoecimento usual da população em geral, já sendo considerados pertencentes a grupos de risco para desenvolver determinadas patologias, como, por exemplo: a idade, o gênero, e também o meio social em que vivem (BRASIL, 2001b).

Então, esses são alguns problemas, outros problemas assim são, a questão da gestão de pessoas, desvio de função. (...) deslocados da atividade para que foi contratado, então, problema seríssimo (DI – 6, l. 215 – 218).

Olha, eu vejo algumas universidades... muito semelhantes a nossa em tamanho, né, em história, em áreas de atuação, é.. em termos de gestão, muito à frente da nossa, né? Então... nós tamo agora no período que nós tamo discutindo PDI na Universidade, pra aprovar já pro próximo quinquênio...ééé, eu acho que as universidades... públicas... que não... melhorarem o seu sistema de gestão, o seu sistema de (interrompe), a sua eficiência de gestão, que isso reflete na eficiência acadêmica, ela vai passar por maus pedaços... provavelmente, né? E mais uma vez: existem problemas lá fora que afetam, as ameaças lá fora que afetam a gente aqui dentro? Tem. Agora, não diria pra você que é 100%. Eu acho que a maioria dos problemas estão aqui dentro. Se estão aqui dentro, nós é que temo que ter a capacidade de resolver. Mas você não vai conseguir resolver com corporativismo, você não vai conseguir resolver com protecionismo. Você só vai conseguir resolver com profissionalismo. Fora isso... Infelizmente... eu não gosto de fazer isso, de falar isso, mas... hoje o servidor público ele é maculado pela sociedade, ele é muito mais falado pela sociedade daquilo que ele não faz ou deixa de fazer, por aquilo que ele faz e deixa de produzir. Isso, isso, tem que

inverter. Quem tem que aparecer pra sociedade são as pessoas, os servidores que trabalham. É essa pessoa que tem que aparecer. É esse serviço é que tem que aparecer. Como que cê muda isso? Gestão. Profissionalismo. Não dá pra você... Não tem outro caminho, não tem como você mudar isso. Entende? Não resolve, né? Então, um dos problemas sérios que a Universidade precisa enfrentar... é a civilidade e pontualidade. Ela precisa enfrentar isso. Não tem o que fazer. Não tem o que fazer. Entendeu? (DI – 3, l. 252 – 272).

Grande parte dos sofrimentos advindos dos ambientes de trabalho é ocasionada pela insatisfação dos trabalhadores com a administração, por diversos motivos, desde a presença de gerentes considerados abusivos, relações interpessoais prejudicadas, até a discordância de mudanças institucionais para as quais os indivíduos consideram ter pouco embasamento administrativo, além de políticas organizacionais que concebem como incoerentes e injustas (FROST, 2003). Para Frost (2003), essas questões desencadeiam frustração e redução da lealdade nos trabalhadores que podem, inclusive, participar de processos de sabotagem dentro das organizações.

(...) os serviços seriam de extremamente é... competência, se retirassem a tal da política no meio (CD – 6, l. 175 – 176).

*(...) eu vou te falar já de antemão, **você não consegue ser competente aqui não.** Ainda mais que quando você quer solucionar os problemas, **você ainda tem pessoas que, pelo simples fato de ser você, querem atrapalhar o andamento das atividades.** Não ajudam, mas também não te deixam quieto não (CD – 6, l. 200 – 204).*

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (1989), o absenteísmo, geralmente, é o primeiro fator demonstrativo do adoecimento do indivíduo, apesar de nem sempre ser associado à existência de patologias. Os casos que estão relacionados às doenças apresentam diversos fatores que podem influenciar, conforme classificação: geográfica (situações políticas, sociais, econômicas, regionais e nacionais); organizacional (contexto dos ambientes e formas de trabalho, cuidado da organização com os trabalhadores, processos e relações interpessoais de trabalho); e individual, que varia de acordo com cada trabalhador e suas percepções, exigências e diferenças pessoais, nas formas de lidar e manifestar as patologias existentes, envolvendo seu grau satisfação no trabalho, sua motivação para realizar suas tarefas (OIT, 1989), e seu engajamento (FROST, 2003; TRACY *et al.*, 2016).

Todas estas questões permeiam a caracterização das concepções e variam de acordo com seus níveis hierárquicos, destacando-se, nas concepções 1, 2, 3, principalmente nas duas primeiras, relatos de absenteísmo que não são vistos como adoecimento, e, portanto, não são gerenciados como tal. Embora a OIT (1989) considere o absenteísmo por doença vinculando-o à redução do comprometimento com o trabalho.

Aqui nessa universidade, o maior problema dessa universidade: a absenteísmo dos servidores (DI – 6, l. 537 – 538).

Então, meu Deus, eu acho que uma coisa que...que atrapalha mUito o ambiente de trabalho, entendeu? É fofoca, tá. E dois: falta de comprometimento. Eu acho que assim, num é assim não é só no âmbito deste departamento não, é de toda Universidade. O que

atrapalha, falta de comprometimento. E uma outra coisa, eu tenho uma função, você tem outra, então, pra minha função dar certo e vice-versa a gente tem que cumprir nossas funções. Então assim, essa falta de comprometimento peca no cumprimento das funções. Então, de repente eu preciso do serviço de um outro cargo, uma outra pessoa, né, se a pessoa não cumpriu com a sua função meu trabalho não anda. Então, é basicamente isso (CD – 6, l. 137 – 145).

Associando as práticas reveladas nas entrevistas com os conceitos teóricos expostos, deduz-se que se existem problemáticas mais graves e difíceis de serem resolvidas, trabalhadores, sobretudo gestores, apesar de apresentarem competências gerenciais e emocionais já aprendidas de experiências anteriores, podem não conseguir controlar seus sentimentos (negativos) e se tornarem ‘tóxicos’.

Têm-se, como exemplo, as evidências que envolvem a concepção 4, composta por um dos servidores com menos tempo de instituição (6 anos), técnico-administrativo sem cargo efetivo de gestão, embora se dedique em sua função que tem atividades de chefia (exerce há três anos), e cujo chefe, um dos componentes da concepção 3, é um dos servidores mais antigos na UFRRJ (40 anos). Este gestor conta com anos de experiência em cargos prévios de chefia, estando há mais de dois anos na função atual de diretor de instituto, apresentando competências gerenciais e emocionais adquiridas que viabilizam a adequada gestão em casos de adversidades laborais, a partir do conhecimento e da aplicação apropriada de suas práticas gerenciais, condicionando um ambiente laborativo favorável.

É possível, ainda, deduzir que questões individuais do representante da concepção 4, e, de certa forma, o fato de que seu cargo tenha ‘menos responsabilidades’ que o sujeito da concepção 3, permitem com que ele tenha fatores estressantes mais atenuados e, com isto, melhor controle sobre suas emoções, caracterizando-se em um nível acima de concepções sobre indivíduos e ambientes de trabalho saudáveis, sobretudo nas questões psicossociais.

Essas situações discutidas permitiram evidenciar que as (in) competências gerenciais influenciam na saúde psicossocial dos trabalhadores de forma negativa, principalmente quando não se observa equilíbrio na intervenção do indivíduo gestor junto aos problemas e desafios do trabalho. Engloba a intervenção tanto em situações interpessoais quanto em questões profissionais de cada indivíduo gerenciado, e, ainda, abrange toda a administração dos espaços e fluxos de trabalho correspondentes aos seus ambientes laborais.

Se há desequilíbrio entre aceitação, resolução e absorção de sintomas negativos, produzidos a partir das vivências no trabalho, observa-se o início do consequente adoecimento do indivíduo, por vezes exteriorizado de forma direta através da manifestação de sintomas de psicossomáticos pessoais; ou também de forma indireta, interferindo no trabalho e nas relações interpessoais (pessoal e profissional), todos repercutindo no ambiente e nos indivíduos que os cercam.

Do mesmo modo, observou-se o desequilíbrio das emoções (‘tóxicas’) e do estado emocional do gestor relacionado as (in) competências gerenciais, manifestado principalmente em situações de alta dedicação que culminaram em insucesso e consequente frustração, sensação de impotência e fracasso envolvendo a capacidade de gerenciar, como em casos de conflitos interpessoais mais exacerbados, por exemplo.

Outras situações revelaram sinais de estafa e desistência de perspectivas positivas, insatisfação por estarem exercendo a função de gestão, além de desmotivação laboral oriunda da insegurança, mobilidade institucional precária, vivência de anos dos processos e evoluções institucionais sem observar melhorias das barreiras encontradas, somados à carência de infraestrutura dos espaços de trabalho.

Problemas cotidianos com a gestão (imediata e administração superior) também foram reconhecidos como geradores de maiores sintomas negativos, além da subvalorização pelo trabalho realizado (reconhecimento não realizado tanto pelos gestores quanto pelos subordinados) e pouco investimento em melhorias da gestão em prol da qualidade de vida laboral.

Olha, o grande problema aqui é que eu tenho um prédio tombado, belíssimo, mas que tá há muitos anos sem nenhuma reforma, em uma fragilidade absurda da rede elétrica. Então todo dia é uma sala que fica sem luz, é uma sala de aula que, que tá sem luz e as aulas precisam ser canceladas. É um curto-circuito eu fico morrendo de medo disso aqui pegar fogo. Então assim, os grandes desafios são fazer a manutenção das edificações, adquirir material pra garantir a qualidade das aulas práticas numa situação de carência total de recursos, né? Então assim, a gente vai tentando né, o que dá pra fazer vai fazendo, mas muita coisa não depende nem de mim e nem da administração da Universidade (DI -1, l. 195 – 203).

Neste aspecto foi frustrante devido a falta de manutenção predial. (...) fizemos um documento de manutenção predial que não foi executado (DI – 6, l. 481 – 484).

Essas problemáticas foram reveladas de forma mais expressiva nas concepções 1 e 2, ao passo que as concepções 3 e 4 revelaram-se competentes, mais motivados, empenhados e engajados na prática gerencial, expressando maior comprometimento e gosto pelo cargo. Atesta-se, portanto, mais vivência, profissionalismo e seriedade, uma vez que esses gestores assimilam melhor as problemáticas do dia a dia e não manifestam anseios pelos rápidos termos do período do mandato de gestão.

Foram evidenciados menores sinais de estafa e desistência de perspectivas positivas, ou desmotivação no exercício da função e frente as dificuldades vivenciadas, apesar de manifestarem situações de frustração (impotência e fracasso) em oposição à alta dedicação para tentar resolver algumas questões. Essa frustração conduz eventualmente à desestabilização do seu estado emocional, podendo gerar (minimamente) alguns sintomas negativos psicológicos (adoecimento), mesmo que temporários. Isso porque eles parecem saber manipular internamente seus sentimentos, sem permitir que sejam intensos e sem maiores prejuízos pessoais e profissionais, e, conseqüentemente para seus ambientes de trabalho.

Os gestores com competências influenciando mais positivamente a saúde psicossocial dos trabalhadores também relataram situações em que o bem-estar no trabalho pode ser associado ao fato que anteriormente tiveram experiências laborais com alta carga de sentimentos negativos (estresse, por exemplo), e seus aprendizados reconhecem qualidade de vida superior no trabalho na UFRRJ e, por isso, possuem gratificação pelo cargo e desejam proporcionar felicidade para outros trabalhadores.

Estes gestores, agrupados na concepção 3 e sobretudo na concepção 4, prezam por investimentos em prol da qualidade de vida nos ambientes ocupacionais, tornando-os saudáveis a partir da boa convivência interpessoal, coletividade e transparência, diálogo entre os trabalhadores, investimento nas capacitações e desenvolvimento de competências, valorizando e respeitando os indivíduos e suas individualidades.

Não apresentam sinais significativos de sofrimento ou sintomas de adoecimento psicossocial advindos das suas atividades laborais e não há sinais efetivos de produção,

absorção e eliminação de ‘toxinas’ (sentimentos negativos) nos ambientes de trabalho, reduzindo as possibilidades de ‘contaminar’ outros trabalhadores por suas emoções e sintomas relativos ao exercício das suas funções e demandas relacionadas a elas.

As questões mencionadas acima envolvem a relação saúde - doença - trabalho, entre as mais manifestadas, além das citadas no Manual do Ministério da Saúde sobre doenças relacionadas ao trabalho como influenciadoras de desenvolvimento de adoecimento psicossocial em decorrência do meio ocupacional (BRASIL, 2001b).

Costa *et al.* (2012), Estevão (1994), Pereira e Silva (2011) discursam sobre as características específicas existentes na gestão do serviço público, que são vistas como problemáticas cotidianas pelos entrevistados desta pesquisa, e que, de acordo com os achados, se indevidamente gerenciados, podem proporcionar desequilíbrio na relação saúde - trabalho e desencadear o adoecimento.

Assim, características como: caráter mais burocrático; sistemas com conexão entre processos, produtos, unidades e níveis organizacionais enrijecidos, condicionando inflexibilidade em algumas metas e controle de resultados; maior "mecanicidade" dos processos de institucionalização e legitimação; decisões centralizadas (COSTA *et al.*, 2012; ESTEVÃO, 1994); demanda social crescente, como a originada à partir do Programa REUNI, por exemplo (PEREIRA; SILVA, 2011), eventualmente dificultam e inviabilizam os objetivos e a entrega de serviços com potencial de qualidade, devido à liberdade de ação restrita (FOWLER, 2008).

Schilling (1984) corrobora que, caso o trabalho seja considerado fator de risco para o adoecimento, não necessariamente a causa, pode-se aumentar as chances de determinada doença ocorrer, sendo necessário eliminar os riscos evidenciados para reduzir a incidência ou mudar o curso dos adoecimentos. Ainda, segundo o mesmo autor, se o trabalho ou as condições em que ele é realizado for determinado como causa necessária e direta do adoecimento, deve-se proceder o controle ou a substituição das atividades, condicionando prevenção, eliminação ou erradicação de determinado tipo de doença.

Em função da velhice, ocorrem alguns problemas de... motores. (...) Eu acho este o grande problema no geral, assim, de saúde e colocaria assim, primeiro a questão de coluna, postural, que quase todo mundo tem, e esse problema vinculado à ergonomia dos trabalhos, das atividades, então, por exemplo, a questão de um assento adequado, de uma postura adequada, não tem nenhum treinamento, nenhum esclarecimento para os funcionários dentro dessa área que eu acho um grande problema (DI – 6, l. 369 – 376).

A partir das análises e das discussões desta pesquisa, com base nos conceitos de Frost (2003), infere-se que a UFRRJ, para se manter saudável em relação às vivências do ambiente de trabalho, sem maiores dores e adoecimentos ocasionados por ela, precisa investir em aprendizados voltados para o desenvolvimento de competências (gerenciais).

Fowler (2008, p. 29) salienta que, “para que uma organização tenha qualidade, a capacidade de saber executar a sua atividade fim não basta; a capacidade de saber gerenciar é essencial. Não há missão que possa prescindir da gestão”.

Consequentemente, favorece-se o aprimoramento dos servidores/gestores para a resolução de muitas problemáticas e desafios cotidianos, em decorrência da articulação prática das competências desenvolvidas. Portanto, este cuidado mais efetivo com o trabalho proporcionaria menor sofrimento e manipulação mais eficiente dos sentimentos negativos (toxicidades) existentes nos seus espaços ocupacionais. Prevenir-se-ia, assim, com

efetividade, a influência negativa sobre a saúde psicossocial dos seus trabalhadores como um todo (FROST, 2003; MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010).

O estímulo foi esse e também, já que, o departamento, e a gente vive também no departamento, eu tenho a concepção de serviço público que a gente tem que cuidar, ao mesmo tempo que tem que participar. Então, essa é a visão de gestor público de... oferecer a parte de serviço público externo e interno (CD – 2, l. 60 – 62).

A necessidade do desenvolvimento de competências individuais (gerenciais) para as atividades de trabalho foi apontada em todas as concepções, como também referida por Pereira e Silva (2011), quando revelam que há carência de capacitações para o desenvolvimento das práticas gerenciais, e que o aprendizado é basicamente realizado na prática do dia a dia, necessitando de estímulos, treinamentos, cursos, especializações e afins para o exercício das atividades de trabalho, sejam elas gerenciais ou não.

Todos os sujeitos entrevistados destacam ainda que os gestores da administração pública são servidores que exercem cargos gerenciais, na maioria das vezes, sem capacitação específica para exercer tais demandas e funções, como também reconhecido por Pereira e Silva (2011).

No nosso caso, professor, a gente não fez curso, né? Eu até gostaria de fazer um curso de gestão. A gente não fez nenhum curso né, minha área é [REDACTED], a vida inteira me preparei pra ser professora e pesquisadora. Aí a gente tem esses desafios né, que.. as vezes com um pouquinho mais de empenho, você consegue exercer aquela função. Mas a gente, é uma pesquisa diária, é uma procura diária por informações, de aconselhamento. É, porque assim, ninguém nasce sabendo né, errar é humano mas a gente tem que tentar errar o menos possível, principalmente quando a gente pode levar prejuízo pra alguma pessoa. Então eu acho que o gestor ele tem que ser uma pessoa sensível, né, às demandas daquele setor que ele tá gerenciando, ele tem que ser uma pessoa que tente buscar, tente se informar, mesmo que não seja em curso formal, direitinho, mas que ele estude (DI – 1, l. 147 – 157).

É meio que assim, a gente vai Tateando, que infelizmente uma coisa que eu vejo aqui na Rural: não tem capacitação. Ou você corre por fora ou você fica fuçando no sistema. Não, eu sinto falta disso aqui, não ter investimento na capacitação dos servidores. Tudo aqui é muito difícil, (...) (SI – 5, l. 100 – 103).

A demanda pelo desenvolvimento e aprendizado de competências (gerenciais) revelou-se, ainda, proveniente das repercussões nas atividades de trabalho que envolvem as personalidades dos gestores/indivíduos, e da necessidade de aplicar uma gestão coletiva, que possibilitaria a potencialização da resolução dos processos de trabalho, igualmente constatado por Nunes (2015). Destacam-se as manifestações de práticas gerenciais com responsabilidade, comprometimento à função e ao coletivo, além do equilíbrio emocional (SILVA; SILVA, 2011).

(...) eu tento ser uma pessoa responsável, agir com responsabilidade... ter noção, assim, de que... eu deixando de fazer eu posso tá prejudicando alguém. E que assim, eu tô aqui pra isso, então, eu parto desse princípio, tem que fazer, eu não posso... escorregar, não, não... eu tenho que fazer, fazer bem feito, é... de modo que eu não prejudique nem o meu colega, porque senão eu sobrecarrego ele. É isso, acho que é senso de responsabilidade com o trabalho, sabe? E assim, se você não sabe, você procurar saber, você procurar informação... é, é isso... não sei fazer isso aqui mas eu vou ver como é que faz, é... buscar conhecimento, buscar com que saiba onde tá a informação, e a responsabilidade, sabe? Não sei se eu consigo mas assim, eu tento pelo menos aquilo que eu não sei... procurar com quem tá aqui há mais tempo, procurar com o setor responsável... e ter responsabilidade de não deixar meu trabalho pros outros, sabe? O que é meu eu procuro eu fazer, não jogar pra cima de ninguém, entendeu? (SI – 6, l. 192 – 203).

O benefício nos relacionamentos interpessoais intra e extra organizacionais (WATSON, 2001) pode ser conquistado através da valorização e do respeito às individualidades de cada servidor, fazendo com que os gestores sejam mais capazes de gerir com sucesso a organização e outros trabalhadores, e sejam mais resolutivos nas problemáticas cotidianas do trabalho. Consequentemente, os sentimentos negativos oriundos deste trabalho, segundo Frost (2003), os afetariam menos, pois estariam mais capacitados para intervir e gerenciar junto aos demais servidores que manifestaram emoções negativas predominando.

E somos diferentes, né? (...) Então, a gente não se concorda mesmo por conta dessas concepções teóricas e tudo, e isso acaba respingando numa...numa situação ou outra, e aí você tenta canalizar pra poder... Porque ali você é o presidente, você tem que tá na liderança e tentar organizar as coisas pra que tudo saia bem, pra que a gente consiga ter um finalmente né? (CD – 4, l. 153 – 170).

Sim, sim, exatamente. (...) chefia com servidor... acho que muito... teve um outro caso também que envolvia aluno e professor, tá, a gente também tentou tratar juntando as partes, e... acho que superou, tá? (DI – 2, l. 104 – 107).

Esse investimento no desenvolvimento de competências individuais e gerenciais em prol da influência mais positiva do trabalho na saúde psicossocial dos trabalhadores, deve ser guiado por um modelo de organização mais abrangente e não somente voltado para os postos de trabalho propriamente ditos (MELLO; AMÂNCIO FILHO, 2010), com aulas, treinamentos práticos e reuniões, por exemplo, que promovam ativamente troca de experiências e reflexões nos trabalhadores. Essa troca permitiria mudar suas vivências e, consequentemente, suas concepções sobre o trabalho, como defende Sandberg (2000).

A gente tem atendimento às demandas da reitoria, das pró - reitorias... aqui no Instituto a gente faz reuniões pra discutir espaço físico, pra ver melhor a ocupação do espaço, pra ver a questão das salas de aula. Então, a gente tá sempre chamando os chefes dos

departamentos, das coordenações de curso pra conversar. Então a gente tem uma agenda de reuniões bastante intensas (DI -1, l. 81-85).

(...) a gente não tem toda a infraestrutura que a gente gostaria de ter, né? E hoje conseguir recurso fora tá cada vez mais difícil, principalmente pra professores novos que estão chegando, ele não tem um currículo... que dê conta disso. Eu acho que a Universidade precisa dar esse aporte, principalmente pra quem tá chegando. (...) Isso a gente tem colocado pros conselhos, nas reuniões com a administração superior. Precisa existir uma política dentro da Universidade pra inserir o docente que tá chegando, os mais novos, dentro da pós-graduação ou dentro da pesquisa. Porque aí ele vai se sentir estimulado pra trabalhar e fazer aquilo que ele precisa fazer, porque a qualidade do ensino nas universidades públicas ela é movida pela pesquisa. Se você acabar com a pesquisa vai acabar a qualidade das universidades públicas. E se você acabar com a qualidade da universidade pública, nós vamos fazer o serviço que vários governos querem que a gente faça: feche ou cobre (DI – 3, l. 212 – 226).

Dessa forma, a partir da transformação das concepções vigentes e da criação dos novos conhecimentos nas organizações, seria possível a aplicação mais efetiva da gestão do conhecimento adquirido nas aprendizagens organizacionais vivenciadas e adquiridas, viabilizando o desenvolvimento de competências individuais (dos gestores) para melhor reconhecer os pressupostos que os orientam, como apontado por Takeuchi e Nonaka (2008) e Villardi e Leitão (2000).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), as mudanças de comportamentos estão diretamente relacionadas à criação de novos conhecimentos, que conseqüentemente proporcionam a renovação dos indivíduos e da organização como um todo, além da reformulação dos sistemas institucionais em prática. Para tanto, como exposto por Antonacoupoulou (2006), é preciso superar as dificuldades inerentes aos contextos psicossociais complexos, delimitadores da aprendizagem e do desenvolvimento de competências nas instituições, sendo necessário otimizar as interações sociais entre os indivíduos formadores de ideias, estimulando o desenvolvimento e o compartilhamento do conhecimento nas organizações, de acordo com Nonaka (1994).

É... é um cargo eletivo, né, então... na verdade após a experiência na Coordenação de Graduação, é.. onde você passa a compreender bastante da gestão acadêmica, é... eu acho que existem dois caminhos: ou você se afasta completamente da gestão, ou você percebe que... aonde estão algumas lacunas, alguns gargalos, e você anseia por tentar atuar neles. Eu... fiz esse caminho, né? (...) (DI – 5, l. 53 – 66).

Assim, torna-se possível alinhar as estratégias das organizações ao desenvolvimento de competências (gerenciais), a fim de aperfeiçoar o profissionalismo dos indivíduos e suas capacidades de todos os tipos de gerenciamento, de pessoal até processual, em nível estratégico e em nível operacional (BRASIL, 2014a; SIGOLLO e SOARES, 2013), inclusive na UFRRJ.

Em acordo com Sandberg (2000) e Tracy *et al.* (2016), entre outros fatores que influenciam no desenvolvimento de competências dos trabalhadores, tanto positiva quanto negativamente, destacam-se diversas atividades gerenciais, tais como: recrutamento, contratação de pessoal, alocação e (re) organização adequada dos locais de trabalho; forma como são realizadas as avaliações de desempenho e progressões de carreira dos trabalhadores; sistemas de remuneração; estratégias organizacionais voltadas para a motivação e melhoria do exercício das funções dos seus trabalhadores, entre outros. Tracy *et al.* (2016) ainda aponta o clima organizacional como fator importante para o desenvolvimento de competências, pois se relaciona diretamente ao engajamento desses trabalhadores.

Como nas demais organizações, as práticas de trabalho seriam de melhor qualidade e desempenho, pois esses trabalhadores estariam mais embasados para o confronto de situações complexas que envolvem a gestão, sobretudo a pública (BRASIL, 2014a; PEREIRA; SILVA, 2011). No caso, em acordo com Sandberg (2000), os gerentes estariam mais aptos para compreender as bases que desenvolvem as competências humanas no trabalho.

É... eu sempre digo que a chefia não é uma pessoa, elas são 3 pessoas, na verdade, como estatuto, como elemento, é o chefe, o vice-chefe e a secretaria. Então, aqui, não funciona só eu, na verdade, isso é conversado também com os gestores... a chefia como um todo. E aí são atribuídos também... e aí nesse caso a gente faz um monitoramento e avaliação. Algumas coisas a gente deixa de cumprir, porque não depende só do departamento, e a gente cobra quando é possível em outras instâncias, ou mesmo solicitar a abertura de processo, que é a nossa função. Então, nesses casos aí a gente normalmente tenta fazer e cumprir... as normativas legais... e algumas outras coisas a gente tem que resolver... é, em mediação, porque a gente tem comunidades e atores diferentes. Alunos, professores e técnicos (CD – 3, l. 149 – 158).

As ações organizacionais seriam embasadas nas competências humanas, de acordo com conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados no trabalho, qualificando os trabalhadores, beneficiando as questões gerenciais, aumentando o desempenho profissional e reduzindo os problemas de organização do trabalho, como apontado por Brandão e Bahry (2005) e Sandberg (2000).

Ah, hoje a direção do Instituto ela tem uma função política muito forte dentro da Universidade, né? Pela... situação do Conselho Universitário... é... e a estratégia, de modo geral, foi uma de mudança de postura, né, dentro do Conselho Universitário e próprio dentro do Instituto. O que nós tamo vivendo hoje é uma crise econômica que afetou muito a gestão, então a gente não tem conseguido... criar mudanças materiais, né, de infraestrutura, por falta de recursos, e a proposta é exatamente criar uma mudança de postura na busca de captação de recursos, de... de inovação, é o caminho, né? (...) Então a gente tem que trabalhar tentando estru(interrompe)reestruturar (...) Pouco sucesso, mas várias tentativas (DI – 2, l. 54 – 65).

Hoje o principal é... execução financeira. A gente tem um recurso, não é muito, poderia ser muito mais, né, a... a... a distribuição dos recursos para os institutos, mas... isso não deve acontecer e não

adianta nem acontecer se você não consegue executar nem o pouco que você tem. Então, um (ênfatisando) grande problema, um grande gargalo que nós temos hoje é que você tem dinheiro... disponível... mas você não consegue gastar. Porque há uma ineficiência muito grande na execução financeira da Universidade. E isso precisa mudar, né? (DI – 3, l. 148 – 154).

Mendes e Dias (1991) ainda apontam que a saúde ocupacional se relaciona também à promoção de saúde, mediante ajustes no comportamento dos trabalhadores, a fim de modificar os estilos de vida e de trabalho, a partir de processos de educação. Esses autores sugerem otimizar a participação e o conhecimento dos trabalhadores acerca dos contextos que envolvem sua saúde e o trabalho que realizam, reduzindo os impactos que um tem sobre o outro, à medida que se propiciam melhores condições nos seus ambientes de trabalho.

Conseqüentemente, as repercussões seriam mais positivas sobre a saúde dos indivíduos em seus ambientes de trabalho, pois os gestores estariam mais capacitados para reconhecer o adoecimento e aptos para solucioná-los, (re) estruturando as organizações de forma mais saudável, como apontado por Frost (2003).

De acordo com Nunes (2015), otimizaria e melhoraria, por fim, a prestação de serviços, que é a atividade fim das organizações públicas.

Bom, primeira coisa, você tem que tá... ééé, a par, de tudo que tá acontecendo na Universidade, né? Então, se você não tem conhecimento de um determinado assunto que vai ser tratado num conselho, seja lá ele qual for, que você tem que participar porque é membro nato, você tem que procurar se interagir daquilo. E muitas vezes, ou na maioria das vezes, isso foge da sua competência, né? Da sua competência profissional. Eu [REDACTED], muitas vezes a gente tá sentado no Conselho Universitário, eu tenho que ter uma opinião formada de uma situação jurídica. Então, você tem que se... buscar subsídios pra que você dê opinião e tome decisão da maneira mais justa possível, né? Evidentemente que... não é muito comum... no serviço público, mas eu nunca deixo de ter bem em mente que nós somos empregados, nós nunca somos chefes, nós nunca somos... donos, quem manda aqui é a sociedade brasileira. Então, a partir do momento que você passe a trabalhar sempre visando o melhor pra sociedade, eu acho que você tá indo no caminho certo. Eu imagino isso (DI – 3, l. 133 – 145).

Como eu falei, os problemas que nós temos, basicamente, em relação a saúde, é que, (...) os EPI's não são utilizados convenientemente. Tem algumas particularidades que os funcionários não respeitam, assim principalmente, funcionários antigos. Note que a faixa média dos nossos servidores é na faixa dos 62 até 64 anos mais ou menos, então, eles têm já um vício de trabalhar com vestimentas inapropriadas e com proteções inapropriadas, e esse trabalho realmente é um trabalho insalubre. (...) Tem servidores que não utilizam as proteções. E outra coisa é que no geral os laboratórios eles não têm a certificação adequada com as recomendações de segurança adequadas. Nós tivemos o primeiro laboratório certificado [REDACTED] graças ao apoio do pessoal lá do DAST e da

segurança do trabalho. Tivemos a primeira certificação no país, que foi conseguida através da, do empenho (DI – 6, l. 322 – 334).

Evidencia-se, dessa forma, a importância da compreensão sobre as concepções deste estudo, que viabiliza reconhecer as pessoas como elementos diferenciadores dos contextos organizacionais e dos ambientes de trabalho, promovendo mudança, como proposto por Villardi e Leitão (2000).

Para se tornar um gerente qualificado, envolve basicamente se tornar um ser humano qualificado, que embora com um grau de habilidade técnica voltado para a gestão, tenha igualmente, se não mais importante, um conhecimento íntimo e detalhado do negócio e da organização onde está inserido, e dos indivíduos e grupos específicos com os quais tem de se relacionar (WATSON, 2001, p. 226, tradução da autora).

Por fim, entendendo que as "competências precisam não apenas ser adquiridas e desenvolvidas, mas também aprimoradas e elevadas" (TRACY *et al.*, 2016, p. 45), como Sandberg (2000) também defende, e a partir da discussão dos resultados empíricos da pesquisa, à luz da teoria, permite-se responder à questão central deste estudo, ou seja: 'Como as competências gerenciais influenciam na saúde psicossocial dos trabalhadores?', da seguinte maneira:

Considera-se que os gestores com competências gerenciais mais desenvolvidas e praticadas teriam maior capacidade e habilidade para identificar e intervir nas problemáticas e nos sentimentos negativos originados dos ambientes, relações e processos de trabalho;

Consequentemente, estes estariam mais propensos para manter o equilíbrio das suas emoções pessoais e dos desafios profissionais vivenciados por eles e pelos indivíduos que gerenciam, envolvendo toda a administração dos seus espaços e fluxos de trabalho inerentes aos seus ambientes laborais;

Revela-se, assim, o predomínio da influência de sintomas positivos sobre a saúde dos trabalhadores, em decorrência da menor 'produção' e 'absorção' dos sintomas negativos produzidos a partir das vivências no trabalho, propiciando menos adoecimento nos indivíduos;

Considera-se, também, que o estado de saúde ou adoecimento psicossocial pode ser exteriorizado de forma (in) direta através da manifestação de sintomas psicossomáticos pessoais, bem como no comprometimento e no engajamento das atividades, interferindo no trabalho e nas relações interpessoais (pessoal e profissional), todos repercutindo no ambiente e nos indivíduos que os cercam.

Conclui-se que os gestores com maior prática das suas competências gerenciais desenvolvidas encontram-se mais capacitados para manipular positivamente as questões profissionais e pessoais, como conflitos interpessoais, organização de tarefas e pessoas nos seus locais de trabalho, execução de processos, busca de solução para problemáticas financeiras ou de infraestrutura, por exemplo, todas envolvidas nos seus meios de trabalho e, dessa forma, com influência salutar na saúde psicossocial dos trabalhadores, como defendido por Frost (2003).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS POSTERIORES

Neste estudo, objetivou-se identificar e responder como as competências gerenciais praticadas influenciam na saúde psicossocial do trabalhador na UFRRJ, uma IFES, a partir das concepções desenvolvidas pelos trabalhadores da instituição em decorrência de suas vivências em seus ambientes de trabalho, estas que foram relatadas à pesquisadora.

A necessidade de refletir sobre o papel e o envolvimento dos gestores na saúde ocupacional e nos processos de adoecimento dos trabalhadores foi destacada na prática profissional da pesquisadora, uma profissional de saúde da equipe da DAST, durante atendimento aos trabalhadores da UFRRJ, e como servidora participante das questões administrativas da instituição. Enfatiza-se, ainda, que essas questões também vêm sendo debatidas em nível nacional, conforme observado na fase exploratória do estudo.

Destaca-se que foi realizado um estudo piloto para direcionar com mais embasamento empírico e conceitual a proposta desta pesquisa, além de subsidiar a construção do marco teórico, que foi desenvolvido a partir de estudos teóricos e empíricos sobre competências gerenciais profissionais e saúde no trabalho nas dinâmicas cotidianas laborais, assim como temáticas relacionadas às práticas de gestão e ambiente de trabalho saudável, a saber: saúde do trabalhador, com enfoque no sofrimento e adoecimento psicossocial no trabalho; competências profissionais, com ênfase nas competências gerenciais; e gerência no serviço público.

Para tanto, realizou-se pesquisa aplicada de base interpretativista e fenomenográfica, configurada como um estudo de caso único. De natureza qualitativa, a coleta de dados no campo deu-se mediante pesquisa documental, observação participante natural e entrevistas individuais semiestruturadas junto a 18 servidores, entre eles: diretores de Institutos, chefes de departamentos e técnico-administrativos diretamente envolvidos no trabalho das secretarias das direções dos institutos, todos do Campus de Seropédica da UFRRJ. Dessa forma, foi possível realizar um retrato mais consistente e próximo da realidade organizacional.

Na análise dos dados do campo, a partir dos relatos dos sujeitos, emergiram categorias descritivas de 1ª, 2ª e 3ª ordem, configuradas em quatro concepções que envolveram as declarações das experiências vividas dos sujeitos de pesquisa sobre o fenômeno da influência das competências gerenciais praticadas e suas repercussões na saúde dos trabalhadores entrevistados, ou seja, o "como" e "o que" significa trabalhar com o gestor, a saber: Concepção 1 – Estar em adoecimento agudo; Concepção 2 – Estar em adoecimento crônico; Concepção 3 – Estar em reabilitação; Concepção 4 – Estar saudável.

Por meio dessas quatro concepções desenvolvidas nos servidores desta IFES, foi possível responder à questão de pesquisa, reconhecendo as diferentes formas que estes indivíduos vivenciam e significam, de forma múltipla e inter-relacionada, o mesmo fenômeno sobre a influência das competências gerenciais praticadas sobre os estados de saúde psicossocial dos trabalhadores.

Identifica-se, nas diferentes concepções, que as (in) competências gerenciais praticadas nesta organização pública têm implicações nas formas e processos de trabalho, na resolução dos desafios e problemas cotidianos, na estruturação organizacional, nas relações interpessoais e na manutenção dos ambientes de trabalho, repercutindo nos indivíduos que convivem nos ambientes laborais e influenciando em sua saúde psicossocial, positiva ou negativamente.

Gestores que possuem práticas equilibradas das suas competências tendem a influenciar de forma positiva na saúde psicossocial dos trabalhadores do seu meio de trabalho,

propiciando e inspirando maior comprometimento e engajamento dos trabalhadores com relação a sua vida profissional, e (in) diretamente na vida pessoal.

Com a análise dos dados empíricos desta pesquisa, explicitou-se predomínio de sentimentos negativos entre os trabalhadores da UFRRJ, indicando influência negativa das (in) competências gerenciais praticadas segundo os entrevistados.

O impacto da prática de competências gerenciais repercute então na saúde, no bem-estar e na qualidade de vida laboral, propiciando mais empenho, participação e apta realização das suas atividades laborais junto à administração pública, conduzindo melhorias nos fluxos e processos de trabalho, e, conseqüentemente, nos serviços prestados à população, com vistas a oferecer um serviço público de excelência.

Pela concepção dos sujeitos da pesquisa, evidenciou-se que políticas e ações relativas à saúde do trabalhador na instituição são percebidas, contudo, estas não são suficientes para atender às demandas existentes, com vistas a minimizar as condições de risco para a saúde dos trabalhadores.

Porém, não foram destacadas, nas vivências reveladas dos entrevistados, ações institucionais voltadas para a atuação mais competente e eficaz dos gestores da UFRRJ, no exercício das suas funções como chefes, principalmente em relação à saúde ocupacional. Apesar disso, todos reconheceram através dos seus relatos que o trabalho influencia no estado de saúde dos indivíduos, sendo que alguns deles se dedicam individualmente ao desenvolvimento de suas competências (gerenciais) em prol de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Evidenciou-se, ainda, que as competências gerenciais são subdimensionadas por seus gestores, quando relacionadas às práticas gerenciais identificadas nas vivências dos servidores da organização, ou seja, revelaram ter no cotidiano mais competências praticadas no exercício da função como chefes, do que as que identificaram como as principais necessárias para ser um gestor competente.

Dessa forma, este estudo pode ser utilizado como subsídio e orientação para outras organizações, principalmente outras IFES em nível nacional.

Identificou-se que as (in) competências gerenciais praticadas nesta organização pública têm implicações nas formas e processos de trabalho, na resolução dos desafios e problemas cotidianos, nas relações interpessoais, na estruturação organizacional e na manutenção física e humana dos locais de trabalho. Repercutem, nos trabalhadores, sua saúde psicossocial, seja de forma positiva ou negativa, (não) desencadeando adoecimento dos indivíduos e comprometimento das atividades de trabalho.

Explicitou-se o predomínio de sentimentos negativos entre os trabalhadores, indicando influência mais negativa que positiva sobre a saúde psicossocial dos servidores pelas (in) competências gerenciais atribuídas nas vivências relatadas pelos sujeitos desta pesquisa no momento do estudo.

Considera-se, por fim, que este estudo fornece subsídio à administração superior para elaboração de programas e cursos de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais pertinentes à realidade da organização examinada, voltada para a ampliação de competências gerenciais, requeridas para conferir qualidade de vida no trabalho, necessária ao trabalho de qualidade.

7.1 Implicações e Recomendações Práticas

Entre as concepções encontradas, identificou-se nos relatos que os entrevistados vivenciam, em suas experiências, as principais competências gerenciais necessárias e requeridas na prática cotidiana, conforme apresentado no Quadro 17. Dentre elas, podem ser

destacados, como reveladas em todos os entrevistados, a presença de dedicação, o empenho, a responsabilidade e o comprometimento no exercício da função como chefe.

Ressalta-se, ainda no Quadro 17, as competências gerenciais necessárias e requeridas na prática cotidiana que foram manifestadas por mais de 50% dos entrevistados, a saber: ter conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.); realizar gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações); ter sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça); estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões); e ser líder (ter persuasão, saber delegar e cobrar metas).

Quadro 17: Competências gerenciais necessárias (principais na visão dos entrevistados)

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)
Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), responsabilidade e comprometimento
Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.).
Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)
Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)
Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)
Estudo e pesquisa sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)
Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)
Reorganização e promoção de mudanças nos seus ambientes de trabalho, com planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente)
Mediação de conflitos
Motivação e incentivo dos trabalhadores
Exemplo para os subordinados
Resiliência
Profissionalismo
Descentralização (distribuição de tarefas)
Respeito a hierarquia
Confiabilidade (Transparência / honestidade)
Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)
Gestão para o coletivo (sociedade)
Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)
Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)
Investimento em qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)
Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)
Bom diálogo
Inteligência emocional (equilíbrio, calma)
Experiência prévia (prática) em gestão
Caracterização política (poder e influência)
Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE e docentes, etc)

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas dos entrevistados a partir das entrevistas.

Da mesma forma, identificaram-se, entre as vivências relatadas dos entrevistados, as principais limitações e mudanças necessárias para a gestão superar os desafios do cotidiano no trabalho (Quadro 18), e para as quais se fazem necessários o desenvolvimento e a prática das competências acima requeridas.

Observa-se que muitas das questões apontadas no Quadro 18, ainda como desafios do trabalho pelos entrevistados, foram manifestadas na prática, mas necessitam de melhorias e reformulações, segundo a vivência deles no cotidiano do trabalho. Cita-se, por exemplo, alguns gestores que realizam parcerias com órgãos externos para aprimoramento de experiência e busca de solução para problemas vigentes, notadamente carência de recursos financeiros para investimentos em infraestrutura de trabalho, através de obtenção de financiamento para pesquisas.

Quadro 18: Desafios do trabalho segundo os entrevistados – limitações e mudanças necessárias para a gestão superá-los

DESAFIOS DO TRABALHO – LIMITAÇÕES E MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA SUPERÁ-LOS
Mudanças devem iniciar na gestão da Administração Superior (detentora dos principais recursos necessários para as principais mudanças, apesar de também estar com recursos limitados)
Maior comunicação interinstitucional (diálogo: em busca de cooperação e soluções, mais transparência, agilidade e aprendizado dos processos): Administração Superior com todos os demais; integração entre setores e processos de trabalho (Universidade como um todo); entre chefias imediatas e subordinados imediatos (diretores e chefes de departamento/coordenação com demais trabalhadores); entre servidores (sobretudo chefias) e alunos; entre os cursos e todos os institutos (chefes de departamento e coordenação e diretores, viabilizando a integração curricular acadêmica)
Expectativa de maior disponibilização e melhor gestão de recursos financeiros (suprimir problemas e obstáculos da crise), incluindo captação alternativa de recursos e inovações na parceria com outros órgãos / empresas (geralmente privadas - financiamento de pesquisas)
Estabelecimento de parcerias com órgãos externos para aprimoramento de experiência e busca de solução para problemas vigentes
Organizações e melhorias de infraestrutura e manutenção dos espaços e bens materiais: otimização de mão de obra (quantidade e qualidade); otimização de recursos (quantidade e gestão)
Regularização dos conflitos interpessoais (atrapalham o trabalho coletivo, o melhor desempenho das atividades e funções, a implementação de melhorias e resolução de problemas)
Elaboração de mecanismos institucionais que propiciem melhor gestão (controle) dos trabalhadores descompromissados com suas funções laborais (contexto enraizado que precisa inclusive alterações na cultura organizacional da Universidade para ser superado)
Incentivo e motivação dos trabalhadores (aumentar seu pertencimento na Instituição), para que tenham mais iniciativa em prol de melhorias, soluções e comprometimento com o trabalho (acabar com a acomodação e estimular atitude, força de vontade, pontualidade, reduzir resistência para mudanças): docentes (busca de captação de recursos externos para desenvolver projetos e investir na Instituição como um todo, política de inserção dos novos docentes nos programas de produção científica); técnicos-administrativos
(Re) organização dos fluxos e processos de trabalho de forma eficiente e eficaz (planejamentos estratégicos (PDI ⁸ , por exemplo), metas, redução de burocracias e morosidade dos processos, informatização)
Adequação da gestão de pessoas (distribuição adequada dos trabalhadores e funções inerentes ao seu cargo, indução ao profissionalismo): docentes (atividades de pesquisa, extensão, gestão); técnicos-administrativos (atividades-meio)
Estímulo à capacitação e ao desenvolvimento de competências dos trabalhadores, sobretudo os novos em exercício das suas funções (cursos, congressos, especializações, etc.): treinamento para atividades administrativas; treinamento para docentes; treinamento para gestores
Investimento na saúde ocupacional (individual e coletiva; prevenção, promoção e vigilância, sobretudo saúde mental): otimizar preparação para aposentadoria (muitos trabalhadores já podem aposentar e não fazem por motivos pessoais, gerando entraves institucionais)
Mudança da visão da sociedade de que o servidor público não trabalha
Mudança do pensamento de que tudo que não é resolvido é culpa de pessoas específicas (sobretudo os gestores) e não de todo um contexto
Reorganização da lógica administrativa, com empoderamento do técnico-administrativo colocando-os como gestores ao invés dos docentes, mantendo continuidade nos processos e rotinas de trabalho (devem ter

DESAFIOS DO TRABALHO – LIMITAÇÕES E MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA SUPERÁ-LOS
especialização na área de gestão para assumir cargos de chefia; docentes devem atuar em paralelo, com maior foco nas suas áreas específicas de atuação e capacitação)
Igualdade de tratamento entre docentes e técnicos administrativos
Redelimitação da posição dos discentes junto a política institucional (desempoderamento)
Atendimento à demanda da administração superior de crescimento dos cursos, com maior número de alunos, sem estrutura adequada para tal (cai qualidade dos cursos e do ensino prestado, ou seja, da sua base e foco de prestação de serviço: pesquisa, ensino e extensão)
Instituição de resoluções mais práticas e menos políticas (só assim dará certo)
Investimento na segurança e mobilidade dentro da Instituição (redução do absenteísmo e atração de colaboradores externos)
Consciência na hora de votar por seus representantes
(Re) implementação da rádio institucional ou outros meios mais eficientes para amplificar a comunicação institucional

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas dos entrevistados a partir das entrevistas.

Por fim, após destacar os desafios cotidianos de acordo com as vivências laborais dos entrevistados e as competências gerenciais necessárias para abordá-los e solucioná-los, ressalta-se as observações e as expectativas que envolvem a possível resolução (ou não) de questões problemáticas nos ambientes laborais (Quadro 19), conforme a perspectiva dos sujeitos desta pesquisa aplicada.

Dentre as observações e expectativas apresentadas no Quadro 19, podem ser notados apontamentos e conclusões positivos, como é o caso de quando relatam que outras instituições semelhantes a UFRRJ conseguiram superar problemas similares, então a Universidade também conseguirá. Contudo, há predomínio de apontamentos negativos, que podem ser exemplificados nos relatos que concebem que se a atividade fim da instituição não melhorar, seu destino é ser fechada ou privatizada, pois ela perderá sua função na sociedade.

Quadro 19: Observações e expectativas sobre a resolução (ou não) dos problemas e desafios do trabalho

OBSERVAÇÕES E EXPECTATIVAS SOBRE A RESOLUÇÃO (OU NÃO) DOS PROBLEMAS DESAFIOS DO TRABALHO
Otimização das atividades de trabalho após resolver os problemas de infraestrutura (“só” depende de verba e espaço físico para reestruturação)
Esperança de ter atendimento (breve) das demandas e requisições já realizadas para a Administração superior (ser atendido ainda na sua gestão para deixar como legado e já resolver os problemas relacionados)
Administração superior reconhecendo e investindo em extensão / inovação tecnológica
Reestruturação geral do Instituto / Departamento (administrativa, espacial / estrutura e de pessoas / acadêmica) com renovação da visão estratégica, propiciando mudanças
Aplicação de uma eficiente gestão de pessoas, proporcionando melhora dos serviços prestados (ensino, pesquisa, extensão, atividades-meio) (melhora do comprometimento com o trabalho e da execução das funções laborais) (Otimização do profissionalismo / estímulo / motivação para os servidores ativos e demais trabalhadores)
Remanejamento de pessoal de acordo com suas capacitações, competências e empenho
Fechamento ou privatização da instituição, caso a atividade fim não melhorar
Se segurança e mobilidade não melhorarem, vai originar evasão de estudantes (público alvo da atividade fim) e o destino dela é ser fechada ou privatizada
Discussão adequada e implementação prática devida do PDI
Reestruturação e mudanças na gestão da Administração Superior (na política Institucional) conduzindo a organização, processos de trabalho e decisões mais eficientes (melhorias na gestão financeira, nas questões estruturais, na gestão acadêmica, na gestão de pessoas, na gestão administrativa (implementação de novos meios de comunicação e procedimentos para agilizar os fluxos internos), etc.)
Necessidade de intervenção e regularização das relações interpessoais, com resolução dos conflitos existentes, para não chegar ao ponto de desencadear para conflitos físicos e adoecimentos mais graves em

OBSERVAÇÕES E EXPECTATIVAS SOBRE A RESOLUÇÃO (OU NÃO) DOS PROBLEMAS DESAFIOS DO TRABALHO
decorrência destas situações
Implementação de cursos de capacitação internos na instituição para os novos trabalhadores (inclusive e sobretudo para os gestores), para que tenham os aprendizados e requisitos mínimos de conhecimento dos fluxos e processos inerentes ao exercício das suas funções
Somente gestores devidamente capacitados podem exercer a função de chefia, com vistas a tornar a gestão institucional mais eficiente
Nenhuma expectativa (não viu mudanças eficientes ao longo dos anos para tê-las, nível de frustração com as barreiras cotidianas já não estimulam, já está saindo do cargo e não precisa mais pensar sobre isto)
Outras instituições semelhantes conseguiram superar problemas semelhantes, então a UFRRJ também conseguirá
Resoluções dos problemas nos ambientes de trabalho só vão acontecer quando o funcionamento realmente parar (enquanto estiver funcionando no imprevisto as pessoas não se mobilizam ou se mobilizam o suficiente para solucionar)

Fonte: Elaborado pela autora com base na manifestação das experiências vividas dos entrevistados a partir das entrevistas.

Pelos motivos supracitados, a partir também das demais conclusões e conteúdos expostos nos capítulos precedentes desta pesquisa, e com vistas a otimizar a eficiência, a eficácia e a abrangência de ações voltadas para políticas de saúde e segurança no trabalho na UFRRJ, indica-se a necessidade de aprimorar os conhecimentos técnicos que englobam as (in) capacidades gerenciais dos gestores da UFRRJ, passíveis de estarem envolvidas em situações de adoecimento ocupacional. Seguir-se-iam, assim, as orientações do Ministério da Saúde e do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão sobre a implementação adequada de políticas de saúde e segurança no trabalho nas organizações.

Sendo assim, recomenda-se que a Administração Superior incentive a condução de estudos e pesquisas aplicadas voltados para compreender, de forma mais aprofundada, a subjetividade que envolve as relações dos indivíduos em seus ambientes de trabalho e com o trabalho. Por exemplo, têm-se as questões relacionadas aos tipos de adoecimento, as atividades e processos de trabalho, entre outras que podem ser destacadas e inspiradas nas categorias de 1ª e 2ª ordem, encontradas neste estudo a partir da vivência dos entrevistados (Quadro 12), e relacionadas às competências, às práticas gerenciais e à saúde dos trabalhadores na UFRRJ. O resultado consequente gera benefício pela otimização dos processos e serviços prestados, tendo em vista o bem-estar e qualidade de vida dos trabalhadores desta IFES.

Assim, torna-se relevante subsidiar o aprimoramento da aplicação de uma gestão por competências na UFRRJ, que é uma organização de administração pública federal, em acordo com o Decreto no 5.707/2006 (BRASIL, 2006a).

A partir das conclusões empíricas desta pesquisa, explicitou-se a necessidade e tornou-se possível propor diretrizes que subsidiem a capacitação gerencial dos servidores da UFRRJ, ou seja, o desenvolvimento de competências para os trabalhadores que atuam ou vão atuar como gestores, com base na realidade identificada e relatada pelos entrevistados da instituição. Para tanto, com vistas a subsidiar a Administração Superior na formulação de programas de capacitação e desenvolvimento de competências gerenciais, foram elaboradas as seguintes diretrizes:

✓ 1ª Diretriz: Divulgar o resultado desta pesquisa, e de outras com enfoques semelhantes, com a equipe de saúde do trabalhador na UFRRJ, em conjunto com os gestores vigentes da Administração Superior da instituição, com vistas a iniciar diálogos e propostas em prol da elaboração de (re) estruturação dos modelos de gestão de pessoas implementados, bem como subsidiar políticas de capacitação gerencial.

Para o cumprimento desta diretriz, sugere-se a participação da CODEP, DAST e pesquisadores da realidade da UFRRJ.

✓ 2ª Diretriz: Formular e Implementar um Programa de Capacitação Gerencial incorporado ao Calendário regular de Capacitação da Instituição. Um programa e curso fundamentado nos conceitos sobre competências gerenciais requeridas identificadas com base nos dados empíricos desta pesquisa e que são pertinentes a realidade investigada da UFRRJ. Nível de abrangência: todos os servidores, priorizando aqueles em exercício da função como gestores ou aqueles que desejem realizar atividades gerenciais.

Para o cumprimento desta diretriz, orienta-se a parceria dos setores da PROAD: CODEP e DAST, além da colaboração do DP, e demais setores envolvidos e capacitados nas práticas administrativas da gestão institucional.

✓ 3ª Diretriz: Incentivar e aprimorar os achados empíricos desta pesquisa em um curso de Desenvolvimento de Competências de Gestão na UFRRJ, já desenvolvido pela equipe da DAST, incorporando oportunidades de vivências positivas e negativas explicitadas na pesquisa. Portanto, englobam-se objetivos voltados para as práticas gerenciais relacionadas à saúde dos trabalhadores, com assuntos mais específicos e aprofundados de conhecimento e desenvolvimento de competências na área. Nível de abrangência: todos os servidores, priorizando os em exercício da função como gestores ou aqueles que desejem realizar atividades gerenciais.

Para o cumprimento sugere-se manter a participação já existente com a CODEP. Sugere-se ainda convidar participantes de outras organizações, públicas ou privadas, com vistas a diversificar e qualificar os ensinamentos dirimidos no curso.

✓ 4ª Diretriz: Incentivar e aprimorar os Programas de Capacitação para os assuntos gerais já existentes, além de formular e implementar quando ainda não existirem. Podem se ofertar capacitações por meio de cursos, aulas, oficinas, treinamentos práticos, formação de fóruns, simpósios e afins. Nível de abrangência: todos os servidores.

Para o cumprimento desta diretriz orienta-se a parceria dos setores da PROAD: CODEP, DP e demais setores envolvidos nas práticas administrativas (da gestão) institucional.

✓ 5ª Diretriz: Instituir um calendário regular para oferta de capacitações gerenciais, permitindo acesso contínuo e regular dos conceitos e práticas necessárias para o exercício das funções de gestão, tanto para os gestores recém ocupantes de seus cargos, quanto para atualização dos demais em exercício;

Para o cumprimento desta diretriz sugere-se fornecer:

I. Todo gestor e seus vice recém empossados na função o curso de capacitação proposto no Programa de Capacitação Gerencial (2ª Diretriz). Caso ainda não tenham realizado ou se tiverem realizado há mais de 1 ano, orienta-se que o atualizem, e o cursem dentro dos primeiros 3 meses de exercício no cargo;

II. Todo gestor e seus vice recém empossados na função o curso de capacitação já existente sobre Treinamento em Competências de Gestão na UFRRJ voltado para a saúde dos trabalhadores, desenvolvido pela equipe da DAST (3ª Diretriz). Caso ainda não tenham

realizado ou se tiverem realizado há mais de 1 ano, orienta-se que atualizem, e o curseem dentro dos primeiros 6 meses de exercício no cargo;

III. Anualmente os servidores que se mantiverem na função de gestores devem repetir o curso proposto no Programa de Capacitação Gerencial (2ª Diretriz), com vistas a reciclar os conhecimentos adquiridos e atualizar-se das novas práticas administrativas implementadas na UFRRJ.

✓ 6ª Diretriz: Instituir calendário regular de divulgação permanente, pelos meios institucionais disponíveis, dos cursos de capacitação existentes, incentivando a participação dos servidores.

Para o cumprimento desta diretriz orienta-se fazer divulgações periódicas a cada 15 dias nos três meses que antecedem os cursos ofertados e semanalmente no mês que a capacitação será realizada.

✓ 7ª Diretriz: Implementar e aprimorar as políticas institucionais de incentivo à capacitação e ao desenvolvimento de competências dos servidores alinhadas às necessidades de gestão da Instituição.

✓ 8ª Diretriz: Propiciar a (re) organização (remanejamento) de pessoal da instituição, de acordo com as competências individuais e gerenciais identificadas, e respeitando as normas vigentes e os trabalhadores;

✓ 9ª Diretriz: Estabelecer formas de estreitar a comunicação entre os servidores, seus gestores e a administração superior, tendo em vista uma gestão mais coletiva e, participativa.

Para o cumprimento desta diretriz sugere-se a realização de encontros, reuniões, fóruns e afins para discussão entre os servidores e demais trabalhadores.

As implicações práticas dos resultados se complementam com as implicações conceituais/teóricas para o conhecimento sobre a prática de gestão e sua influência no trabalhador que as descobertas forneceram.

7.2 Implicações Teóricas e Sugestões para Aprofundar em Pesquisas Futuras

Como esta pesquisa foi realizada sob uma perspectiva qualitativa, interpretativista e fenomenográfica, não se pretendeu obter generalizações estatísticas.

Dessa forma, para pesquisas futuras, sugere-se complementar os conceitos aqui adquiridos com dados quantitativos, ou com uma abordagem quali-quantitativa, envolvendo os temas relacionados à pergunta de pesquisa e podendo, também, abordar algum dos diversos achados revelados durante as análises dos dados do campo (categorias do fenômeno).

Também é possível complementar este estudo e compreender como as competências gerenciais influenciam a saúde psicossocial dos trabalhadores em uma interação indissociável dos indivíduos no coletivo em que ocorrem e com o trabalho que realizam em sua dimensão profissional e pessoal. Cabe aprofundar na relação entre a vivência no trabalho e a concepção desenvolvida com sua orientação para a ação do trabalhador. Além disso, pode-se aprofundar nas inteligências dos gestores que os permitem construir e inspirar o trabalho em grupo e sua mútua influência na dinâmica cotidiana.

Nesse mesmo sentido, sugere-se realizar pesquisa comparativa entre os demais campi da UFRRJ, e entre outras IFES no Brasil, coletando dados através de grupos focais, com

vistas a ter o aprofundamento das compreensões sobre as vivências do fenômeno que envolve as competências gerenciais praticadas e a saúde do trabalhador a nível nacional.

Pesquisas futuras realizadas em organizações privadas também poderiam ser feitas, inclusive estudos comparativos com o da administração pública, tendo em vista o mesmo papel gerencial e a influência de contextos diferentes.

O conhecimento adquirido nestes estudos pode servir como base para implementação de novas políticas de gestão de pessoas e de saúde e segurança no trabalho, além de propiciar o estabelecimento de um padrão de qualidade no serviço público que reflita a qualidade de vida do trabalhador que atua em Universidades.

Para a pesquisadora, os conhecimentos gerados neste estudo são essenciais para sua prática de trabalho como profissional de saúde, inclusive como servidora da administração pública federal.

Por fim, compreende-se que o processo de pesquisa forneceu aprendizados pessoais e profissionais que envolvem todo o referencial teórico abordado, a vivência da necessária dedicação e a capacidade de analisar subjetivamente volumosa quantidade de dados, extraídos da pesquisa de campo.

REFERÊNCIAS

ÅKERLIND, G. Learning about phenomenography: Interviewing, data analysis and the qualitative research paradigm. In: BOWDEN, John A.; GREEN, Pam (Orgs.). **Doing Developmental Phenomenography**. Qualitative Research Methods Series, Melbourne: RMIT University Press, 2005, p. 63 -73.

ALVES, M. Absenteísmo e sofrimento no trabalho. In: SAMPAIO, J. R. (Orgs.). **Qualidade de vida, saúde mental e psicologia social**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

ALVES-MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637–651, dez., 2006. Disponível em: <<<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>> Acesso em: 15/04/2016.

AMADO, J.; FERREIRA, M. de M. (Orgs.). **Usos & Abusos da história oral**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

AMERICAN MEDICAL ASSOCIATION - AMA. **Guides to the evaluation of permanent impairment**. Chicago: American Medical Association, 2004. Disponível em: <<<file:///Users/carolinasouzanogueira/Downloads/AMA%20Guides%205th%20v2.pdf>>> Acesso em: 12/02/2017.

ANTONACOUPOLOU, E. The relationship between individual and Organizational Learning: New evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, v. 37, n.4, p. 455-473, 2006. Disponível em: <<<http://www.unhas.ac.id/hasbi/LKPP/Hasbi-KBK-SOFTSKILL-UNISTAFF-SCL/Learning%20Organization/Individual%20and%20organization.pdf>>> Acesso em: 10/09/2016.

ANTONELLO, C. S. O Processo de Aprendizagem Interníveis e o Desenvolvimento de Competências. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios - RBGN**, São Paulo - SP, v. 9, n. 25, p. 39-58, set. – dez., 2007. Disponível em: <<<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/viewFile/146/98>>> Acesso em 02/02/2017.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. **IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade - EnEPQ**. Brasília - DF, nov., 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ5.pdf>> Acesso em: 15/04/2016.

BEHR, A.; CORSO, K. B.; RUAS, R. L.; FREITAS, H. M. R. de; MARTENS, C. D. P.; EGGERS, I. Mapeamento de Competências na pequena Empresa de *Software*: O caso da ABC LTDA. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, São Paulo – SP, v. 1, n. 1, p. 141- 171, jan. – jun., 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3205/mapeamento-de-competencias-na-pequena-empresa-de-software--o-caso-da-abc-ltda/i/pt-br>>> Acesso em: 19/08/2016.

BELLUSCI, S. M. **Doenças Profissionais ou do trabalho**. São Paulo: Editora Senac, 2013.

BISPO, M. S. Um Diálogo entre os Paradigmas da Teoria Crítica e Interpretativista no Contexto das Organizações: Uma Proposta Baseada no Conceito de Prática. **XXXIV Encontro do ANPAD**. Rio de Janeiro - RJ, set., 2010. Disponível em: <<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/epq2531.pdf>>> Acesso em: 24/03/2016.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília – DF, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr. – jun., 2005. Disponível em: <<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/35846/gestao-por-competencias--metodos-e-tecnicas-para-mapeamento-de-competencias/i/pt-br>>>. Acesso em: 10/09/2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Decreto nº 8.319, de 20 de outubro de 1910**. Crêa o Ensino Agrônômico e aprova o respectivo regulamento. Disponível em: <<<http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=58189>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Decreto-Lei nº 6.155, de 30 de dezembro de 1943**. Reorganiza o Centro Nacional de Ensino e Pesquisas Agrônômicas, do Ministério da Agricultura, e dá outras providências. Disponível em: <<<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-6155-30-dezembro-1943-416361-publicacaooriginal-1-pe.html>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Decreto nº 1.984, de 10 de janeiro de 1963**. Aprova o Estatuto da Universidade Rural do Brasil. Brasília, 1963. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Historicos/DCM/dcm1984.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Decreto-Lei 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 2006a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>> Acesso em: 20/02/2017.

_____. **Decreto de 13 de março de 2006**. Institui, no âmbito do Ministério da Saúde, a Comissão sobre Determinantes Sociais da Saúde - CNDSS. Brasília, 2006b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Dnn/Dnn10788.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Decreto-Lei 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. Brasília, 2006c. Disponível em: << http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>> Acesso em: 20/02/2017.

_____. **Decreto-Lei 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. Brasília, 2006d. Disponível em: << http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>> Acesso em: 20/02/2017.

_____. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007.** Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009.** Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal - SIASS e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. 2009. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6833.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm#art6>> Acesso em: 28/12/2016.

_____. **Lei nº 4.759, de 20 de agosto de 1965.** Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4759.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **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. 1990a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8080.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **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. 1990b. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997.** Altera dispositivos das Leis nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9527.htm>> Acesso em: 17/09/2016.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Brasília, 2005a. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>> Acesso em: 17/09/2016.

_____. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987; sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; sobre a contratação de professores substitutos, visitantes e estrangeiros, de que trata a Lei nº 8.745 de 9 de dezembro de 1993; sobre a remuneração das Carreiras e Planos Especiais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira e do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006; altera remuneração do Plano de Cargos Técnico-Administrativos em Educação; altera as Leis nºs 8.745, de 9 de dezembro de 1993, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.091, de 12 de janeiro de 2005, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, e 8.168, de 16 de janeiro de 1991; revoga o art. 4º da Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012; e dá outras providências. Brasília, 2012a. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>> Acesso em: 17/09/2016.

_____. **Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013.** Altera a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs 11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº 12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm>> Acesso em: 17/09/2016.

_____. Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT. **Academia Brasileira de Ciências - ABC. Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira** - livro verde. Coordenado por Cylon Gonçalves da Silva e Lúcia Carvalho Pinto de Melo. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia / Academia Brasileira de Ciências. 2001a. Disponível em: <<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/859/1/ciencia,%20tecnologia%20e%20inovacao_%20desafios%20para%20a%20sociedade%20brasileira.%20livro%20verde.pdf>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. Ministério da Educação - ME. **Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC.** Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação descrição do cargo. Brasília, 2005b. Disponível em: <<<http://www.ddrh.uff.br/files/descricao-cargos-pcctae.pdf>>> Acesso em: 20/04/2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. **Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal.** 2. ed., Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria de Gestão Pública; Departamento de Política

de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor - DESAP, 2014. Brasília; 2014a. Disponível em: Portal SIASS - <<<https://www2.siapenet.gov.br/saude/portal/public/index.xhtml>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG. **Manual de Legislação e Procedimentos em Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor Público Federal** – Tira Dúvidas. 1. ed., Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; Secretaria de Gestão Pública; Departamento de Política de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor - DESAP, 2014. Brasília; 2014b. Disponível em: Portal SIASS<<<https://www2.siapenet.gov.br/saude/portal/public/index.xhtml>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. Ministério da Saúde - MS. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, Organização Pan-Americana da Saúde do Brasil, 2001b. Disponível em: <<<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABmboAK/livro-doencas-relacionadas-ao-trabalho-manual-procedimentos-os-servicos-saude-ms>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Portaria SRH nº 797, de 22 de março de 2010**. Institui o Manual de Perícia Oficial em Saúde do Servidor Público Federal, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC sobre os procedimentos a serem observados quando da aplicação da Perícia Oficial em Saúde de que trata a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG. 2010. Disponível em: <<<http://www.tst.jus.br/documents/10157/5997299/MPOG+-+PORTARIA+SRH+Nº%20797,%20DE+22+DE+MARÇO+DE+2010.>>>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012**. Institui a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Ministério da Saúde – MS, Brasília, DF. 2012b. Disponível em: <<http://bvmsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html>> Acesso em: 21/01/2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47. n. 1, p. 7 – 40, jan., 1996. Disponível em: <<<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>>> Acesso em: 15/08/2016.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p. 391 - 410, abr. 2008. Disponível em: <<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122008000200009>>> Acesso em: 15/08/2016.

_____; SPINK, P. K. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo**. Porto Alegre – RS: Texto Contexto Enferm., 2006.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs). **Dicionário de trabalho e tecnologia**, Porto Alegre: Zouk, 2011.

CHERMAN, A. **Valoração do Conhecimento das Organizações: Percepções dos indivíduos e impactos nas práticas organizacionais**. 2013. 234 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<<http://pct.capes.gov.br/teses/2013/31005012019P6/TES.PDF>>> Acesso em: 20/03/2017.

_____.; ROCHA-PINTO, R. S. Fenomenografia e Valoração do Conhecimento nas Organizações: Diálogo entre Método e Fenômeno. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, art. 6, p. 630-650, set. - out., 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552016000500630>> Acesso em: 21/01/2017.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: <<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37416210>>> Acesso em: 21/01/2017.

CLAD - Centro Latino-Americano de Administração para o Desenvolvimento. Uma Nova Gestão Pública para América Latina. Documento preparado pelo Conselho Científico do CLAD - PEREIRA, L. C. B.; RIMOLO, L.; OSZLAK, O.; CATALÁ, J. P. J; PRZEWORSKI, A.; CONDE, E. A.; GRAU, N. C., 1998. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 1, p. 121-144, jan. -mar., 1999. Disponível em: <<<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/343>>> Acesso em: 21/01/2017.

COSTA, F. J. L. da; SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. da. Clima, cultura e desempenho organizacional: convergências e divergências em uma agência do governo brasileiro. **XVII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Cartagena, Colômbia, 30 out. - 2 nov., 2012. Disponível em: <<<http://docplayer.com.br/12227539-Clima-cultura-e-desempenho-organizacional-convergencias-e-divergencias-em-uma-agencia-do-governo-brasileiro.html>>> Acesso em: 21/01/2017.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso, 2014.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, jul., 1999. Disponível em: <<<http://ejournal.narotama.ac.id/files/An%20Organizational%20learning%20Framework.pdf>>> Acesso em: 20/08/2016.

DAMANPOUR, F.; WISCHNEVSKY, D. Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management - JET-M**, v. 23, n. 4, p. 269-291, 2006. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/223567481_Research_on_Innovation_in_Organi>>

zations_Distinguishing_Innovation-Generating_from_Innovation-Adopting_Organizations>>
Acesso em: 11/11/2016.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

_____.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho** - contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1997.

DELCOR, N. S.; ARAÚJO, T. M.; REIS, E. J. F. B.; PORTO, L. A.; CARVALHO, F. M.; SILVA, M. O.; BARBALHO, L.; ANDRADE, J. M. Condições de trabalho e saúde dos professores da rede particular de ensino de Vitória da Conquista- Bahia. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 187-196, jan. - fev., 2004. Disponível em: <<<http://scielo.br/pdf/csp/v20n1/35.pdf>>> Acesso em: 21/01/2017.

DUARTE, R. Entrevistas em Pesquisas Qualitativas. Editora UFPR, **Educar em Revista**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <<<http://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216>>> Acesso em: 21/01/2017.

DUTRA, J. S.; FISCHER, A. L.; RUAS, R. L. de; NAKATA, L. E. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. **XXXEnANPAD** - Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador - BA, 23-27 set, 2006. Disponível em: <<<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2578.pdf>>> Acesso em: 06/03/2017.

ENDP - Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino. Site. **XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino**. Natal - RN, 20 - 23 set., 2016. Disponível em: <<<http://endp.ifrn.edu.br/>>> Acesso em: 20/01/2017.

ESTEVÃO, C. V. Inovação e mudança nas organizações públicas e privadas. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 7, n. 1 e 2, p. 95-111, 1994. Disponível em: <<<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/546/1/1994%2c7%281e2%29%2c95-112%28Estevao%29.pdf>>> Acesso em: 11/11/2016.

FLYVBJERG, B. Five Misunderstandings About Case-Study Research. **Qualitative Inquiry**, v. 12, n. 2, p. 219-245, abr., 2006. Disponível em: <<<http://qix.sagepub.com/content/12/2/219.abstract>>> Acesso em: 21/01/2017.

FOWLER, E. D.M. **Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá. 2008. Disponível em: <<<http://www.gespublica.gov.br/content/investigação-sobre-utilização-de-programas-de-qualidade-gespublica-nas-universidades>>>ou <<<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp065412.pdf>>> Acesso em: 10/09/2016.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Bahia –BA, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2004000200004>> Acesso em: 21/01/2017.

FROST, P. J. **Emoções Tóxicas no trabalho**. São Paulo: Futura, 2003.

GALLUP. **State of the American Workplace: Employee Engagement Insights for U.S. Business Leaders**. Instituto Gallup, 2013. Disponível em: <file:///Users/carolinasouzanogueira/Desktop/Gallup-2013-State-of-the-American-Workplace-Report.pdf>> Acesso em: 21/01/2017.

GOMES, O. F. G.; GOMIDE, T. R.; GOMES, M. A. N.; ARAÚJO, D. C.; MARTINS, S.; FARONI, W. Sentidos e Implicações da Gestão Universitária para os Gestores Universitários. **Revista GUAL**, Florianópolis, Edição Especial, v. 6, n. 4, p. 234-255, 2013. Disponível em: <<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n4p234>>> Acesso em: 21/01/2017.

GERBER, R.; VELDE, C.. A competence model for professional practice in the clerical-administrative occupations. **Journal of Vocational Education and Training**, v.49, n. 3, p. 1-21, 1997. Disponível em: <<<https://doi.org/10.1080/13636829700200020>>>. Acesso em: 16/03 2018.

GUIMARÃES, T. A. A Nova Administração Pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun., 2000. Disponível em: <<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284>>> Acesso em: 11/11/2016.

GUMUSLUOGLU, L.; ILSEV, A. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 3, p. 264–277, 2009. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/227697883_Transformational_Leadership_and_Organizational_Innovation_The_Roles_of_Internal_and_External_Support_for_Innovation>> Acesso em: 21/01/2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. de. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LARSSON, J.; HOLMSTROM, I. Phenomenographic or phenomenological analysis: does it matter? Examples from a study on anesthesiologists' work. **International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being**, v. 2, n. 1, p. 55-64, 2007. Disponível em: <<<http://www.ijqhw.net/index.php/qhw/article/view/4945>>> Acesso em: 21/01/2017.

MARTON, F. Phenomenography - Describing Conceptions of the World Around Us. **Instructional Science**, v. 10, n. 2, p. 177-200, 1981. Disponível em: <<https://www.ida.liu.se/divisions/hcs/seminars/cogsciseminars/Papers/marton_-_phenomenography.pdf>> Acesso em: 19/11/2016.

MELLO, M. L. B. C. de; AMÂNCIO FILHO, A. A gestão de recursos humanos em uma instituição pública brasileira de ciência e tecnologia em saúde: o caso Fiocruz. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 613 – 636, maio – jun., 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000300004>> Acesso em: 21/01/2017.

MENDES, R.; DIAS, E. C. Da medicina do trabalho à saúde do trabalhador. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 25, n. 5, p. 341-349, 1991. Disponível em: <<<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2977.pdf>>> Acesso em: 21/01/2017.

MINTZBERG, H. **Managing**: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORO, A. B.; BALSAN, A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F.; SCHEITINGER, M. R. C. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico- administrativos de uma instituição pública de ensino. **Encontro de Administração Pública e Governo -ENAPAG**. Salvador – BA, 18-20 nov, 2012. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf>> Acesso em: 21/01/2017.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

MUSSI, F. B.; SPULDARO, J. D. Barreiras à Inovação e a Contribuição da Perspectiva Institucional: um estudo de múltiplos casos. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 36-52, 2008. Disponível em: <<<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79099>>> Acesso em: 21/01/2017.

NONAKA, I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. **Organization Science**, v. 5, n. 1, p. 14-37, fev, 1994. Disponível em: <<<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.5.1.14?journalCode=orsc>>> Acesso em: 10/11/2016.

NUNES, J. L. O. Clima Organizacional no Setor Público: Um estudo de Caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v. 6, n. 10, p. 09-22, maio - out., 2015. Disponível em: <<<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/rs/article/viewFile/500/378>>> Acesso em: 20/11/2016.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. **Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo**. Madri: OIT, v. 1, 1989. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1983/83B09_165_span_vol.1.pdf>> Acesso em: 15/12/2016.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Classificação Internacional das Doenças – CID**. Genebra: OMS, v. 10, 1990. Disponível em:<<

<http://www.who.int/classifications/icd/en/>>> <<
[>>](http://www.datasus.gov.br/cid10/V2008/cid10.htm) << [>>](http://www.cid10.com.br/contact)
Acesso em: 30/04/2017.

_____. Comissão de Determinantes Sociais de Saúde. **Rumo a um modelo conceitual para análise e ação sobre os Determinantes Sociais de Saúde:** ensaio para apreciação da Comissão de Determinantes Sociais de Saúde. Genebra: OMS, 2005. Disponível em: <<[>>](http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=REPIDISCA&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=36514&indexSearch=ID) Acesso em: 20/04/2016.

_____. **Constitution of the World Health Organization.** Nova Iorque: OMS, 1946. Disponível em: <<[>>](http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html) ou <[>](http://apps.who.int/gb/gov/assets/constitution-en.pdf) Acesso em: 12/12/2016.

OSTERAKER, M. **Phenomenography as a research method in management research.** Swedish School Economics and Business Administration in Vasa. Department Management and Organization. Finland. 2011. Disponível em: <<[>>](http://ecsocman.hse.ru/data/972/650/1219/phenomenography.pdf) Acesso em: 21/01/2017.

PENROSE, E. **A teoria do Crescimento da Firma.** Campinas: Ed. Unicamp, 2006.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, p. 627-647, Rio de Janeiro, jul., 2011. Disponível em: <<[>>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512011000600010) Acesso em: 10/10/2016.

QUICK, T. C.; LAPERTOSA, J. B. Análise do absenteísmo em Usina Siderúrgica. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 18, n. 69, p. 65-70, 1982. Disponível em: <<[>>](http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/rep-138226) Acesso em: 21/01/2017.

RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A.; BILHIM, J. A. F. Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 257-277, jan. - mar. 2013. Disponível em: <<[>>](http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79311) Acesso em: 21/01/2017.

ROCHA, P. R. da. **A Formação do Enfermeiro do Trabalho:** uma discussão à luz da Determinação Social da Saúde. 2014. 209 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. Sylvia Maria Azevedo

Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. São Paulo: Atlas, 2013.

SÁ CARVALHO, L. C. de; FERREIRA, P. I. Organizações de Aprendizagem: uma investigação sobre a deficiência de aprendizagem ligada ao modelo mental “o inimigo está lá fora”. **X ENANGRAD – Administração: Aprendizagem, tecnologia e mercado**, Foz de Iguaçu - PR, 1999. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br/_resources/files/_modules/producao/producao_668_201212051834228e9c.pdf>> Acesso em: 19 agosto 2016.

SALDARRIAGA, J. F.; MARTÍNEZ, E. Factores asociados al ausentismo laboral por causa médica em una institución de educación superior. **Revista Fac. Nac. Salud Pública**, v. 25, n. 1, p. 32-39, 2007. Disponível em: <<<http://www.redalyc.org/pdf/120/12025105.pdf>>> Acesso em: 21/01/2017.

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An interpretative approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000. Disponível em: <<http://amj.aom.org/content/43/1/9.short>>> ou <<<https://scholar.google.com.br/citations?user=rmWd-YsAAAAJ&hl=en>>> Acesso em: 01/09/2016.

SCHILLING, R. S. F. More effective prevention in occupational health practice? **The Journal of the Society of Occupational Medicine**, v. 34, n. 3, p. 71-79, 1984. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/16714697_More_Effective_Prevention_in_Occupational_Health_Practice>> Acesso em: 21/02/2017.

SIASS – **Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor**. Site. c2016. Disponível em: <<<https://www2.siapenet.gov.br/saude/portal/public/index.xhtml>>> ACESSO EM: 21/01/2017.

SILVA, A. B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, F. M. da; RUAS, R. L. Competências Coletivas: considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **Rev. Eletrôn. Adm.- REAd**, Porto Alegre - RS, v. 22, n. 1, p. 252-278, jan. – abr., 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112016000100252&script=sci_abstract&tlng=pt>> Acesso em: 23/02/2017.

SILVA, L. B. da; SILVA, A. B. da. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie - RAM**, São Paulo – SP, v. 12, n. 2, p. 55-89, mar. - abr., 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000200004>> Acesso em: 10/10/2016.

SIGOLLO, W.; SOARES, M. T. R. C. **Os avanços e caminhos do desenvolvimento de pessoas na área pública**. In: BOOG, G. G; BOOG, M. (Org.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, E. P. de. Clima e motivação numa empresa estatal. **Revista de Administração de**

Empresas — **RAE**, São Paulo - SP, v. 22, n. 1, p. 14-18, 1982. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901982000100002>> Acesso em: 11/11/2016.

_____. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977. Disponível em: <<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6127/0>>> Acesso em: 15/11/2016.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997. Disponível em: <<Dynamic Capabilities and Strategic Management>> Acesso em 11/11/2016.

TRACY, B.; MATTA, V.; VICTORIA, F. **Engajamento Total!** São Paulo: SBCoaching Editora, 2016.

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Deliberação nº 75, de 05 de julho de 2013**. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, usando as atribuições que lhe conferem o Estatuto e o Regimento Geral, cumprindo o que estabelece o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009, e a Lei 12.772 de 28 de dezembro de 2012, modificada pela Medida Provisória nº 614, de 14 de maio de 2013, e tendo em vista a decisão tomada em sua 268ª Reunião Extraordinária, realizada em 05 de julho de 2013, resolve: Rever e atualizar as normas que regulamentam a realização dos Concursos Públicos de ingresso na Carreira de Magistério Superior da UFRRJ, Classe A, Nível 1, para Professor Adjunto, Professor Assistente e Professor Auxiliar, conforme descritas no Anexo I desta deliberação. 2013a. C2016. Disponível em: <<<https://servicos.ufrrj.br/concursos/Delib%20075%20CEPE%202013.pdf>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. Site Institucional. **Deliberação nº 015, de 23 de março de 2012**. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, tendo em vista a decisão tomada em sua 276ª Reunião Ordinária realizada em 23 de março de 2012, e o que consta no processo nº 23803.009044/2011-99, considerando as recomendações apresentadas pela Procuradoria Federal da UFRRJ, acatadas pela Comissão de Sistematização, designada através da Portaria nº 975/GR, de 23 de agosto de 2011, e incorporadas ao texto da Reforma do Estatuto aprovado pelo CONSU, em 28 de abril de 2011, nos termos da deliberação nº 014/2011, e da Reforma do Regimento Geral, aprovado em 11 de outubro de 2011, em sua 173ª Reunião Extraordinária, resolve: I) Aprovar as modificações ao Estatuto da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) reformado; II) Aprovar a Reforma do Regimento Geral da UFRRJ; III) Revogar as deliberações nos 81/2010, 104/2010 e 014/2011. 2012b. C2017. Disponível em: <<http://www.ufrrj.br/graduacao/plenaria_estatuto/docs/Deliberacao_no15.pdf>> Acesso em: 27/02/2017.

_____. Site Institucional. **Estatuto e Regimento Geral**. 2012a. c2017. Disponível em: http://www.ufrrj.br/graduacao/plenaria_estatuto/docs/ESTATUTO_e_REGIMENTO.pdf>>

Acesso em: 27/02/2017.

_____. Site Institucional. **Histórico**. 2016a. c2016. Disponível em: <<<http://portal.ufrj.br/institucional/>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. Site Institucional. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**. 2015a. c2016. Disponível em: <<<http://portal.ufrj.br/institucional/>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. Site Institucional. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**. 2016d. c2017. Disponível em: <<<http://portal.ufrj.br/institucional/>>> Acesso em: 13/10/2017.

_____. Site Institucional. **Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2016b. c2016. Disponível em: <<<http://institucional.ufrj.br/dast/>>> Acesso em: 21/01/2017.

_____. **Relatório Anual de Gestão de 2016 da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2016c. Disponível no setor da DAST.

_____. **Relatório Anual de Gestão de 2015 da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2015b. Disponível no setor da DAST.

_____. **Relatório Anual de Gestão de 2014 da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2014. Disponível no setor da DAST.

_____. **Relatório Anual de Gestão de 2013 da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2013b. Disponível no setor da DAST.

_____. **Relatório Anual de Gestão de 2012 da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2012c. Disponível no setor da DAST.

_____. **Relatório Anual de Gestão de 2011 da Divisão de Atenção à Saúde do Trabalhador – DAST**. 2011. Disponível no setor da DAST.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, Maio, 1986. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/227445748_Central_Problem_in_the_Management_of_Innovation>> Acesso em: 11/11/2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Rev. Adm. Empres. [online]**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005. Disponível em: <<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902005000400006>>> Acesso em:

15/08/2016.

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. Organizações de Aprendizagem e Mudança Organizacional. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 34, n. 3, p. 53-70, maio – jun., 2000. Disponível em: <<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6280>>> Acesso em: 10/10/2016.

WATSON, T. J. The Emergent Manager and Processes of Management Pre-Learning. **Management Learning**, v. 32, n. 2, p. 221-235, jun., 2001. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/247747986_The_Emergent_Manager_and_Processes_of_Management_Pre-Learning>> Acesso em: 14/09/2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Introdução. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Fase Exploratória da pesquisa

Devido a complexidade do tema foi necessário realizar a exploração prévia da situação problema. Desta forma, a fase exploratória deste estudo considerou inicialmente as experiências vivenciadas da pesquisadora ao longo dos seus 6 anos como servidora pública federal lotada na Saúde do Trabalhador da UFRRJ, conforme relato descritivo evidenciado na introdução e na exposição da situação no problema no estudo de caso desta pesquisa.

Assim, podendo caracterizar-se, de certa forma, como observação participante natural (VERGARA 2012, 2015; YIN, 2001), quando a experiência pessoal vivida é priorizada, evitando que a pesquisa fique limitada em ideias preconcebidas, e exigindo do observador acurada atenção e reflexão (VERGARA, 2012). Na observação participante, ainda em acordo com Vergara (2012, p. 79-80), "é dada a oportunidade de formular conceitos gerais relativos ao seu problema de investigação, a partir da também oportunidade de consolidar ou aperfeiçoar sua própria representação da realidade; de mapear, decodificar, coordenar comportamento, fatos, eventos vividos no campo."

Para tal, a seguir seguem as contextualizações sobre os dois eventos e discussões objeto de prévia observação participante pela pesquisadora no Curso em Treinamento para Competências de Gestão na UFRRJ em 2016 e no XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino – ENDP, no mesmo ano e de âmbito Nacional.

Treinamento em Competências de Gestão na UFRRJ

A fase exploratória envolveu imersão na pesquisa com observação participante não estruturada, definida nos termos de Vergara (2012), da pesquisadora durante o Curso de Liderança voltado para a Capacitação de gestores da UFRRJ, com 40 h de duração, no qual a mesma foi aluna, promovido pela DAST em junho - agosto de 2016, através da Pró - Reitoria de Extensão – PRO-EXT e com apoio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas – CODEP. O folder expositivo do curso pode ser observado no Anexo B.

No curso, houve 22 servidores se inscreveram, com participação inicial de 17, sendo que 16 inscritos completaram as aulas. Dentre eles, 14 servidores atuavam como gestores durante o decorrer do curso, entre 01 mês e 20 anos de experiência em gestão. Somente outros 02 participantes não eram e nunca foram gestores, porém, almejavam ter maior conhecimento sobre o assunto.

Durante todo o curso de Capacitação de gestores, limitado a população de servidores da UFRRJ, os observados mantiveram-se à vontade e em atitude espontânea ao expressar seus comportamentos ou sentimentos envolvendo os relatos e repercutindo.

Constatou-se durante os relatos, semelhanças aos descritos e observados durante as experiências de atendimento da equipe de saúde do trabalhador da DAST, com compartilhamento de situações e acontecimentos similares aos já relatados no decorrer dos anos, e acréscimo de outras informações a partir do olhar mais específico de gestores e inerentes aos fluxos laborais. Destacam-se algum destes relatos à título de exemplo: falta de treinamento para servidores novos exercerem suas atividades, inclusive para os gestores que assumem recentemente suas funções; desconhecimento de algumas práticas administrativas necessárias a atuação profissional; ausências e morosidade na realização dos trabalhos por alguns servidores, sobretudo os mais antigos em idade próxima a aposentadoria; queixas quanto as burocracias e infraestrutura precária existentes, dentre outros.

XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino

Posteriormente, foi realizada outra fase exploratória como observadora participante não estruturada, também de acordo com as definições de Vergara (2012). A pesquisadora participou do XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino – ENDP (ENDP, 2016), o qual ela apresentou ainda um trabalho.

O ENDP é o principal evento científico do sistema federal oferecido a todos os seus dirigentes e técnicos de Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, ao longo dos últimos 36 anos (ENDP, 2016), com foco nas práticas de trabalho. Nele, são debatidos temas da área de pessoas da atual conjuntura, incluindo as temáticas sobre saúde do trabalhador nas Instituições Federais (ENDP, 2016).

No ano de 2016, o evento que ocorreu no Praiamar Natal Hotel & Convention, na Cidade de Natal - RN, no período de 20 a 23 de setembro, visando apresentar e discutir temas relacionados a gestão com pessoas,

valorizando o potencial humano das instituições, proporcionando troca de experiências e disseminação de boas práticas nas IFES (ENDP, 2016). O Encontro foi sediado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, promovido pela Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal - CNDP, sob a organização e coordenação local da Diretoria de gestão de Pessoas – DIGPE.

Neste encontro nacional, a observação abrangeu o olhar e as vivências em nível nacional da população de servidores presentes, exposto de forma espontânea através de trabalhos, palestras e conversas informais durante o evento.

Desta forma, foi possível observar, dados abordando, corroborando e exemplificando as mesmas evidências explicitadas durante os atendimentos da equipe dedicada de saúde dos trabalhadores da DAST na UFRRJ, sobre as diferentes formas de adoecimento dos ambientes laborais e dos trabalhadores, correlacionados com os tipos de gestores e com a administração superior, enfatizando a importância do estudo. Ressalta-se como exemplo: o papel do gestor e das equipes de saúde nas IFES junto a resolução de adoecimentos relacionados ao trabalho, como assédio e conflitos interpessoais, envolvendo as considerações de tipos semelhantes de adoecimento nestas situações, tais como estresse, depressão e síndrome do pânico; a tentativa de interferência da área de recursos humanos em alguns perfis de adoecimento, muitas vezes relacionado a necessidade de contratação de substituto para professores que estão adoecidos; enrijecimento de práticas de trabalho devido as legislações vigentes; dentre outros.

Ainda a título de exemplos acerca da situação problema à nível nacional, no Anexo C observa-se os títulos dos trabalhos aprovados para apresentação tanto oral como em formato de Banner no ENDP 2016 (ENDP, 2016), que envolvem as competências e capacitações dos gestores, e também a saúde dos trabalhadores. Além disto, palestras com temas sobre "Engajamento e clima organizacional em organizações públicas", "Postura e Alívio das tensões do corpo no trabalho", "Gestão estratégica de pessoas no serviço público – princípios, fundamentos, desafios e tendências", por exemplo, nortearam os assuntos e aprendizagens do encontro (ANEXO D) (ENDP, 2016).

Além disto, na ocasião do ENDP, a pesquisadora representando a DAST, apresentou um Banner sobre "Competências gerenciais e saúde do trabalhador em Instituições Federais de Ensino Superior" (Apêndice B) sob o Eixo Temático: Fundamentos de gestão de pessoas no serviço público, o que propiciou a maior interação, troca de informação e observação com os demais participantes do encontro. Durante a exposição do banner, destaca-se também que servidores de diferentes IFES em todo território nacional demonstraram interesse e atenção sobre o tema, com relatos de destaque para o assunto também em suas instituições, tais como os exemplos supracitados e outros também permeando os assuntos abordados nos Banners, apresentações orais e nas palestras. Revelou-se assim, que a nível nacional vivenciam-se experiências cotidianas contextualizando a mesma situação problema desta pesquisa.

Aprendizado da pesquisadora com a fase exploratória

Mesmo diante das limitações do método de observação participante, como por exemplo, a interpretação tendenciosa do pesquisador (YIN, 2001, VERGARA, 2012) e a acuidade do observador (VERGARA, 2012), a observação participante nos dois eventos: Curso para Competências de Gestão na UFRRJ e XXXVI Encontro Nacional De Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, ambos em 2016 e especificados nos itens anteriores, fez-se útil na descoberta de similaridades de causas, efeitos e interações entre as Competências Gerenciais e a Saúde dos Trabalhadores, a partir das percepções do ponto de vista de pessoas que também estão de "dentro" do objeto de estudo.

Questões envolvendo a dinâmica da relação da gestão, demais servidores e a saúde no trabalho, como: conflitos interpessoais; a necessidade de investir na capacitação dos gestores e investir na qualidade de vida no trabalho; a aplicação da gestão com pessoas nas IFES; desafios gerenciais envolvendo burocracias, legislações e infraestruturas vigentes; adoecimentos no trabalho de cunho psicológico, como estresse; dentre outras, foram observadas e levantadas a partir da demanda de atendimentos da equipe em saúde da DAST, e também destacadas no curso de capacitação na UFRRJ, e em um contexto nacional, no ENDP.

Assim, foi possível na fase exploratória, agregar entendimento na configuração do problema de pesquisa, compreender mais claramente sua significância e relevância, orientando a construção da pergunta de pesquisa e incentivando a progressão e continuação do estudo.

Apêndice C - Fase piloto da pesquisa

A pesquisa piloto tem como uma de suas principais funções testar a metodologia adotada para coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2001; YIN, 2001).

A coleta de dados empíricos deu-se através de entrevistas individuais mediante roteiro semiestruturado, com posterior análise fenomenográfica dos dados obtidos.

O roteiro foi utilizado para entrevistar servidores, inclusive gestores, de um dos doze institutos da UFRRJ, para responder à pergunta: como as competências gerenciais praticadas influenciam na saúde do trabalhador?

Buscou-se a relação da influência da competência gerencial sobre a saúde do trabalhador em IFES, mediante as concepções dos servidores decorrentes de suas experiências vividas com o trabalho executado.

Coleta dos dados no Campo

Para esta pesquisa Piloto, buscando ampliar a variedade das percepções acerca do fenômeno, foram selecionados por amostragem intencional os entrevistados e realizadas 03 entrevistas semiestruturadas guiadas pelo roteiro com 01 diretor de instituto (E1), 01 chefe de departamento (E2) e 01 técnico administrativo (E3), todos do mesmo Instituto.

As 03 entrevistas foram realizadas nos dias 17 e 19 de novembro de 2017, no ambiente de trabalho dos sujeitos, em local, sala e horário escolhidos pelos entrevistados. Ressalta-se que todos estavam nas respectivas salas de trabalho e durante horário de expediente laboral. Destaca-se ainda, que a pesquisadora teve que aguardar o início da entrevista com os entrevistados E1 e E2, pois estavam ocupados resolvendo questões do trabalho.

Previamente ao início das entrevistas, se expos brevemente sobre o objetivo da pesquisa, informando sobre o interesse nas respectivas concepções dos servidores, decorrentes das experiências vividas no exercício do seu cargo e função na UFRRJ. Posteriormente, solicitou-se aos entrevistados, que lessem e assinassem o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (formulário no anexo A). Todos consentiram participar e autorizaram a gravação das entrevistas, que foram posteriormente transcritas para analisá-las.

Observa-se que durante as entrevistas com E2 e E3, houve pausas em decorrência de: (i) solicitações que eles recebiam para resolver situações no momento: particulares para E2 e profissionais para E3, (ii) interrupções pela entrada de terceiros na sala utilizada para a entrevista com questionamentos para a entrevistada sobre tópicos de trabalho. Contudo, estes acontecimentos não pareceram interferir no tempo dedicado e na qualidade da entrevista por parte dos entrevistados, que não demonstraram pressa e refletiram sobre as perguntas e o conteúdo abordado.

Tratamento, organização e análise dos dados de campo

O tempo de gravação das entrevistas para o piloto totalizaram 01h19m30s, excluído o tempo para fazerem o consentimento esclarecido as eventuais pausas na gravação devido a interrupção de terceiros. As transcrições na íntegra dessas entrevistas geraram 20 páginas de texto base para realizar a análise fenomenográfica.

Posteriormente foi enviado para cada entrevistado, através do e-mail informado no Termo de Consentimento, as respectivas transcrições literais de suas entrevistas para validação de cada um, informando que os mesmos poderiam alterar, retirar ou acrescentar algum dado, caso não refletisse a entrevista concedida. Somente o entrevistado E3 manifestou dúvidas sobre as transcrições literais, mas abordando questões como gaguejos e erros de português falados e transcritos literalmente, sem questionamentos acerca dos conteúdos. Nenhum entrevistado manifestou desejo em alterar o conteúdo das entrevistas.

Os focos de análise foram: as competências gerenciais praticadas no contexto de trabalho e a como tais práticas repercutem na saúde do trabalhador, ambas relacionadas no mesmo contexto. Por isto, o tratamento, organização e análise dos dados obtidos nas entrevistas considerou a análise unificada dos fenômenos de ambas.

As entrevistas transcritas na íntegra foram lidas repetidamente, individual e em conjunto, possibilitando tanto a contextualização dos sujeitos, quanto encontrar indutiva e qualitativamente a formação de ideias e de significados expostos pelos entrevistados.

Inicialmente as entrevistas foram interpretadas de acordo com as respostas dos entrevistados e na sequência das perguntas do roteiro semiestruturado, inclusive das perguntas de acompanhamento. Tal análise propiciou extração dos dados gerais no Quadro A sobre as entrevistas e caracterizar o perfil de cada entrevistado que consta do Quadro B.

QUADRO A: DADOS GERAIS DAS ENTREVISTAS DO PILOTO

DADOS GERAIS				
DADOS		ENTREVISTADO		
		1	2	3
ENTREVISTA	Data	17/04/2017	19/04/2017	17/04/2017
	Duração	00:20:35	00:23:67	00:35:28
	Interrupções	Não.	Sim.	Sim.
	Local	Sala reservada.	Sala reservada.	Sala Pública, com reserva parcial.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas piloto.

Na próxima etapa de tratamento e organização analítica, foram sendo extraídas as concepções emergentes dos dados empíricos originando, então, agrupamentos de aspectos do fenômeno por similaridades e diferenças, englobados em categorias descritivas acerca das suas experiências vividas, manifestações do pensar e agir. Destacaram-se as concepções distintas por cores nas transcrições, e para facilitar a compreensão, organizou-se os agrupamentos em quadros.

QUADRO B: DADOS GERAIS DOS ENTREVISTADOS DO PILOTO.

Objetivo: Elaborar o perfil dos servidores entrevistados e obter conhecimentos gerais sobre suas características e as dos locais de trabalho.

DADOS GERAIS	ENTREVISTADOS		
	1	2	3
Sexo	Feminino.	Feminino.	Feminino.
Idade	55.	54.	52.
Cargo	Professor Magistério Superior (DE ¹).	Professor Magistério Superior.	Assistente em Administração.
Tempo na UFRRJ	08 anos.	05 anos.	09 anos.
Sector Lotação	Diretoria de Instituto.	Chefia de Departamento.	Secretaria de Departamento.
Tempo no Sector	03 anos e 4 meses, mas sempre esteve no mesmo departamento no instituto.	05 anos, mas sempre esteve no mesmo departamento no instituto.	07 anos.
Servidores no Sector	Não sabe.	21 (19 docentes, 2 técnicos administrativos).	36 (35 docentes, 1 técnico administrativo).
Função Atual e tempo nela	Direção do Instituto: 03 anos como vice-diretora e 8 meses como diretora; Mantem atividades como professora.	Chefia do Departamento: 01 ano e 6 meses como vice chefe e 6 meses como chefe; Mantem atividades como professora.	Secretária do departamento: 07 anos.
Funções anteriores na UFRRJ	Professora; Coordenação de curso; Vice chefe de departamento.	Professora; Vice chefe de departamento.	Secretária do departamento (manteve a função, mas mudou de sector porque houve divisão organizacional do departamento que era grande).
Experiência profissional anterior a UFRRJ	Professora em instituições particulares.	Professora em instituição particular; Técnica-administrativa da Administração Pública; Advogada.	Administrativa em instituição particular e prefeitura.
Formação acadêmica anterior a UFRRJ	Graduação; Mestrado; Doutorado. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação (02); Mestrado; Doutorado (estava em curso quando entrou). Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação. Sem relato de algo na área de gestão.

Formação acadêmica após ingressar a UFRRJ	Cursos técnicos nas áreas de atuação, inclusive de gestão.	Terminou o Doutorado (estava em curso quando entrou); Curso de capacitação na área de atuação, mas sem relato de algum em gestão.	02 pós-graduações relacionadas a áreas de atuação: recursos humanos e gestão pública.
--	--	---	---

¹ DE= Dedicção Exclusiva.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas entrevistas piloto.

Para melhor compreender a manifestação das experiências vividas e o contexto dos entrevistados se consultou documentalmente as competências pertinentes do exercício de cada função dos mesmos: dos gestores - professores, de acordo com a Descrição das Competências Inerentes a Direção de Instituto (ANEXO F) e a Descrição das Competências Inerentes a Chefia de Departamento (ANEXO G), obtidas no estatuto e regimento vigente da UFRRJ (UFRRJ, 2012a); da secretária e técnica-administrativa, através da Descrição de Cargo Técnico - Administrativo: Assistente em Administração, observado no Anexo E (BRASIL, 2005b).

Após subsequentes leituras e reagrupamentos, foi possível compreender 04 dimensões com 09 sub dimensionamentos, originando as categorias e subcategorias, que embasaram 02 concepções, que serão detalhadas no próximo item deste projeto.

Observa-se que as categorias e subcategorias advindas a partir do significado dos fenômenos para os entrevistados, expressam as suas respectivas realidades vividas no contexto do estudo.

Análise interpretativa qualitativa e resultados na fase piloto

A análise dos dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas realizadas para a fase piloto deste estudo, destacaram 04 categorias com 09 subcategorias, conforme Quadro C, envolvendo os significados acerca:

- Do trabalho, destacando-se a trajetória e a motivação para o exercício da função, e as atividades e processos praticados no trabalho;
- Das competências, onde observa-se a concepção dos entrevistados sobre o desenvolvimento de competências e competências gerenciais;
- Dos problemas existentes nos ambientes de trabalho, destacando as principais problemáticas vivenciadas pelos entrevistados, inclusive os relacionados a conflitos interpessoais, bem como as medidas implementadas para enfrentamento dos problemas e as expectativas envolvidas na resolução dos desafios;
- Da saúde no trabalho, evidenciando suas compreensões sobre o que é um ambiente de trabalho saudável e como o trabalho influencia no adoecimento dos trabalhadores.

As vivências englobadas nas categorias e subcategorias apresentam contínua interação, parecendo indissociáveis, o que propiciou a emergência de 02 (dois) agrupamentos de concepções envolvendo o fenômeno das práticas gerenciais na UFRRJ: Tentar ser gestor; Estar como gestor. Estas concepções se ilustram nos relatos da entrevistada 3, expressando suas experiências vividas:

(...) eu já tive muito chefes desde que eu entrei aqui. Nos dois primeiros anos eu tive cinco chefes, então, é... cada um diferente. Tem uns que é mais centralizador, tem outros que (...) aquela pessoa que (...) delega muito. Tem uns que assume totalmente a posição que ele tá, outros, se puder tiram o corpo fora. Então vai muito do tipo de característica pessoal mesmo. (E3, 1.148-153).

QUADRO C: CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS ACERCA DO AGRUPAMENTO DAS CONCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS NO PILOTO.

T E N T A R C S O R O G E S S I T O	E S T A R C O M G E S T O	CATEGORIAS (DIMENSÕES)	SUBCATEGORIAS (SUBDIMENSÕES)
		1 Significado do trabalho	1.1 Trajetória e motivação até a função exercida na UFRRJ
			Atividades e Processos praticados no trabalho
		2 Significado das competências	Desenvolvimento prático de competências para o exercício da função, inclusive competências gerenciais
2.2 Competências gerenciais			
3 Significados dos problemas nos ambientes de trabalho	Principais problemas dos ambientes de trabalho, inclusive conflitos interpessoais		
	Expectativas envolvendo a resolução de problemas		

R	R		idas implementadas para o enfrentamento de problemas, inclusive conflitos interpessoais
		4 Significado da saúde no trabalho	ambiente de trabalho saudável
			fluência do trabalho no adoecimento

FONTE: Elaborado pela própria autora.

As concepções descritas a seguir, se intercalam sequencialmente com trechos das entrevistas dos entrevistados: Entrevistado 1 – E1, Entrevistado 2 - E2, Entrevistado 3 - E3, e subsidiam as características dos perfis.

As concepções foram descritas envolvendo os significados do trabalho, acerca das competências, inclusive gerenciais, acerca dos problemas nos ambientes de trabalho e da saúde no trabalho para os entrevistados, articulando a seguir cada categoria ou subcategoria pois elas se revelaram complementares no relato e na compreensão das concepções relativas ao que significa o trabalho gerencial e como o trabalho como gestor é executado para os entrevistados.

Concepção 1: Estar como gestor

Esta concepção se refere aos gestores que não assimilam, ou assimilam parcialmente o exercício das suas funções na gestão. Por motivos que consideram adversos apenas estão como chefes. Acreditam ser esta atuação profissional transitória e temporária, um papel considerado praticamente obrigatório por eles, visto como uma função necessária para a ascensão profissional, um cargo requerido para pontuar a carreira, ou um "rodízio" inerente as demandas dos seus locais de trabalho. Geralmente a função não é desejada, pode ser inclusive vivenciada como ocasional e infortuna.

(...) na verdade eu era vice, e aí minha chefe renunciou, e eu assumi. (E2, l. 30)

Primeiro eu era vice chefe. Aí as pessoas perguntam: porque eu sou 20 horas e, e ocupo esse cargo? Primeiro porque no departamento metade dos professores são 20 horas, então, alguma hora alguns professores têm que ocupar esse cargo. Depois, eu já fui diretora de graduação em outra universidade antes de entrar, então eu tenho proximidade com essa função, e, é importante também ocupar funções na universidade pra alcançar as, as promoções até chegar ao top, em relação a hierarquia, né? Profissional. Eu preciso desses cargos pra fazer a pontuação e também porque há um rodízio no departamento, que é uma coisa chata de se fazer e ocupa muito tempo. (...). E aí como ocupa muito tempo, então nem todo mundo quer ficar, e a gente vai fazendo esse rodízio. (E2, l. 106-115)

Eu não gosto quando é aquela pessoa que não assume, deixa tuuudo correr, aí..., assim que não assume a posição do chefe ali, que eu acho que a pessoa tem que ser né.(E3, l. 216-226)

Existe, entretanto, reconhecimento do mérito por ser servidor público e por conseguir exercer várias funções ao mesmo tempo, pois além de ser gestor mantém as atividades atuando como docente, que é realmente o que lhes dá prazer e sentimento de pertencimento profissional, inclusive estimulando trabalhos voluntários.

A minha função é de chefe de departamento. Além de professora né, eu dou aula também.(E2, l. 27)

cheguei através de concurso(E2, l. 74)

(...) na verdade eu sou 20 horas, né? Eu faço porque, como eu sou envolvida com a área acadêmica, eu gosto, então aqui eu, eu sou professora nessas 3 cadeiras, na verdade são 3 cadeiras, são 3 disciplinas. E... também trabalho no núcleo de prática jurídica, que é como se fosse uma extensão. E... e tem uma pesquisa que eu desenvolvo pro grupo de pesquisa que é, na verdade esse grupo de pesquisa é voluntário (E2, l. 78-82)

Mesmo com experiência profissional em gerência em outros momentos da vida e já com algum tempo de exercício na gestão vigente e consciente da importância da função, evidencia-se um sub dimensionamento das atividades inerentes a chefia. Ao passo que ele considera ter "caído de paraquedas" na gestão vigente, assume o cargo mesmo sem treinamento, conhecimento dos processos e sistemas vigentes, ou alguém que lhe passe os conhecimentos necessários para o exercício de tal função.

(...) a chefia de [REDACTED], ela tem uma função meramente administrativa, que é a parte chata, né? (Risos). E aí, a gente trabalha com todo o desenvolvimento dos professores, desde do encaminhamento de assiduidade, progressão, promoção, estágio probatório, férias, substituição de professor quando o professor sai da universidade, solicitar concurso, é, organizar os concursos, enfim, é toda a parte administrativa que sustenta o departamento de [REDACTED]. (E2, l. 99-104)

Eu acho que falta um pouco de treinamento, assim o professor passa a ser chefe sem nenhum treinamento. Ah gente... ele cai de paraquedas, tem vários sistemas..., é, que ele tem que usar e ele não foi preparado. Então, eu vejo que isso é..., até mesmo para fazer um treinamento de..., esses treinamentos para gestão?! Seria importante.(E3, l. 179-182)

Ainda, o exercício simultâneo de atividades também se torna uma justificativa para a não execução de questões que envolvem serem gestores, e acabam não assumindo por completo a função. No mesmo sentido, nota-se que as tarefas necessárias, que deveriam ser de responsabilidade do gestor, vão sendo executadas de acordo com as demandas e as urgências, e sendo delegadas e distribuídas para terceiros. Observa-se ainda, não haver investimento para o desenvolvimento de competências na área de gestão para os próprios chefes, e em demais questões para seus subordinados, que por sua vez, relatam não haver estímulo para tal também por parte da instituição.

terminei o doutorado e eu estou terminando um curso (...). Dá área mesmo de [REDACTED], que faz parte da minha cadeira aqui na universidade(E2, l. 56, 68-69)

Entrevistador: Como você desenvolve as suas competências gerenciais necessárias para o seu cargo?

Entrevistado: Ah, eu desenvolvo da... eu desenvolvo, dividindo um pouco com a secretária, e indo até lá aos superiores, hoje eu passei a manhã toda no PI, pra lá e pra cá, até, tentando, fazer que os processos andem (...) então eu tento desenvolver dessa forma, ficando aqui, fazendo a minha parte, lógico que, nos temos o dia de atender as pessoas, o dia de fazer o trabalho, a hora de fazer o trabalho interno e a hora que a gente tem que dar aula né, porque eu não só sou gestora, eu também exerço o cargo de professora. (E2, l. 202-206, 213-216)

(...) é aquele gestor que ele assume a função que ele tem, de chefe (...) a pessoa que responde pelo departamento, no caso é a chefia, né? (...) se houve alguma coisa ou eu fiz alguma coisa errada, eu acho até que ela pode até me chamar a atenção por aquilo que eu deixei de fazer ou que fiz errado, mas, a responsabilidade como chefe, no caso é dela, entendeu? As vezes as pessoas é... não assumem aquilo. Tudo teria que passar por ela. (...) Aí eu penso que o chefe tá numa posição, é... pra resolver essas coisas e responder também quando houver problemas. Se houver problemas, eu acho que, ele é o chefe.(E3, l. 138-148)

O gestor, nesta concepção tem consciência acerca das competências gerenciais inerentes ao exercício do cargo, reconhece a importância do seu papel como líder para o bom fluxo de trabalho, para a resolução de problemas, para ter um bom relacionamento com seus pares e subordinados, ser um intermediador para a organização laboral e para manter um ambiente de trabalho funcional, baseado na "maleabilidade" e no "respeito". Aborda ainda sua limitação na função para resolver problemas devido burocracias do serviço público, mas que tenta dar um jeito para ser resolutivo, principalmente se há "reciprocidade".

Entrevistador: (...) Pra você, o que caracteriza um gestor competente? (...) quais problemas ele resolve?

Entrevistado: Resolve quase todos, né? Porque todos é impossível, mas... um gestor mais maleável né, um gestor que, no serviço público tem muita burocracia, então ele tem que tentar driblar um pouco essa burocracia, pra tentar também atender... não que ele tenha que burlar as normas, de jeito nenhum. Burlar as normas não, mas as vezes as normas possuem lacunas em que podem ser resolvidas sem tanta burocracia, né? É, sendo mais maleável... analisando mais o problema, individualmente, cada um, tudo bem, que você tem que dividir as vezes, dependendo do montante, do tamanho, da quantidade de trabalho você divide por grupos, e tenta resolver..., claro que cada caso é um caso, mas... tentar ser mais maleável né, um pouco com algumas questões, e não tão legalista e positivista no ponto da lei é a lei. É a lei, mas a lei você pode interpretar de forma que não vá, nem contra as normas da instituição, mas que consiga... né? Ser um pouco mais maleável poder resolver as questões, tanto dos alunos quanto dos servidores, enfim... dos locais que existem.(E2, l. 160-176)

(...) a relação que ele vai ter com (...) aquela pessoa (...) hierarquicamente mais inferior a ele, então, essa relação, como ele vai tratar essa relação(E2, l. 179, 182-183)

As pessoas têm problemas, mas as pessoas têm que cumprir suas obrigações. No momento em que ela cumpre as suas obrigações de forma competente, e aí ela, há necessidade de alguma maleabilidade, eu acho que essa maleabilidade pode acontecer, dentro de uma reciprocidade, entendeu?

Entrevistador: Entendi. E como um gestor se torna competente, na sua experiência?

Entrevistado: Ah, quando ele consegue... além de ter esse bom relacionamento com a equipe de trabalho, ele também resolve os problemas, que não basta ter um bom relacionamento, tem que resolver os problemas. Se precisar ir até um posto superior para resolver, ele tentar ir e resolver, tudo bem que ele não pode ir toda hora, mas, tem coisas que há necessidade que ele vá, não pode deixar o processo em cima da mesa dele, achando que aquilo ali vai cair do céu e vai resolver, tem coisas que você tem que se levantar e ir, e isso é desgastante, é, mas tem que fazer, faz parte da função. Do gestor, dar ordem também né, saber dar ordem...(E2, l. 187-199)

(...) então, eu por exemplo, hoje, a gente sabe que a Rural é distante, os professores moram em outros municípios, então, um professor vai me pede para protocolar um documento, não me custa nada, eu vou mandar o professor vir aqui só pra protocolar? Se ele me encaminha eu vou lá e protocolo, não tenho nenhum problema.(E2, l. 298-211)

Desta forma, o relato das vivências é contraditório com a postura apontada pelo próprio gestor, que destaca a necessidade de aceitar e conviver com os problemas. Neste caso exalta-se a presença principalmente de conflitos interpessoais, relatados como alimentados pelas relações de disputa pelo poder, hierarquia, competição profissional, caracterizados por manipulação, falsidades, mentiras, e inclusive como "guerra" e "batalha" entre grupos, condicionando as convivências obrigatórias nos mesmos ambientes, principalmente entre docentes.

(...) porque há competição, mas não pode ser uma competição de... olha porque para eu alcançar alguma coisa eu tenho que destruir o outro(E2, l. 123-124)

Aqui o que acontece muito é: o poder, né? O poder dos colegiados. Aqui no departamento é o horário, as pessoas tomam isso como o poder, através do horário que eles tentam manipular (pausa) a relação com as outras pessoas, (...) A falta as vezes de ética, né? Os grupos que se formam e aí vira uma guerra, uma batalha entre os grupos dentro do próprio colegiado pelo poder. Pra mim o que mais afeta as pessoas é o poder, até porque o dinheiro é muito pouco. (E2, l. 127-133)

Essa concorrência que não é saudável. É, as pessoas que para alcançar alguma coisa tentam manipular as outras, ou tentam manipular as outras só pra demonstrar que tem poder, e isso não leva a lugar nenhum, não é saudável pra ninguém.(...) uma coisa que eu acho que é complicado, as pessoas não são francas, não são verdadeiras e, se elas querem uma coisa, se elas não gostam, elas têm que chegar pra você e falar: "eu não gostei". Mas você também não é obrigado a gostar, você é obrigado a conviver, conviver no máximo do limite do que seja saudável, e todo mundo tem defeito, então você tem que aprender a conviver, com os defeitos e as diferenças dos outros, e aí que, aí é que é o grande problema. A gente não precisa aceitar é, achar certo ou errado, a gente só precisa aceitar dentro do limite do aceitável, desde que não violente um ou outro. (E2, l. 139-150)

(...) no serviço público eu acho que é uma coisa que acontece com mais frequência, ainda acho que as pessoas acham que podem manipular as outras pelo poder de um cargo que..., né, que pode, às vezes, uma avaliação, né? Uma coisa pode prejudicar e isso é muito ruim. (E2, l. 266-269)

(...) onde existem pessoas existem conflitos, né?! Pode não ser diretamente ligado a mim, mas... entre eles lá [refere-se aos professores], mesmo que seja entre eles afeta a gente... Porque você acaba, é... é... por estar ali num... de frente ali numa situação, num...numa situação de conflito, não é comigo, mas estou ali presente (...).Ah, eu vejo assim, quando tem discussões em reuniões, né? (E3, l. 105-108, 112)

Somando-se a isso, nas atividades realizadas, ou pelo menos tentativas de realizá-las, evidenciam-se queixas quanto a burocracia e hierarquia exacerbadas, morosidade e demora de processos e procedimentos, com pouca mão de obra ou baixa eficiência e efetividade das pessoas e dos trâmites, enrijecimento frente as leis e

normas da administração pública, carência de verba e de infraestrutura, sem local e materiais adequados para o trabalho, distância do local de trabalho dificultando processos, e inclusive gerando atrasos, são relatos comuns nas experiências vividas e destacadas como sendo os principais problemas.

(...) agora a gente tem um problema maior, né? Que é um problema de verba. Que aí eu acho que já é de uma conjuntura mais...

Entrevistador: Não é só no seu departamento...

Entrevistado: É, mais fora e que independe da gente. (E2, l. 224-227)

Eu acho que é mais, é uma questão mais conjuntural também, do todo. Questão de verba, questão de não ter isso, questão da morosidade no encaminhamento das questões, as pessoas não ficam muito preocupadas de que as coisas funcionem muito rapidamente, porque eu acho que o serviço público não é aquele serviço que gera o lucro, então as pessoas não têm muita pressa. (E2, l. 250-255)

(...) não há espaço o suficiente, pra atender (...) numa sala muito pequena, ou numa sala que não tem data show, ou que não tem um quadro branco. (E3, l. 131, 134-135)

Eu moro em Seropédica..., então eu já venho mais, eu não pego trãansito..., eu não chego atrasada por causa do trânsito, então, eu não tenho muito problema assim..., pra... bater boca, assim, o chefe chegar... mas eu sei que existe né? As vezes as pessoas, tem problemas aí por causa disso. Mas, assim, eu não tenho nada assim sério assim, sério (ênfase), em relação a chefia assim, não. (E3, l. 234-238)

Só eu que respondo aqui. A outra menina responde pelo outro departamento. (...) Por exemplo, eu operei a vesícula. Eu... voltei, as coisas estavam do mesmo jeito que eu deixei. Então, não tem... aqui é, todos os departamentos é dessa forma, entendeu? (E3, l. 339-341)

As demais problemáticas citadas são tratadas de modo adaptativo, ou consideradas como de responsabilidade do chefe superior resolver, referenciando implementações da administração superior propriamente dita. O gestor desta concepção não considera que implementou mudanças, justificando que não teve tempo hábil. Explícita sua esperança no serviço público, e acredita nas competências dos trabalhadores vigentes.

As vezes eu acho que a burocracia, acho que é o maior deles. A demora de trâmite de documentos...claro que agora o SIPAC [novo sistema eletrônico administrativo implementado na UFRRJ há cerca de 6 meses] né, quem sabe não melhora? Essa é a intenção, melhorar. Só que o sistema ainda tá no início, a gente tá se adaptando a ele, mas eu acho que ele é a solução, porque ele vai fazer com que o documento saia daqui e vá parar lá rápido. (E2, l 219-223)

Entrevistador: E qual é o seu sentimento em relação a esses problemas?

Entrevistado: Olha, eu já estou no serviço público a tanto tempo porque eu sempre, outro dia eu falei: eu não tenho 5 anos de rural, eu tenho 23 anos de serviço público. Então assim, o serviço público ele é assim: tem aqueles que trabalham e tem aqueles que não trabalham, e aqueles que enrolam. Então assim, o meu sentimento é tentar...é, é tentar fazer com que as pessoas que estão próximas a mim consigam trabalhar..., de forma a não se sentir violentadas, eu não preciso colocar a faca na, na, como que se diz? No pescoço dela, ela sabe que ela tem a obrigação. Pô, se ele é aquele tipo de servidor que é aquele tempo antiigo, que é aquele servidor... digo " olha eu não tenho nenhum problema, desde que você faça a sua parte, aqui oh, pra mim tá tudo bem", então... essa coisa pra mim é você conseguir (ênfase) desenvolver (ênfase) essa política de, de gestão do serviço público ou tentar mudar. Porque o, o serviço público não tem que ser nada, as pessoas são competentes. As pessoas sabem o que tem que fazer. Né, então tem que modificar aquela coisa de achar que o servidor não sabe nada não, ele, ele, eu acho que se você conseguir aprender qual a forma de lidar, ele caminha melhor, porque essa questão da estabilidade do serviço público as vezes faz com que... o servidor se acomode, as pessoas se acomodem. (E2, l 228-244)

Olha, mudança eu não implementei quase nenhuma porque eu não tive tempo hábil pra isso. (Pausa reflexiva.) O que... falta mudar é isso: eu acho que é o respeito, entre as pessoas, essa coisa do poder sempre vai ter (E2, l 263-265)

Para os gestores desta concepção, um ambiente de trabalho é saudável quando existe prazer, bom humor, ética, honestidade, franqueza, diálogo, condicionando o desenvolvimento laboral e o cumprimento de horários,

sem competições ou manipulações pelo poder, sem violentar o trabalhador. Consideram os entrevistados que conflitos interpessoais e infraestrutura são os principais fatores influenciando o adoecimento no trabalho.

(...) um local onde as pessoas trabalham, é... de bom humor. (...) Onde as pessoas trabalham prazerosamente, o trabalho tem que ser desenvolvido. Os horários tem que ser cumpridos, mas nada na ponta de faca, nada que as pessoas se sintam violentadas, as pessoas tem que se sentir de forma prazerosas, e... saudável. Porque se o ambiente ficar, é..., se houver muita competição, porque há competição, mas não pode ser uma competição de... olha, porque para eu alcançar alguma coisa eu tenho que destruir o outro, isso pra mim não rola, tô fora. (E2, l. 119-125)

O ambiente que as pessoas trabalham... com ética, com honestidade e franqueza. (E2, l. 142-143)

Entrevistador: É... do que você acha que esses conflitos que existem, se podem levar a algum adoecimento, seu, ou de outra pessoa?

Entrevistado: "Ah" com certeza! As vezes tem uns trabalhos assim, que é estressante. Por exemplo, eu trabalho com distribuição de salas, e o [REDACTED] tem um problema sério porque não tem salas... assim, pra comportar todos os cursos que o [REDACTED] oferece. Então, precisa ficar arrumando sala, atendendo professor que precisa de terminada sala e ele, ele fica estressado, porque precisa também de um ambiente favorável pra dar a aula dele, com excelência e aí, não há espaço o suficiente, pra atender ele... aí, essas coisas, não assim comigo, a gente lida com essas coisas e acaba... estressando. Não que a pessoa vem, me desrespeite, dessa forma não. Mas... ele chega estressado, ou porque ele tá numa sala muito pequena, ou numa sala que não tem data show, ou que não tem um quadro branco, e aí eu não tenho como atender... e aí tem esse stress, mas não relacionado a minha pessoa, mas ao trabalho, né. (E3, l. 124-136)

A partir desta da análise descritiva da concepção 1, a seguir será realizada a análise descritiva e comparativa da concepção 2, objetivando já destacar suas características e inclusive algumas de suas divergências com a concepção anterior.

Concepção 2: Tentar ser gestor

Esta concepção pode ser descrita para gestores com maior tempo de experiência na função e que por isto apresentam maior compromisso, assimilação e gosto pelo cargo. Podem até ter alcançado a chefia por algum evento considerado adverso, que inclusive pode ter gerado maior motivação para seu engajamento, mas em momentos anteriores já investiram também para serem chefes, o que tira o caráter de uma gestão vista como uma atuação profissional somente transitória e temporária da concepção 1.

Ao contrário dos gestores da concepção anterior, sob a concepção 2 não se sentem obrigados a estar no exercício da função, e existem estímulos e motivações pessoais em decorrência da posição profissional vigente, sentindo-se retribuídos e gratificados por acreditar proporcionarem felicidade para outros trabalhadores e por terem conquistado aquela função escolhidos pela comunidade, por mérito através de eleição, pela sua realização pessoal ser reconhecida como efetiva. Contudo, não se consideram mais na posição de somente estarem como gestores, eles efetivamente tentam ser e atuar como tal, mesmo ainda apresentando concepções práticas similares aos chefes das concepções 1, como se especifica a seguir.

eu já fui coordenadora do curso [REDACTED], por 8 anos e fui vice chefe do departamento, do antigo departamento [REDACTED] (pausa reflexiva), [REDACTED], que era um departamento muito grande. (E1, l. 34-36)

eu gosto do trabalho de gestão, de gestão pública. (E1, l. 93-94)

motivação também advém do compromisso que eu tinha com a comunidade, porque... anteriormente, é, (...) em junho de 2016 ou julho, houve uma eleição em que o [REDACTED] era o, era o diretor e eu estava como vice, e a gente se realizou nessa eleição e nós ganhamos. Foi chapa única, etc., etc., mas houve percentual de positividade. Mas aí com a morte dele, houve a morte..., (...) e... com os trâmites e a gente não tinha ainda assumido nessa nova gestão, com os trâmites a gente teve que fazer uma outra eleição. E eu por ética e... por ética e respeito a comunidade que já havia nos escolhido, eu me candidatei. (E1, l. 94-101)

meu estímulo é realizar as coisas, isso para mim é o estímulo maior. De ver as pessoas felizes no trabalho..., realizando as coisas (...) não tem muita coisa, não fiz nada de muita coisa, mas eu fico feliz de realizar para as pessoas ficarem bem, entendeu? (E1, l. 192-193, 198-199)

Existe também enaltecimento por exercer várias funções ao mesmo tempo, além de ser gestor mantendo as atividades de docente.

Tenho 2 turmas, oriento estágio supervisionado, tenho 2 bolsistas de iniciação científica (risos) e 3 de mestrado (E1, l. 50-51)

Mesmo apresentando experiência profissional em gerência em outros momentos da vida e já com algum tempo de exercício na gestão vigente, vivendo a prática do cargo, tendo consciência da importância da função, evidencia-se um sub dimensionamento das atividades inerentes a chefia tal como na concepção 1, destacando questões estruturais. Expressam uma centralização de atividades consideradas de menor porte e um respeito a necessidade hierárquica para a realizar e aprovar práticas, tais como preocupação com detalhes na organização de eventos e constante satisfação para o órgão colegiado sobre as atividades (não) realizadas, bem como para o compartilhamento dos desafios vivenciados.

Entrevistador: Mas quais as atividades estão envolvidas?

Entrevistado: Estão envolvidas na direção, atividade administrativas propriamente ditas. Cuidar... cuidar da preservação do prédio, de tudo que envolve a preservação do prédio, é... cuidar da parte acadêmica e de tudo que envolve a parte acadêmica, desde a realização do curso em si, eventos... acadêmicos. Sei que existem os organizadores do próprio curso, no curso desses eventos, mas há uma relação assim muito próxima entre esses organizadores e a direção, para nós efetuarmos assim, a maior maneira destes cursos, destes eventos serem realizados em termos de espaço, pessoas a receber, pessoas a estarem aqui abrindo e fechando o prédio, organizando, limpando, toda essa parte em que, em que o diretor atua e pode atuar quando eles é... me solicitam. (E1, l. 80-89)

por exemplo, a gente ali na sala de estudo, a gente organizou, colocou tomada em cada mesa do estudante, é... é... depois a gente sábado pintou, depois coloquei wi-fi. (E1, l. 193-195)

E mostrando sempre no CONSUNI que a gente encontra dificuldade. A ideia da direção do que é para fazer, e se o CONSUNI também concorda... (E1, l. 206-208)

no departamento... assim, tem época que tem muita atividade, por exemplo, tem reunião, aí tudo que foi homologado lá, precisa ser encaminhado com máxima urgência, para ir para o CONSUNI ou ir pra... então, aquele período é muito mais sobrecarregado. Depois fica... mais atendimento, ou algum outro documento que é feito. (E3, l. 191-195)

Nesta concepção, destaca-se a preocupação com o investimento para o desenvolvimento de competências na área de gestão para os próprios chefes, e também o incentivo para os seus subordinados, inclusive se manifesta a existência de aprendizagens durante as práticas cotidianas. Este gestor sob a concepção 2 também tem consciência acerca das competências gerenciais, sabe da importância do seu papel como líder, para o bom fluxo de trabalho, para a resolução de problemas, quanto a necessidade de ter postura, capacidade, um bom relacionamento e proximidade com seus pares e subordinados, considerando-se um intermediador para a organização laboral e para manter um ambiente de trabalho funcional, baseado no respeito.

Faço cursos assim, técnicos. Faço cursos na minha área. (...) e faço curso também na área aqui, de orientação técnica, para gestão, etc. Sempre faço. Quando eu posso eu estou sempre participando, principalmente da área de gestão que eu gosto de fazer curso de gestão. (E1, l. 68-74)

eu acho que o gestor tem que ter postura, capacidade (...) toda capacidade que você tem de ter postura em relação as pessoas e ao trabalho, as coisas vão se desenvolvendo e você vai aprendendo. Então, você as vezes não sabe uma coisa, sobre aquele setor que você tem de fazer, mas você aprende, você lê, você vê documento, você vai ali, vai cá. (...) comprometimento, de... de respeitar as pessoas e o trabalhador acho que é a primeira coisa. (E1, l. 156-161)

por exemplo, [REDACTED], ela foi reitora da Universidade Federal de Juiz de Fora. (...) quando ela era reitora, ela ia à TODOS os lugares da universidade. Ela entrava nos laboratórios, ela ficava sentada, ouvindo as aulas dos professores. (...), mas ela ia em tudo quanto é lugar na

universidade, entendeu? Então isso me fascinava, porque ela conhecia tudo, e ela tinha relacionamento com todas as pessoas. (E1, l. 168-174)

na minha visão hoje como gestora, o tornar-se competente tem a ver com a predisposição que você tem para resolver as coisas. Porque a resolução em si não depende obriga (cortou a palavra), de imediato de você. Depende de você na atitude que você toma frente ao problema. Ou seja, de você dar ciência ao seu chefe maior, de você mandar um memorando providenciando tal coisa, (E1, l. 176-181)

essa competência, essa agilidade que você tem em se comprometer em dar ciência para os gestores acima de você para que as coisas sejam realizadas né (...) eu acho que também já é uma eficiência de sua parte né?(E1, l. 183-185, 188)

Primeiro eu leio o estatuto, leio o regimento, (risos) e vou... agindo de acordo com o estatuto e o regimento. (...) Nunca fazendo coisas que não esteja dentro da minha postura de ética, de transparência. Não manipulo nada. Não, não vou para um lado desvirtuado em relação ao correto, por mais que o correto as vezes demore mais. (E1, l. 202-206)

Quando eu entrei aqui era o professor [REDACTED] Ele, ele que pagou esse curso, de pós, na Castelo Branco pra, não só pra mim, mas para vários aqui do [REDACTED]. Quer dizer... ele tirou uma verba do instituto pra, para capacitar a gente, pra gente ter melhorias no salário... Então, assim, são poucos que tem essa visão, são poucos. (E3, l. 321-325)

Ao contrário dos gestores sob a concepção 1, este gestor aparenta tentar colocar em prática suas compreensões acerca das competências gerenciais, mesmo reconhecendo uma limitação na função para resolver os problemas existentes considerando principais os de cunho estrutural, de mão de obra, verba insuficiente, devido a morosidade atribuída aos processos e procedimentos e falta de procedimentos, pouca transparência, comuns também com as experiências vividas na concepção 1.

Na tentativa de resolvê-los, notadamente quando relacionados a conflitos interpessoais, se explicita uma concepção de gestor que resolve mantendo o respeito e a neutralidade, agindo como intermediador. Neste sentido, referência a existência de problemáticas envolvendo servidores chefes de departamento e técnicos-administrativos diretamente relacionados a eles, sem se deter questões de problemas entre docentes.

eu sou uma pessoa que eu lido com conflitos interpessoais, eu ouço todos. Eu acho que, não sei nem se porque a gente é gestora mulher, vem até muitos alunos também, e vem também os... os... funcionários..., servidores técnicos (ênfase) melhor dizendo, servidores técnicos também vem falar de... de o trabalho ficar pesado em termos de relacionamento com os chefes. Então eu procuro, é... eu procuro não, eu resolvo de qualquer maneira. (Risos de ênfase). Não abro mão disso. (E1, l. 122-127)

Assim, sempre de um chefe de departamento com servidor, é o que mais tem. Então a gente... ou, ou, quando uma pessoa quer sair daquele setor por alguma razão. Eu, eu não... quando eu ouço o... (Pausa reflexiva) servidor técnico, eu não suspeito, eu respeito, e eu também aviso a ele que eu vou chamar o chefe para a gente ver a melhor maneira de substituir. Não expondo ao chefe a razão que ele me disse, nunca expus ninguém. Só digo para o chefe que ele tem direito de sair e que eu vou na medida do possível, quando encontrar uma pessoa que possa substituir, que eu vou substituir, desde que ele concorde com a outra pessoa que chegue e que trabalhe bem. Mas, há um acordo de que eu, há, há...uma postura minha com o chefe também de falar, não de expor o servidor, o técnico, mas de falar que a pessoa está insatisfeita, que eu respeito essa vontade dela e que eu vou procurar outro lugar para ela trabalhar, isso eu faço. (E1, l. 132-142)

O problema é..., assim, mais estrutural né? Ar condicionado, coisas que, acho que a reitoria poderia agilizar mais, entende? Então se tivesse mais funcionários para essa coisa de ar condicionado, buracos no pátio, ali na frente, então, se essas coisas fossem mais ágeis, acho que ajudaria muito. Ai não ficaríamos preocupados com outras questões, infelizmente. (E1, l. 212-216)

As problemáticas citadas são tratadas com adaptação e frustração, ou são consideradas como de responsabilidade do gestor superior resolver, inclusive no estabelecimento de mais diálogo.

sei que a lâmpada não vai chegar daqui uma hora porque eu não tenho dinheiro para isto. (E1, l. 181-182)

*Ah... eu **fico muito frustrada**. Porque... vamos supor, eu vou fazer um ReckMate que só daqui... sei lá, nem sei se ano que vem vou começar a consertar. (E1, l. 218-219)*

Entrevistador: O que você considera que pode ser mudado pra superar os desafios?

Entrevistado: Eu acho assim, pensando na gestão nova, se ela tivesse agilidade, entendeu? Eu penso que agora a gestão vai ouvir mais os diretores, mas resolvendo essa questão? Certo... se ouvisse essas coisas assim, que determinadas coisas podem ser resolvidas de imediato, eles devem ter... estratégias para chegar a isto né. Eu acho que isso seria um grande estímulo sabe? Um grande estímulo de diálogo.

Entrevistador: Quais mudanças você implementou para poder superar esses desafios e quais você acha que falta realizar?

Entrevistado: Bom, a mudança que eu tô esperando em relação ao.. a mudança éee caminhar de acordo com a regra, essa é uma mudança. Com a regra, com a transparência, conforme determina uma gestão de administração pública. Essa é uma mudança. Uma mudança também de horário, as pessoas respeitarem os horários. Uma mudança de: se tem estagiário a gente faz um edital público, nada de boca a boca. E... mais essa coisa do agir, de ter um procedimento, entendeu? De ter um procedimento... de a pessoa não tá trabalhando, então eu dispenso ou devolvo ao setor. Então mais uma postura de procedimento. E por hora, em termos assim de realizar a parte do dinheiro, como o cartão ainda não está pronto. Então é isso que estou te falando, tem umas partes assim que eu tenho que esperar a reitoria ou setor mais acima de mim para eu poder talvez comprar mais lâmpadas.

Entrevistador: Mas não está pronto porque você assumiu tem pouco tempo?

Entrevistado: É isso, então acho que essa semana fica pronto.

Entrevistador: Você não conseguiu trazer do mandato anterior?

Entrevistado: Não, não pode é, não pode. (E1, l. 221-243)

*Até porque tá sempre tendo mudanças, né? E as vezes quem tá aqui (ênfase) não recebe a informação, e aí, é, num, num responde, né? É até ruim. Eu **fico chateada** quando já está sendo de outro jeito e a gente não tá sabendo... acho que essa informação, assim, é... chega pra gente, é, eu acho que ia resolver muita coisa. (E3, l. 293-296)*

Para os gestores desta concepção 2 (Tentar ser gestor), um ambiente de trabalho é saudável quando existe respeito, bem-estar, transparência, trabalho em grupo com verdade e permite compartilhar momentos bons de ruins, com convivência harmoniosa e aonde o gestor valorize a realização dos demais trabalhadores nas suas atividades de trabalho. Considera-se os conflitos interpessoais e infraestrutura como os principais fatores que influenciam o adoecimento no trabalho, levando a insatisfação e aflição do trabalhador.

*Bom, um local de trabalho saudável para mim é em 1º lugar: **respeitar as pessoas**, e isso envolve um ambiente de trabalho em que as **pessoas estejam bem**, em que a gente trabalhe com **verdade**, com **transparência**. A gente trabalhe também com... em conjunto, enfrentando as coisas boas e enfrentando as coisas ruins. **Que a gente enfrenta muitas coisas ruins, não é? Muitos problemas.** Mas isto não assim, não nos afasta de uma postura assim, de uma convivência... é... saudável. Isso não nos afasta da gente perceber o respeito que cada um tem com o outro. E assim, isso também não me deixa, assim, desatenta da, de eu perceber também como pessoa gestora é... a **realização da pessoa naquele trabalho.** (E1, l. 104-112)*

Entrevistador: Como considera que o seu tipo e ambiente de trabalho condicionam ao adoecimento?

Entrevistado: Como considero? Eu acho que... o ambiente torna-se assim ruim, né? Levando ao adoecimento da pessoa, quando a pessoa é desrespeitada. Então..., eu noto isso, quando a pessoa é desrespeitada pelo chefe e... ela chega para mim e vem aqui conversar, ela já tá aflita, ela já tá querendo sair daquele espaço e eu procuro o mais rápido possível coloca-la em outro lugar. É, respeitando essa vontade e aquele momento bem ruim que ela tá passando, tá...? (E1, l. 113-120)

pessoa está insatisfeita (E1, l. 141)

Discussão dos resultados do Piloto

As duas concepções descritivas especificadas foram relatadas em ordem ascendente e

inclusiva, ou seja, a concepção 2 representa maior abrangência dos significados dos indivíduos acerca das experiências vividas envolvendo o fenômeno, e por isto, ela também tem assimilados as concepções destacadas na concepção 1, conforme mostrado na Figura A. Desta forma, constata-se que as concepções são relacionadas hierarquicamente, mas não são separadas, e por isto a concepção 2 é mais abrangente, o que permite deduzir que o indivíduo que se insere nela seria mais competente, porém, dependendo da situação, pode deslocar-se para a concepção 1, menos abrangente como também apontaram baseados em suas pesquisas Cherman (2013) e Sandberg (2000).

Neste sentido, se evidenciou que a Entrevistada 2, chefe de departamento, está inserida na concepção 1, e a entrevistada 1, diretora de instituto, apresenta-se norteadora pela concepção 2. Ao passo que a entrevistada 3, assistente em administração lotada em secretaria de departamento, identifica-se enquadrada na concepção 1 na época das entrevistas em Abril de 2017, contudo, se explicitou que ela circula entre as 2 concepções, pois tem relatos de experiências vividas que variam assim como suas concepções de acordo com as suas chefias vigentes. Neste sentido, observa-se que a posição do técnico-administrativo, que não tem e não pode ter função de gestor na instituição de acordo com o estatuto e regimento vigente da UFRRJ (UFRRJ, 2012a), condiciona a maior abrangência das duas concepções, mesmo transitando entre concepções.

O grande destaque entre as duas concepções é a questão metafórica de o servidor gestor da concepção 1 ter a função como um "fardo", um "pedágio" profissional, aparentemente considerado uma perda ou um gasto de tempo aonde não se pretendia, ou seja, por estar somente de forma temporária demonstra resoluções basicamente emergenciais e para crises agudas, podendo condicionar estagnação em grande parte dos benefícios que um gestor pode desencadear nos seus ambientes de trabalho. Ao passo que na concepção 2, o gestor apresenta sinais de que "veste a camisa" da função, e, por isto, demonstra de acordo com suas vivências, uma preocupação mais destacada em "arrumar a casa", e não somente "apagar incêndios". A seguir vamos destacar algumas questões que foram consideradas mais significativas acerca do perfil e das práticas gerenciais dos entrevistados e das concepções.



Figura A: Relação hierárquica e de abrangência entre as concepções 1 e 2.
Fonte: Elaborada pela autora com base em Cherman (2013) e Sandberg (2000).

O perfil dos sujeitos para o piloto explicitou que todas eram mulheres acima de 50 anos, há mais de 5 anos como servidoras da UFRRJ, ou seja, já passaram o estágio probatório e adquiriram a estabilidade como funcionários públicos, conforme artigo 20, da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990), que rege os servidores públicos federais permitindo pressupor que detém maior conhecimento e compartilhamento sobre a estrutura e cultura da organização (NUNES, 2015), e também mais acomodação (COSTA *et al.*, 2012), como observado na concepção 1 e capacidade de adaptação, identificada em ambas.

Todos com grau de instrução de nível superior completo e cursos de especialização, porém com aparente moderado investimento em profissionalizações voltadas para gestão após o ingresso no serviço público na concepção 2, e ausência de investimento nos componentes da concepção 1.

A servidora técnica administrativa, que não é gestora, mas depende dos mesmos para autorizar a realização de cursos de capacitação, refere que tem o desejo de fazer outros cursos de capacitação para ampliar seus conhecimentos profissionais, ao Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação - PCCTAE, de que trata a Lei no 11.091/2005 (BRASIL, 2005a).

Porém nas suas concepções, encontra dificuldades nas gestões vigentes para ter liberação para tal, pois precisaria se ausentar do trabalho. Neste caso, um dos motivos descrito como impedimento para o

desenvolvimento de competências é o quadro deficitário, que limita uma melhor execução das tarefas e paralisa atividades na ausência do servidor. Isto origina problema para o gestor porque nem sempre há substituição destes técnicos, quando ficam adoecidos, acumulando-se seus serviços.

Então eu vejo isso que, é, as pessoas, até desanima isso, né? Você sabe que você vai ter que pular “miudinho” pra dar conta do mestrado, do doutorado, com seu trabalho, né? As vezes falta, a pessoa tá em aula e aí, “ah, tá fechado”. Ai como, assim, as pessoas vêm, e... é como se o servidor tivesse faltado. Assim, não tem essa, ele, ele não é justificado, entendeu? A sua, a sua, ele tá se capacitando. Aí a gente vê aluno reclamando, “ah, tá fechado”, “não tem ninguém hoje atendendo”. Deveria ter né, a partir ou do chefe, ou do coordenador, algo assim pra justificar ali, né? A pessoa tá estudando, tá se capacitando, porque é um direito do servidor... Não vejo estímulo para capacitação] não. Poucos tem (...) Então, assim, são poucos que tem essa visão, são poucos. A maioria... nem aceita muito, porque, é, o servidor vai faltar, vai precisar faltar. Tem uns que entende, outros não entende (E3, l. 312-321, 324-326)

Apesar destas vivências envolvendo o estímulo ao desenvolvimento de competências na UFRRJ não ter sido enquadrada em nenhuma das concepções identificadas, destacam-se, pois, o conhecimento criado por pessoas, que são então essenciais para as organizações, deve ter de receber apoio e se estimular contextos para seu desenvolvimento como recomenda Nonaka (1994). Para tal, a o papel do gestor é essencial ao cultivo de um ambiente propício para aprendizagens e inovações (CROSSAN *et al.*, 1999; DAMANPOUR; WISCHNEVSKY, 2006), englobando os indivíduos do mesmo convívio em atividades coletivas e processos mais sociais (CROSSAN *et al.*, 1999). Com o tempo, os profissionais perdem seus motivos, satisfação e interesse pelo trabalho, quando não recebem a devida valorização e reconhecimento sobretudo por parte dos seus superiores (MORO *et al.*, 2012), característica esta destacada na concepção 1.

Observa-se também pela análise dos dados que na administração pública, os gestores são servidores com cargos gerenciais em diferentes níveis hierárquicos organizacionais, e alguns se revelam sem aptidão para exercer tais funções e suas demandas como afirmaram também em sua pesquisa Pereira e Silva (2011) e foi revelado sob a concepção 1.

Em ambas as concepções se notou nos entrevistados um sub dimensionamento das atividades inerentes ao cargo e não reconhecimento das pessoas como diferenciadoras no trabalho que gerenciam. Contudo, não se pode ainda afirmar se decorre por desconhecimento.

Nas instituições públicas, Nunes (2015) indica que o gestor através do seu carisma vai promover a satisfação pessoal dos demais servidores, através de estabelecimento de metas para suprir as necessidades sociais, tais como valorização do trabalhador, compartilhamento de ideias, incentivos a qualificação (NUNES, 2015), ou seja, promover bem-estar, engajamento e seu desempenho (FROST, 2003; TRACY *et al.*, 2016), o que pode ser melhor observado no gestor da Concepção 2.

A autonomia destes chefes esbarra por vezes em problemáticas existentes em uma IFES, como procedimentos burocráticos e hierárquicos (ESTEVÃO, 1994), legais, com limitação de verba, impedindo o cumprimento das metas e a resolução de processos, por exemplo (NUNES, 2015; PEREIRA; SILVA, 2011), revelados tanto na Concepção 1, quanto na 2.

Neste sentido, com base na matriz de significados das subcategorias, categorias e concepções identificadas, podemos responder a questão de pesquisa: Como as competências gerenciais praticadas influencia na saúde do trabalhador?

Para tal, destaca-se inicialmente que o trabalho influencia na dinâmica afetiva das pessoas (BRASIL, 2001b), podendo provocar significados tanto positivos quanto negativos, já que representa atividades criativas e transformacionais e por isto, pode estar intimamente relacionado a concepção psíquica acerca das vivências (DEJOURS *et al.*, 1997). O gestor é responsável por essa dinâmica do trabalho, ou seja, a ele se atribui papel fundamental nesta (co) ordenação.

Assim, a concepção 1 representa significados negativos no emocional dos trabalhadores, a ausência de prazer e alegria naquelas pessoas, que tornam-se mais consumidas pelo fato de estarem com um sentimento de obrigação e necessidade no exercício das atividades (DEJOURS *et al.*, 1997) e no dia a dia. Já na concepção 2, o gestor tende a conduzir o trabalho com significados positivos, como fonte de bem-estar, harmonia e vitalidade, pois pode acredita ser capaz de propiciar um local e o trabalho realizado de modo que desencadeie satisfação, inserção social, prazer, desenvolvimento pessoal e coletivo, como recomendam Dejourns *et al.* (1997).

Pode se ilustrar a concepção, quando se destacou em negrito palavras positivas e negativas representativas das concepções acerca dos assuntos abordados relacionados ao trabalho, havendo predomínio expressivo das negativas pelas entrevistadas E2 e E3 componentes desta concepção, como "chata", "desgastante", "não gosto", "não é saudável", "manipular", "concorrência", "pessoas se acomodem", "batalha", "guerra", "afeta a gente", "bater-boca", "estressante". Mas também houve expressões negativas na concepção 1, aonde E1 está inserida, como "afrita", "desrespeitada", "insatisfeita", "frustrada", "coisas ruins".

Os significados positivos foram expressos em ambas as concepções, sendo principalmente relatadas acerca de um ambiente de trabalho saudável, como as mencionadas na concepção 1: "gosto", "bom humor", "prazerosamente", "ética"; e "felizes", "realização", "motivação", "estímulo", "gosto", na concepção 2. Para exemplificar segue um trecho da entrevista com a entrevistada 3:

Entrevistado: Eu acho que falta um... assim, vou dizer: quando eu entrei aqui, quem é, trabalhava era é... estagiário, eles não sabiam nada porque tinha entrado ali tinha pouco tempo, e eu entrei e não teve ninguém pra chegar assim (ênfase): fazer um treinamento, "vai [redacted] tem essa rotina, é assim que você faz", quais documentos tem que encaminhar para o CONSUNI, a gente... aqui na rural isso é um defeito não só do..., é um defeito geral. As coisas não têm esse treinamento, não tem esse tipo de organização, não tem alguém, por exemplo, "oh, um funcionário mais antigo vai ficar com você um tempo aqui, vai te orientar", não tem. Então você aprende, errando. (...) não tinha um padrão assim, entendeu? Eu, é... teve que começar errando, pra acertar. Eu acho que é errado isso, essa forma de trabalhar, entendeu?(...) Vem aquela coisa imposta assim, "você tem que fazer a partir de tal data, dessa forma". E eu penso que não deve ser assim, deve ter, deve ter um pessoal só pra treinar, né? Tá sempre chegando gente nova.

Entrevistador: E o que isso representou e significou pra você?

Entrevistado: Ah, é... eu fiquei muito tensa no início né? Porque não sabia, é... Eu já cheguei no meu primeiro dia, eu fui secretariar uma reunião, assim, a minha chefe chegou falou, "Cê..., cê já fez ata? Cê já secretariou alguma reunião?" Aí eu falei, "já, na igreja né..., que eu sou da igreja, e eu fazia isso lá". "Ah, então, você vai participar da reunião hoje." Ai, era aprovação de curso, vários "código", e eu não sabia, não conseguia dar conta de tudo porque, nada daquele assunto eu entendia, então, de imediato eu falei "gente, como eu vou fazer essa ata?, que eu tô perdendo muitas informações aqui né... e aí, essa tensão, que você não sabe daquele assunto, isso... te... te deixa nervosa, por exemplo, no..., na época do 2009, 2010, foi a época que teve muito concurso, muitas coisas, o departamento tava imenso, tinha mais de 60 professores, tanto é que o departamento que eu trabalhava formou 5... 5 novos departamentos, né? Então, é..., eu assim, muito serviço, muito serviço, e... muito concurso, muita, muita coisa pra fazer. Na época, teve um dia que eu tive até um pico de, pico de pressão porque eu, é, muita coisa, coisa que você não pode esquecer? Coisa de concurso que não pode ter nada errado, aquela, burocracia que tem de, de... e aí a gente era horrível, porque tinha que agendaar carro, agendar hotel pros professores da banca... aquela... e as vezes não tinha vaaaga, era. Foi muito estressante, foi uma época muito estressante. Assim que teve essa, eu tive essa dificuldade de dá conta, né? Depois que, que, que teve os novos, foi criado os novos departamentos, diminui o trabalho. Mas ai, ai foi a estrutura que não estava "bom", porque aí eu fui para um departamento que não tinha nada. Era uma sala 10 que tinha ali, e a gente ficava tudo numa sala só, horrível. Assim, não tinha, é, é... impressora de você "manda" assim, direto? Tinha que pegar pen drive, ir lá, injetar, e... mandar imprimir, não tinha um computador direto com a impressora, horrível. Assim, essas coisas é que me estressava muito. É você ter muita coisa pra fazer... muitas vezes passei da hora, que tinha que dá conta do negócio? Concurso, né? Muita coisa, muita coisa. Agora tá mais tranquilo. Agora tô no céu.

Entrevistador: E você conhece outros trabalhadores com questões semelhantes as suas?

Entrevistado: Ah conheço, os meus colegas. Convive né, tem a mesma realidade né? (E3, l. 241-288)

Por fim, os fatores envolvendo as competências da gestão para resolver as problemáticas do seu trabalho junto a burocracias, infraestrutura, e considerando as conjunturas, as pessoas e as relações interpessoais envolvidas nos ambientes laborais, se explicitou a relação da influência das competências dos gestores (in) capazes de coordenar o trabalho que se realiza sob sua responsabilidade com o adoecimento dos trabalhadores.

Diante das explanações e análises desta pesquisa piloto, foi possível observar que o gestor tem significativo papel de mediador nos seus ambientes de trabalho, e de acordo com as formas, empenho, dedicação que ele executa, aplica e investe na prática das suas competências gerenciais, há repercussão na saúde dos trabalhadores daqueles locais. Ou seja, gestores dedicados, com aplicação das suas habilidades, conhecimentos e comportamentos em prol de uma gestão mais eficaz, sobretudo uma gestão de pessoas, tendem a ter mais sucesso no exercício da sua função, com maior satisfação e empenho dos trabalhadores, e conseqüentemente na melhora da qualidade de vida do ambiente laboral e das pessoas envolvidas nele.

Aprendizado com o Piloto

A partir da aplicação desta fase de pesquisa piloto, foi possível validar os instrumentos de coleta e análise dos dados para a pesquisa definitiva, com aprimoramento das propostas previamente abordadas no estudo e reestruturação do cronograma do projeto observado no Apêndice L deste projeto.

Dessa forma, os dados do caso-piloto forneceram uma visão considerável das

questões básicas que estavam sendo estudadas. Essa informação foi utilizada juntamente com a revisão que ocorria no momento da revisão da literatura relevante ao caso, de forma que o projeto final de pesquisa foi orientado tanto pelas teorias predominantes quanto por um conjunto recente de observações empíricas. (...). Sob o ponto de vista metodológico, o trabalho realizado nos locais do caso-piloto pode fornecer algumas informações sobre as questões de campo relevantes e sobre a logística da investigação de campo (YIN, 2001, p. 102).

Com relação ao roteiro utilizado nas entrevistas para obtenção dos dados no campo, observou-se que ele permitiu alcançar os objetivos propostos, e que as perguntas de acompanhamento são necessárias durante a aplicação. Se fez necessário apenas ajustes em algumas perguntas para facilitar a compreensão textual pelos entrevistados e evitar algumas respostas repetidas. Desta forma, o roteiro ajustado segue no Apêndice D.

Em relação as análises dos dados, houve muitos aprendizados e dificuldades, devido a abundância de conteúdo sobre as concepções das experiências vividas acerca dos fenômenos obtida nas entrevistas. Porém, houve evidênciação que a metodologia de análise fenomenográfica é pertinente para alcançar as aprendizagens relacionadas a proposta da pergunta de pesquisa e assim, dar seguimento a este projeto.

Apêndice D - Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
ENTREVISTADO (_____)	
DATA: HORA DE INÍCIO E DE TÉRMINO:	LOCAL DA ENTREVISTA:

Esta é uma breve entrevista que objetiva obter o conhecimento sobre os trabalhadores e seus ambientes de trabalho, para melhor compreender suas experiências vividas na/com a gestão do instituto/departamento.

Desta forma, o interesse em entrevistá-lo (la) se deve a experiência que detém pelo exercício do seu cargo, e, para tal, vou fazer algumas perguntas sobre sua vida profissional e contexto de trabalho. Sinta-se à vontade para abordar todos os aspectos que você considerar relevantes, se possível expressando sua perspectiva, percepção e visão do ambiente e das pessoas que o cercam, podendo fazer uso de exemplos práticos, entre outras formas de caracterizar suas compreensões sobre os assuntos e suas respostas. Ou seja, o interesse desta conversa é compreender suas concepções sobre suas experiências vividas.

Agradeço, desde já, o tempo disponibilizado para a entrevista que se dará inicialmente com questões mais diretas e posteriormente guiado por perguntas semiestruturadas, objetivando que você tenha maior liberdade de fala.

Como informado no termo de consentimento, todos os dados serão mantidos sob confidencialidade, e a gravação da nossa conversa, para facilitar a retomada posterior do conteúdo, será iniciada a partir de agora.

DADOS GERAIS	
<ul style="list-style-type: none">> Sexo:> Idade:> Tempo no Instituto/Departamento/setor de lotação:> Número de trabalhadores no setor (Departamento / Instituto):> Setor (es) anterior (es) de lotação e tempo nele (s) (se houver):> Função atual na UFRRJ e tempo nela/desde quando:> Função (ões) anterior (es) na UFRRJ e tempo nela (s) (se houver):> Experiência profissional anterior (es) à UFRRJ (se houver):> Formação e capacitação profissional anterior a UFRRJ (se houver):> Formação e capacitação profissional posterior a UFRRJ (se houver):	<ul style="list-style-type: none">> Tempo na UFRRJ:> Cargo:

PERGUNTAS DE ENTREVISTA
<ol style="list-style-type: none">1. Como e porque chegou até sua função atual na UFRRJ e quais são as atividades relacionadas a ela? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.2. O que é, para você, um local de trabalho saudável? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.3. Como considera que seu tipo e ambiente de trabalho condicionam ao adoecimento? Quais os principais tipos de adoecimento que observa nele? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.4. Para você, como um gestor se torna competente e o que caracteriza? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.5. Como você desenvolve as suas competências (gerenciais) necessárias para seu cargo? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.6. Quais são os principais problemas que enfrenta na /com a gestão do instituto/departamento? Como se sente em relação a eles? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.7. O que você considera que pode ser mudado para superar os desafios? Quais mudanças você implementou? Quais faltam realizar? a. b. c. d. e. f. g. h. i. j.

PERGUNTAS DE ACOMPANHAMENTO	
<ul style="list-style-type: none"> a. Quais atividades estão envolvidas? b. O que você quer dizer com isso? c. Você pode detalhar isto melhor? d. Você pode dar um exemplo? e. Por quê? f. O que (isso) representou e significou? 	<ul style="list-style-type: none"> g. Qual estímulo esteve (está) envolvido? h. Que tipo de trabalhadores estavam envolvidos? i. Como acha que outros trabalhadores podem ter questões semelhantes as suas? j. Como ocorrem os conflitos interpessoais? k. Quais conflitos são os que mais demandam sua / a capacidade de gerenciar?
PERGUNTAS FINAIS	
<ul style="list-style-type: none"> I. Fique a vontade para comentar sempre que preferir.... II. Qual questão considera que faltou fazer sobre os assuntos abordados na entrevista? 	

Agradecimentos.

FONTE: Elaborados pela autora.

Apêndice E – Exemplo de entrevista transcrita - Entrevistado DI - 1 (Entrevista Gravada – Transcrição)

Data: 08/12/2017

Duração Total Entrevista: 00:25:00

Local: Sala da Direção do Instituto

Duração Total Áudio: 00:20:50

- 1 Entrevistador: Sexo? Feminino?
2 Entrevistado: Feminino.
3 Entrevistador: Idade Professora?
4 Entrevistado: [REDACTED]
5 Entrevistador: Cargo?
6 Entrevistado: Direção.
7 Entrevistador: Direção? Tá há quanto tempo na Universidade?
8 Entrevistado: Há...desde 1992. 25 anos.
9 Entrevistador: Você entrou como professora de magistério...?
10 Entrevistado: Como professora de magistério. No cargo da direção, eu tô no segundo mandato. [REDACTED]
11 [REDACTED]
12 Entrevistador: Foi reeleita...Então, tempo no seu instituto?
13 Entrevistado: 25, porque sempre foi no mesmo instituto.
14 Entrevistador: Tá. Sempre no mesmo setor também? Mesmo departamento...
15 Entrevistado: Isso, mesmo departamento...isso aí.
16 Entrevistador: Número de trabalhadores no seu instituto, você sabe?
17 Entrevistado: Olha...muda tanto, que eu vou te dar um número aproximado, depois até... a gente pode trocar e-mail, ou então por telefone, te passo o número exato. Mas nós temos aproximadamente 109 docentes e 57 técnicos.
18 [REDACTED]
19 Entrevistador: Gente à beça...
20 Entrevistado: Mas esse número pode ser um pouquinho já...tá um pouquinho defasado.
21 Entrevistador: Tá. Setores anteriores de lotação e tempo neles?
22 Entrevistado: Não.
23 Entrevistador: Não houve né?
24 Entrevistado: Ah sim, eu tive um cargo de chefe de departamento, isso é importante.
25 Entrevistador: Sim, seria uma próxima pergunta, mas não tem problema.
26 Entrevistado: Eu fui chefe do Departamento [REDACTED],
27 foi quando eu fui eleita...
28 Entrevistador: Você veio pra cá...
29 Entrevistado: ...Aí transmissão, e aí eu saí do cargo faltando alguns meses pra terminar.
30 Entrevistador: Ótimo. Sua função atual na universidade, tempo nela, [REDACTED] né? Na função de direção...
31 Entrevistado: De chefia de Departamento, e foi desde [REDACTED]. Aí de direção [REDACTED].
32 Entrevistador: E leciona junto?
33 Entrevistado: Sim, leciono, pesquiso (risos), oriento...
34 Entrevistador: Faz tudo (risos). Já falou função anterior na universidade, tempo já foi dito... Experiência profissional anterior à Universidade? Se houver.
35 Entrevistado: Eu fiz um concurso pra magistério do ensino médio e fiquei cerca de 3 anos lecionando no município de Itaguaí. Aí eu passei no concurso né, fui chamada, e aí pedi exoneração desse cargo. Mas foi pra...
36 magistério de ensino médio.
37 Entrevistador: Formação e capacitação profissional anterior à Universidade? Se houver...
38 Entrevistado: Eu sou licenciada [REDACTED], tenho mestrado [REDACTED], mas eu... trabalhando
39 sempre na área [REDACTED] né, de envolvimento [REDACTED]... E tenho doutorado em [REDACTED]
40 [REDACTED], também mantendo a mesma área. O... A graduação e o mestrado foram anteriores a eu entrar na
41 Universidade.
42 Entrevistador: Uhum.
43 Entrevistado: O doutorado eu já era professora.
44 Entrevistador: Algo mais? Alguma outra capacitação posterior à Universidade?
45 Entrevistado: Não, não.
46 Entrevistador: Um curso...
47 Entrevistado: Não.
48 Entrevistador: Agora a gente vai pras perguntas mais... Da entrevista mesmo. Como e por que chegou até sua
49 função atual na Universidade e quais são as atividades relacionadas a ela?
50 Entrevistado: Bom, é... Eu acho né, que assim, a gente, quando a gente começa a apontar algumas falhas, quando
51 a gente começa a criticar, é porque a gente tem uma maneira diferente de abordar aquele determinado assunto né,
52
53
54

55 ou aquela função. E aí eu me vi nesse momento, desde quando eu comecei a entrar nessa parte administrativa,
56 quando eu comecei a ser chefe do Departamento, foi porque o meu Departamento, é o maior do Instituto, e
57 existiam questões que eu... achava que eu poderia conduzir de maneira diferente. Então foi pra isso, foi pra ver
58 se essa minha maneira diferente de agir, se resolveria ou não os problemas que eu estava visualizando naquele
59 momento.
60 Entrevistador: Tá. E quais as atividades que são relacionadas à sua função?
61 Entrevistado: São muitas. (Pausa reflexiva) No cargo de diretor, eu presido [REDACTED], que é um Conselho de
62 Unidade aqui do [REDACTED]. Nesse momento eu to presidindo o [REDACTED], que é o Conselho de Ensino, Pesquisa
63 e Extensão [REDACTED]... De acordo com o regimento nós intercalamos né, um
64 ano fica numa diretoria no próximo ano na diretoria [REDACTED]
65 [REDACTED]. (Pausa reflexiva) Além dessas, desses dois conselhos né, que eu presido, aí tem
66 participação em reuniões junto à Administração superior, nós temos um grupo dos diretores, nós estamos sempre
67 nos reunindo, tem a reunião do Conselho Universitário, tem os fóruns aqui do Instituto... E a burocracia né, toda
68 a documentação. Eu tenho um secretário, que eu costumo dizer que é o meu braço direito e o meu braço
69 esquerdo, porque sem ele eu realmente...né? É.. Ficaria ainda mais, né, com dificuldade pra conduzir essa
70 questão administrativa frente às minhas outras atividades como docente. E o secretário [REDACTED], ele é
71 uma pessoa que...tem 44 anos de Universidade. Então ele vivenciou muita coisa, então ele é uma pessoa sempre
72 pronta a ajudar né? Então assim, é realmente uma pessoa assim, uma figura pra mim fundamental aqui na
73 diretoria. (Pausa reflexiva) No mais assim... A gente tem atendimento às demandas da reitoria, das pró -
74 reitorias... aqui no Instituto a gente faz reuniões pra discutir espaço físico, pra ver melhor a ocupação do espaço,
75 pra ver a questão das salas de aula. Então, a gente tá sempre chamando os chefes dos departamentos, das
76 coordenações de curso pra conversar. Então a gente tem uma agenda de reuniões bastante intensas.
77 Entrevistador: O que é pra você um local de trabalho saudável?
78 Entrevistado: Eu acho que tem dois aspectos que são fundamentais. Né.. O primeiro é a condição em si do, do
79 ambiente de trabalho. Se esse ambiente te possibilita né, uma vida, um momento saudável ali, porque a gente
80 passa mais tempo aqui do que na casa da gente, né? Então se ele tem condições como iluminação, se a gente tem
81 um ar condicionado, se a gente tem uma cadeira em que a gente consiga sentar não ficar o resto do dia sentindo
82 dor na coluna. Mas também tem o outro lado que é da relação interpessoal, que é eu acho que um dos grandes
83 né, fatores que impactam né a rotina da Universidade. Então, eu acho que um ambiente saudável também vai
84 num ambiente onde a gente tem cordialidade, onde as pessoas estão...é...solidárias, onde todo mundo trabalha né,
85 em prol de um mesmo objetivo.
86 Entrevistador: Como considera que seu tipo e ambiente de trabalho condicionam o adoecimento?
87 Entrevistado: (sussurrando) Só um segundinho.
88 (pausa para atender alguém que abriu a porta)
89 Entrevistador: Quais os principais tipos de adoecimento que observa nele?
90 Entrevistador: Você quer terminar? (pergunta para saber se poderíamos dar continuidade a entrevista)
91 Entrevistado: Uhum, porque eles querem conversar comigo, vai demorar, então espera um pouquinho. Você
92 pode repetir querida?
93 Entrevistador: Posso. Como considera que seu tipo e ambiente de trabalho condiciona o adoecimento? Quais os
94 principais tipos de adoecimento que observa nele?
95 Entrevistado: De modo geral, aqui no Instituto cê tá falando?
96 Entrevistador: É.
97 Entrevistado: Eu vejo aqui a (pausa reflexiva)...
98 Entrevistador: No Instituto, na Instituição...
99 Entrevistado: Ah, então tá! Eu vejo aqui...
100 Entrevistador: Se quiser amplificar pode.
101 Entrevistado: Eu vejo aqui questões relacionadas realmente à atividade. É pessoas com o mesmo tipo de
102 atividade, por exemplo, LER, algumas pessoas reclamam; coluna, porque a gente não tem uma cadeira que seja
103 né, ergonômica. Mas eu vejo muito desgaste emocional, muito atrito, né.. e a gente muitas vezes tenta mediar,
104 tenta resolver. Então eu acho que existe também um adoecimento por esse lado, o lado emocional. E inclusive a
105 gente tem já alguns casos que eu precisei fazer contato com a DAST, né, com a psicóloga, até mesmo colocar a
106 situação pra ela e ver se o que eu estava fazendo estava adequado né? Pedir uma orientação de uma profissional,
107 né? Mas eu acho que tem esse lado também desse adoecimento mais...não sei como a gente chamaria,
108 psicológico...
109 Entrevistador: Psicossocial.
110 Entrevistado: Isso!
111 Entrevistador: Mas isso é envolvido com conflitos interpessoais?
112 Entrevistado: Sim.
113 Entrevistador: Sim? E quais conflitos são os que mais demandam a sua capacidade de gerenciar?

114 Entrevistado: Olha, são esses. Porque assim: há uma questão que acho que tá enraizada é que as pessoas se
115 'adonam' dos espaços. Então é a minha sala, é o meu departamento, a minha disciplina. E a gente tem que
116 entender que nós estamos aqui de passagem, e que a gente tem que usar os espaços no interesse da instituição.
117 É... as disciplinas têm que ser oferecidas de acordo com o seu programa pra atender à formação dos alunos.
118 Então, tem muito desgaste aqui no Instituto por conta de espaço. Né.. As pessoas... Algumas, não vou
119 generalizar, né, mas existe muita relação, eu vejo muita relação, assim, se eu tenho uma sala maior, eu tenho um
120 status maior, sabe? Mais elevado, eu sou mais importante. Aí seu eu vou dividir minha sala eu tô perdendo sabe,
121 esse status né, essa relevância dentro do Instituto.
122 Entrevistador: Entendi.
123 Entrevistado: O que na minha opinião não tem nada a ver né?
124 Entrevistador: É.
125 Entrevistado: Mas ser humano é...
126 Entrevistador: É difícil.
127 Entrevistado: Cada um tem a sua maneira de encarar as coisas, e eu acho que vai por aí, os principais conflitos.
128 Entrevistador: Tá. Pra você como um gestor se torna competente e o que o caracteriza?
129 Entrevistado: (reflexão) No nosso caso, professor, a gente não fez curso, né? Eu até gostaria de fazer um curso
130 de gestão. A gente não fez nenhum curso né, minha área é [REDACTED] a, a vida inteira me preparei pra ser professora
131 e pesquisadora. Aí a gente tem esses desafios né, que.. as vezes com um pouquinho mais de empenho, você
132 consegue exercer aquela função. Mas a gente, é uma pesquisa diária, é uma procura diária por informações, de
133 aconselhamento. É, porque assim, ninguém nasce sabendo né, errar é humano mas a gente tem que tentar errar o
134 menos possível, principalmente quando a gente pode levar prejuízo pra alguma pessoa. Então eu acho que o
135 gestor ele tem que ser uma pessoa sensível, né, às demandas daquele setor que ele tá gerenciando, ele tem que
136 ser uma pessoa que tente buscar, tente se informar, mesmo que não seja em curso formal, direitinho, mas que ele
137 estude.
138 Entrevistador: Sim.
139 Entrevistado: Para que a gente possa desempenhar aquela função da melhor maneira possível.
140 Entrevistador: Sim.
141 Entrevistador: Como você desenvolve as suas competências gerenciais necessárias pro seu cargo?
142 Entrevistado: Olha, eu sou uma pessoa, né, que eu converso muito, né? Eu sempre falo...Ultimamente, agora
143 recentemente, eu tenho um exemplo pra te colocar. Nós fizemos uma assembleia, duas, pra discutir espaço
144 físico. Alguns setores com muito, outros setores com pouco. E as duas reuniões foram tensas. Aí fizemos um
145 CONSUNI pra deliberar. E deu uma reviravolta nesse CONSUNI porque um departamento que tava adotando
146 uma posição de repente mudou. E ai aquilo fez com que a gente repensasse tudo o que já tava feito. E aí, ah, teve
147 uma crítica. "Ah, nós perdemos tempo, nós estamos aqui, nós não avançamos, nós não conseguimos concretizar
148 nada". (respiração profunda) Eu falei olha só: eu acho que a gente não perdeu tempo, porque a gente conheceu
149 melhor o Instituto. As mudanças de percurso acontecem. Eu sou uma pessoa que eu cumprio muito as
150 prerrogativas do meu cargo. Eu sei lá das competências. Então gerenciar o espaço físico é competência da
151 direção. Então eu poderia chegar pruma sala e falar "ó, essa sala tá muito grande pro senhor professor, o senhor
152 vai ter que dividir essa sala com mais dois professores". Mas isso aí ia me trazer um problema maior, que é a
153 questão do relacionamento interpessoal. "Ah tá invadindo meu espaço, duas pessoas que eu não convivo bem?".
154 Então assim, eu mostrei pra eles que a gente nunca perde tempo, que a gente ganha quando a gente tá disposto a
155 conversar. Agora, se a gente não chega a lugar nenhum na conversa, aí sim, obviamente "A" prerrogativa do
156 cargo faz com que você tome uma decisão. Mas não é do meu temperamento tomar logo essa decisão sem ouvir
157 as pessoas, né? Aí depois eu mostrei pra eles "olha, vocês apostaram nessa minha maneira de trabalhar, quando
158 eu fui eleita e quando eu fui reeleita. Vocês não vão ter aqui nenhuma ditadora. Obviamente quando eu tenho
159 que tomar alguma posição eu tomo, mas primeiro eu vou conversar". Né. Porque senão a gente quer resolver um
160 problema e você acaba criando outro. Daí não avança. Então a minha maneira de gerenciar é conversando, é
161 chamando pra conversar, mostrando que ninguém é mais importante do que ninguém, que isso aqui é uma
162 grande equipe, cada um tem o seu papel. Ah, a Universidade não sobreviveria só com um segmento. Então os
163 discentes, os docentes, os técnicos, são pra mim importantes do mesmo modo. Então eu acho que a gente tem
164 que trabalhar assim, valorizar as pessoas né, porque aí a gente consegue avançar.
165 Entrevistador: Quais são os principais problemas que enfrenta na gestão do seu Instituto? Como se sente em
166 relação à eles?
167 Entrevistado: Olha, o grande problema aqui é que eu tenho um prédio tombado, belíssimo, mas que tá há muitos
168 anos sem nenhuma reforma, em uma fragilidade absurda da rede elétrica. Então todo dia é uma sala que fica sem
169 luz, é uma sala de aula que, que tá sem luz e as aulas precisam ser canceladas. É um curto-circuito eu fico
170 morrendo de medo disso aqui pegar fogo. Então assim, os grandes desafios são fazer a manutenção das
171 edificações, adquirir material pra garantir a qualidade das aulas práticas numa situação de carência total de
172 recursos, né? Então assim, a gente vai tentando né, o que dá pra fazer vai fazendo, mas muita coisa não depende
173 nem de mim e nem da administração da Universidade.

174 Entrevistador: Sim. Como se sente em relação a esses problemas?
175 Entrevistado: Olha, às vezes impotente. Né? Mas eu não desisto não, de vez em quando eu fico assim, meio... as
176 pessoas falam assim, eu sou muito transparente, as pessoas percebem né, quando eu não tô muito bem, quando
177 eu tô muito quietinha no meu canto né. Aí eu fico não “eu tô meio jururu mas daqui a pouco passa”. Porque
178 assim, de vez em quando assim, você tá toda empolgada e bate aquele balde de água fria, né? (risos)
179 Entrevistador: (Risos) Sim.
180 Entrevistado: Aí dá essa sensação de “poxa vida, o esforço que eu fiz todo foi por nada?!”.
181 Entrevistador: É.
182 Entrevistado: Né? Aí depois a gente sacode a poeira e vai em frente (risos).
183 Entrevistador: Vai pensar em outra coisa (risos). O que você considera que pode ser mudado pra superar os
184 desafios? Quais mudanças você implementou? Quais faltam realizar?
185 Entrevistado: Olha, eu, eu tentei implementar aqui no Instituto o planejamento. Porque assim, a gente não faz
186 planejamento. Se a gente não planeja a gente não sabe onde quer chegar. Mas isso tá sendo um pouco difícil.. das
187 pessoas aceitarem que elas precisam se planejar. A gente vai gastar melhor o dinheiro, a gente vai ver o que
188 realmente é prioritário. Eu acho que esse é o grande desafio que eu não to conseguindo realmente, assim, na
189 totalidade do Instituto implementar.
190 Entrevistador: E quais você entende que implementou?
191 Entrevistado: Nós temos hoje um Instituto que ele tem hum... uma denominação diferente do que era antes.
192 [REDACTED]. Ah.. esse nome, essa denominação, ela
193 agregou mais, ela trouxe pra junto, ela valorizou mais o corpo docente, técnico, que a gente assimilou a partir do
194 Reuni. Então hoje a gente tem um Instituto com uma identidade mais... (pausa reflexiva) real, né? O nome do
195 Instituto, ele combina mais com o que se faz aqui no Instituto. Eu acho que isso foi um grande avanço.
196 Entrevistador: E acha que ainda falta realizar alguma...alguma coisa mais específica?
197 Entrevistado: Nós temos... O Grande problema nosso atual é espaço pra... espaço mais específico pras salas de
198 aula. Né? Ah, um curso novo, que é o curso [REDACTED]. É, nós temos um...linhas novas de pesquisa. Nós temos
199 [REDACTED] que.. tá num local muito espremido, que não atende às necessidades legais. Então, nós temos dois
200 grandes espaços [REDACTED], que é um conjunto de prédios, e o pavilhão de aulas
201 práticas. Que ainda vão demandar tempo pra terminar, por conta de recurso. Eu acho que quando isso acontecer,
202 aí realmente a gente vai ter um Instituto ah.. com uma qualidade maior nas suas atividades acadêmicas, né?
203 Possibilitando uma melhor formação pros alunos.
204 Entrevistador: Basicamente acabou professora. Agora fica à vontade pra comentar se quiser algum assunto que
205 tenha lembrado, que ache importante, ou se você considera que faltou algum assunto sobre outros temas...
206 Considerações finais.
207 Entrevistado: Eu acho assim... que, quando eu assumi aqui a direção, eu vim pra cá e a primeira coisa que eu fiz
208 foi reunir toda a equipe que tinha aqui na diretoria, e dizer pra eles: “olha, eu to entrando aqui, vocês estão aqui.
209 Então eu tô entrando na casa de vocês, e eu tô entrando pra somar. Eu espero poder contribuir com o trabalho de
210 vocês, do mesmo modo que eu espero poder contar com vocês pra somar com o meu trabalho. Então eu acho que
211 a gente tem na Universidade...eu tô como aluna na Universidade desse 83, então tô há bastante tempo aqui né?!
212 Então assim, eu vejo que esses dois segmentos, eles se falam pouco. Existe uma rivalidade, e uma.. um se acha
213 melhor que o outro...e eu acho que esse é o grande desafio que a Instituição vai precisar vencer pra gente
214 realmente melhorar e ter uma projeção maior da Universidade. Porque muitas coisas acontecem dentro da
215 Universidade e eu vejo que estão baseadas nessa, nesse atrito né, entre o segmento docente e o segmento dos
216 técnicos. E eu acho que a gente precisa vencer isso, porque somos todos funcionários do mesmo padrão, nós
217 trabalhamos na mesma instituição. Só que cada um tem a sua função. Né?
218 Entrevistador: É.
219 Entrevistado: Né? Eu acho que esse caminho é um fator que a gente precisava investir mais.
220 Entrevistador: Tá ótimo professora, brigada pela atenção.
221

Apêndice F – Análise das entrevistas

INST TUT O	ENTRE VISTA DO	DADOS DA ENTREVISTA							
		DATA	DURAÇÃO	INTERRUP ÇÕES	LOCAL	AGENDAMENTO	GRAVAÇÃO	TRANSCRIÇ ÕES	OBSERVAÇÕES
1	DI - 1	08/12/2017	00:25:00	Sim (1x entraram na sala).	Escolha do entrevistado. Sala reservada (ampla e individual).	Pessoalmente. Programado para outra data e hora (estava com demandas urgentes e prazos no dia da busca ativa).	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal sem ajustes no texto.	Disposto e solícito, apesar de prazos urgentes (estava para entrar de férias). Sala individual de trabalho. Comenta sobre os vícios de linguagem que observou na entrevista.
	CD - 1	06/12/2017	00:24:00	Sim (1x telefone).	Escolha do entrevistado. Sala reservada (muito pequena e individual, porém sem isolamento adequado).	E-mail. Programado data e hora futura. Sem intercorrências.	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito, apesar de prazos urgentes (estava com demanda da chefia imediata). Sala individual de trabalho.
	SI - 1	06/12/2017	00:35:00	Sim (2x, entraram na sala).	Escolha do entrevistado. Sala “pública”, sem reserva.	Pessoalmente. Dispôs-se a realizar na hora que solicitei.	Sim, sem restrição.	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito, apesar de atarefado. Sala de trabalho compartilhada.
2	DI - 2	11/12/2017	00:25:00	Sim (1x, celular).	Escolha do entrevistado. Sala reservada (ampla, porta aberta e passagem de pessoas do lado de fora).	Pessoalmente. Dispôs-se a realizar na hora que solicitei.	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito, apesar de estar sobrecarregado e com prazo para terminar prova que aplicaria em algumas horas. Sala de trabalho individual.
	CD - 2	11/12/2017	00:27:00	Sim (1x, entraram na sala).	Escolha do entrevistado. Sala reservada parcialmente (ampla, mas com porta aberta e passagem de pessoas).	E-mail. Programada e para data futura.	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal com ajustes e cortes no texto.	Disposto e solícito, apesar de estar sobrecarregado e com prazos. Sala de trabalho compartilhada.
	SI - 2	12/12/2017	00:20:00	Não.	Escolha do entrevistado. Sala reservada (ampla,	Pessoalmente. Programado para mesma data e horário	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição	Disposto e solícito, apesar de estar sobrecarregado de tarefas e com hora para sair do Instituto e

INST ITUT O	ENTRE VISTA DO	DADOS DA ENTREVISTA							
		DATA	DURAÇÃO	INTERRUP ÇÕES	LOCAL	AGENDAMENTO	GRAVAÇÃO	TRANSCRIÇ ÕES	OBSERVAÇÕES
					porta aberta e entrada eventual de pessoas).	posterior, porém houve imprevisto de urgência de trabalho do servidor e foi reagendado para data e hora futura.		literal.	resolver questões de trabalho (a entrevista quase que teve que ser remarcada novamente). Sala de trabalho individual.
3	DI - 3	06/12/2017	00:30:00	Sim (3x - entradas na sala para falar com o entrevistado).	Escolha do entrevistado. Sala reservada (ampla, com porta aberta e passagem de pessoas).	Pessoalmente. Retornei algumas vezes no setor para aguardar e tentar encaixe de horário para realizar a entrevista.	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal sem ajustes no texto, mas questionando sobre a como será mantido o sigilo e dados pessoais.	Disposto e solícito, mas com prazos e tarefas para realizar antes de ir embora, pois estaria entrando de férias. Comenta sobre os vícios de linguagem que observou na entrevista.
	CD - 3	06/12/2017	00:30:00	Não.	Escolha do entrevistado. Sala reservada (ampla, com porta fechada).	E-mail. Programada e para data futura.	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal com ajustes no texto.	Disposto e solícito.
	SI - 3	15/12/2017	00:50:00	Sim (2x - entraram na sala).	Escolha do entrevistado. Sala "pública", sem reserva.	Pessoalmente. Dispôs-se a realizar na hora que solicitei. (havia feito 4 tentativas prévias de ida ao setor, sem sucesso - greve dos técnicos administrativos).	Não autorizou mesmo após conversa e explicações sobre confidencialidade e manutenção do sigilo).	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito inicialmente, apesar de atarefado e resolvendo atividades de trabalho durante a entrevista, demonstrando postura desinteressada e não colaborativa as vezes. Sala de trabalho compartilhada.
4	DI - 4	05/12/2017	00:38:00	Sim (1x - telefone).	Escolha do entrevistado. Sala reservada (ampla e individual, de reuniões do Instituto).	Pessoalmente. Dispôs-se a realizar na hora que solicitei.	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito, apesar de pendências esperando para serem resolvidas. Sala de trabalho compartilhada.
	CD - 4	12/12/2	00:20:00	Sim (1x -	Escolha do	Pessoalmente.	Sim (sem	Não retornou e-	Disposto e solícito, apesar de

INST TUT O	ENTRE VISTA DO	DADOS DA ENTREVISTA							
		DATA	DURAÇÃO	INTERRUP ÇÕES	LOCAL	AGENDAMENTO	GRAVAÇÃO	TRANSCRIÇ ÕES	OBSERVAÇÕES
		017		entraram na sala).	entrevistado. Sala reservada (ampla, porta fechada).	Dispôs-se a realizar na hora que solicitei (Havia sido feito contato prévio por e-mail já demonstrando disponibilidade).	restrição).	mail de envio de transcrição literal.	estar com hora para iniciar aplicação de provas em uma das suas turmas. Sala de trabalho individual.
	SI – 4	11/12/2017	00:24:00	Não.	Escolha do entrevistado. Sala com reserva parcial (ampla, porta aberta e pessoas passando).	Pessoalmente. Programado para outra data e hora futura (estava com demandas urgentes e prazos no dia da busca ativa).	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito, apesar de pendências esperando para serem resolvidas. Sala de trabalho compartilhada.
5	DI – 5	12/12/2017	00:35:00	Sim (1x, pessoa entrou na sala para transitar para outro local).	Escolha do entrevistado Sala parcialmente reservada, sem portas.	Pessoalmente. Dispôs-se a realizar na hora que solicitei (havia tentado previamente, mas estava com problemas pessoais sérios e ficou uns dias sem comparecer na UFRRJ). Sem intercorrências.	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal sem ajustes no texto	Disposto e solícito, apesar de estar passando por problemas pessoais sérios e com sobrecarga de trabalho que acabou acumulando por ter se ausentando alguns dias, atarefado e com problemas urgentes para resolver. Comenta sobre os vícios de linguagem que observou na entrevista.
	CD – 5	06/12/2017	00:20:00	Sim (1x, telefone).	Escolha do entrevistado Sala reservada.	E-mail e posteriormente WhatsApp. Programado para data e hora futura. Sem intercorrências.	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal com ajustes no texto.	Disposto e solícito, apesar de atarefado e com problemas urgentes para resolver, acumulando alguns funções e atividades no período da entrevista. Comenta sobre os vícios de linguagem que observou na entrevista.
	SI – 5	11/12/2017	00:15:00	Sim (3x, outra pessoa na sala).	Escolha do entrevistado (afirmou não ter necessidade de fazer em sala individual). Sala sem reserva, com	Pessoalmente. Programado para data e hora futura, pois no dia estava ocupada. Sem intercorrências.	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição literal.	Disposto e solícito. Entrevista realizada com outro

INST TUT O	ENTRE VISTA DO	DADOS DA ENTREVISTA							
		DATA	DURAÇÃO	INTERRUP ÇÕES	LOCAL	AGENDAMENTO	GRAVAÇÃO	TRANSCRIÇ ÕES	OBSERVAÇÕES
					outra pessoa ocupando o espaço, pois é o mesmo de trabalho (divide a sala com outro servidor técnico administrativo e com a direção).				servidor na sala, que inclusive auxiliou no esclarecimento de alguns dados.
6	DI – 6	05/12/2017	02:30:00	Sim (1 x, pessoas que entrara na sala para entregar documento).	Escolha do entrevistado. Sala ampla e reservada.	E-mail. Agendada para data e hora futura. Devido intercorrência na gravação da entrevista, foi reagendada para a mesma data e local em hora posterior.	Sim (sem restrição).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal com ajustes no texto.	Disposto e solícito. Parte do áudio da entrevista foi perdido e o entrevistado aceitou fazer novamente (correspondeu aproximadamente a segunda metade) para viabilizar nova gravação e registro das respostas e propiciar a melhor análise: feito no mesmo dia e local e em horário posterior, para melhor adequar aos seus compromissos institucionais.
	CD – 6	08/12/2017	00:40:00	Sim (2 x, pessoas que entrara na sala para pedir informação).	Escolha do entrevistado. Sala reservada. Escolha do entrevistado. Sala com reserva parcial (ampla, porta aberta e pessoas passando).	E-mail. Agendada para data e hora futura, mas depois foi preciso remarcar para outra data posterior (No primeiro agendamento o entrevistado não conseguiu entrar na UFRRJ, pois a instituição teve a entrada interdita devido movimento de greve dos técnicos administrativos).	Sim (restrição inicial, mas com consentimento para gravar após ênfase e conversa sobre o sigilo).	Retornou e-mail de envio de transcrição literal sem ajustes no texto.	Disposto e solícito.
	SI-6	19/12/2017	00:26:00	Não.	Escolha do entrevistado. Sala reservada.	Pessoalmente. Agendada para hora futura, na mesma data	Sim (sem restrição).	Não retornou e-mail de envio de transcrição	

INST TUTO	ENTRE VISTA DO	DADOS DA ENTREVISTA							
		DATA	DURAÇÃO	INTERRUP ÇÕES	LOCAL	AGENDAMENTO	GRAVAÇÃO	TRANSCRIÇ ÕES	OBSERVAÇÕES
						(Pois iria sair para ir em assembleia do sindicato. Já havia feito 6 tentativas prévias de ida ao setor, sem sucesso – greve dos técnicos administrativos).		literal.	Disposto e solícito.

FONTE: Elaborados pela autora.

DADOS GERAIS							
DADOS		ENTREVISTADOS – DIRETORES DE INSTITUTOS					
		DI - 1	DI - 2	DI - 3	DI - 4	DI - 5	DI - 6
	anteriores na UFRRJ	Chefe de Departamento (4 anos – 2 mandatos).	Chefe de Departamento (3 anos – 1 ½ mandatos); Coordenação Curso de Graduação (2 anos); Direção do Centro de Processamento de Dados (2 anos); Pró-Reitor de Assuntos Administrativos (1 ½ ano); Assessorias (destaca 4 anos na Assessoria da Pró-Reitoria de Graduação).	Chefe de Departamento; Coordenador de Curso de Graduação; Coordenador de Curso de Pós-graduação.	Vice-Diretor do Instituto (2 anos – junto ao período como chefe de departamento); Chefe de Departamento (2 anos).	Coordenador de Graduação (10 ½ anos).	Chefe de Departamento (5 anos – 2 ½ mandatos); Coordenação de curso (2 anos); Coordenação de Programa de bolsas para iniciação científica (2 anos).
	Experiência profissional anterior a UFRRJ	Professora em instituição pública de ensino médio.	Professor em instituição pública de ensino médio.	Professor. Atuação profissional como especialista na sua área de graduação em órgão Federal em outro Estado.	Professora em instituição privada de ensino superior; professor de curso preparatório para concurso.	Professor, Coordenador de pesquisa e Integrante de gestão acadêmica em Instituição particular de ensino superior.	Atuação profissional na sua área de graduação na iniciativa privada; comerciante; estofador.
	Formação acadêmica anterior a UFRRJ	Graduação e Mestrado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Especialização e Mestrado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação e Mestrado, na área da sua profissão como docente. Estava cursando o doutorado quando entrou na UFRRJ. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Mestrado e Doutorado na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação e Mestrado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.

DADOS GERAIS							
DADOS		ENTREVISTADOS – DIRETORES DE INSTITUTOS					
		DI - 1	DI - 2	DI - 3	DI - 4	DI - 5	DI - 6
	Formação acadêmica posterior a UFRRJ	Doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Mestrado e Doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Doutorado e pós-doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Terminou o doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Pós-doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	02 especializações, Doutorado e Pós-Doutorado relacionados a área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.
	Observação	Deseja fazer cursos técnicos na área de atuação de gestão, mas não tem tempo.			Expressa servidor somente como técnico-administrativo, não englobando docente. Usa o termo funcionários. Entende que na época somente como docente não tinha função específica na Universidade.	Na data da entrevista estava retornando de afastamento por motivos pessoais.	

FONTE: Elaborados pela autora.

DADOS GERAIS							
DADOS		ENTREVISTADOS – CHEFES DE DEPARTAMENTO					
		CD - 1	CD - 2	CD - 3	CD - 4	CD - 5	CD - 6
ENTREVISTADO Objetivos: Elaborar o perfil dos servidores entrevistados e obter conhecimentos gerais sobre algumas de suas características e locais de trabalho.	Sexo	Feminino.	Feminino.	Masculino.	Feminino.	Feminino.	Feminino.
	Idade	40 – 50 (47).	70 – 80 (71).	40 – 50 (47).	30 – 40 (37).	50 – 60 (57).	40 – 50 (43).
	Cargo	Professor.	Professor.	Professor.	Professor.	Professor.	Professor.
	Tempo na UFRRJ	07 anos.	11 anos.	07 anos.	11 ½ anos - 9 anos como servidor, 2 ½ anos anteriores como professor substituto (contratado).	24 anos.	08 anos.
	Setor Lotação	Chefia de Departamento.	Chefia de Departamento.	Chefia de Departamento.	Chefia de Departamento.	Chefia de Departamento.	Chefia de Departamento.
	Tempo no Setor	07 anos. Sempre manteve o vínculo com o mesmo departamento no instituto.	11 anos. Sempre manteve o vínculo com o mesmo departamento no instituto.	7 anos. Sempre manteve o vínculo com o mesmo departamento no instituto.	2 anos. Sempre manteve o vínculo com o mesmo departamento no Instituto. Porém, durante os primeiros 7 anos na UFRRJ, era de outro departamento em outro Instituto.	24 anos. Sempre manteve o vínculo com o mesmo departamento, porém em 2000 o departamento mudou de instituto (está há 17 anos no instituto atual e ficou 7 anos no instituto anterior).	08 anos. Sempre manteve o vínculo com o mesmo departamento no instituto.
	Servidores no Setor	24 (docentes + téc. administrativos).	33 (28 docentes + 5 téc. administrativos).	15 (13 docentes, 02 téc. Administrativos). 4 Professores substitutos.	19 (18 docentes, 1 tec. administrativo).	Aproximadamente 30 (docentes + téc. administrativos).	Aproximadamente 35 (22 docentes, 11-13 tec. administrativos).
Função Atual e tempo nela	Chefia do Departamento: 03 anos e 7 meses – foi reeleita e está no segundo mandato na chefia (final); Mantem atividades como docente (leciona, pesquisa, orienta).	Chefia do Departamento: 06 anos – foi reeleita e está no terceiro e último mandato na chefia (final); Vice direção do Instituto; Mantem atividades como docente (leciona, pesquisa, orienta).	Chefia do Departamento: 03 anos e 8 meses – foi reeleito e está no segundo mandato na chefia (final); Mantem atividades como docente (leciona, pesquisa, orienta).	Chefia do Departamento: 6 meses; Mantem atividades como docente (leciona, pesquisa, orienta).	Chefia do Departamento: 01 ano e 2 meses; Vice direção do Instituto; Mantem atividades como docente (leciona, pesquisa, orienta).	Chefia do Departamento: 11 meses (início do mandato); Mantem atividades como docente (leciona, pesquisa, orienta).	

DADOS GERAIS							
DADOS		ENTREVISTADOS – CHEFES DE DEPARTAMENTO					
		CD - 1	CD - 2	CD - 3	CD - 4	CD - 5	CD - 6
	Funções anteriores na UFRRJ	Professor.	Professor.	Professor. Vice Chefe de departamento (2 anos).	Professor. Vice - chefe de departamento (2 anos) quando era de outro Instituto.	Professor; Coordenador de Pós-Graduação (cerca de 4 anos).	Professor; integrante de 02 colegiados; integrante do núcleo docente estruturante do departamento.
	Experiência profissional anterior a UFRRJ	Professora em instituição particular; secretária; rodomoça.	Professor em instituição particular de ensino superior.	Pesquisador e gerente de projeto em outra IFES.	Professora em instituição particular.	Professora em instituição particular de ensino superior; Atuação profissional na sua área de graduação.	Professora em instituição estadual de ensino superior.
	Formação acadêmica anterior a UFRRJ	Graduação, Mestrado e Doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Mestrado e Doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Mestrado e Doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Mestrado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Mestrado e Doutorado, na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.	Graduação, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado na área da sua profissão como docente. Sem relato de algo na área de gestão.
	Formação acadêmica posterior a UFRRJ	Curso de capacitação para novos servidores na CODEP.	Nenhum.	Cursos de extensão na área da sua profissão como docente.	Doutorado, na área da sua profissão como docente.	Não.	Participação em Congressos e outros eventos na área da sua profissão como docente.
	Observação	Não deseja novo mandado na função atual.			Troca de setor / instituto.	Na data da entrevista a direção estava afastada por motivos pessoais e o entrevistado estava exercendo também a função de direção do Instituto.	

FONTE: Elaborados pela autora.

DADOS GERAIS							
DADOS		ENTREVISTADOS – TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS					
		SI - 1	SI - 2	SI - 3	SI - 4	SI - 5	SI - 6
ENTREVISTADO Objetivos: Elaborar o perfil dos servidores entrevistados e obter conhecimentos gerais sobre algumas de suas características e locais de trabalho.	Sexo	Masculino.	Masculino.	Feminino.	Feminino.	Feminino.	Feminino.
	Idade	60 – 70 (62).	40 – 50 (46).	30 – 40 (34).	40 – 60 (44).	40 – 50 (40).	30 – 40 (37).
	Cargo	Assistente Administrativo.	Assistente Administrativo.	Assistente Administrativo.	Assistente Administrativo.	Assistente Administrativo.	Assistente Administrativo.
	Tempo na UFRRJ	44 anos.	06 anos.	10 anos.	8 anos.	7 anos.	3 anos e 8 meses.
	Setor Lotação	Secretaria de Instituto.	Secretaria do Instituto.	Secretaria de Instituto.	Secretaria de Instituto.	Secretaria de Instituto.	Secretaria do Instituto.
	Tempo no Setor	26 anos.	06 anos.	01 anos.	03 anos. Durante os primeiros 5 anos na UFRRJ, era lotada em secretaria de departamento, mas no mesmo Instituto.	02 anos.	3 anos e 8 meses.
	Servidores no Setor	Aproximadamente 151 (99 docentes + 52 téc. Administrativos, sendo 13 na secretaria do Instituto).	Aproximadamente 150 (90 docentes + 60 téc. administrativos).	Aproximadamente 68 (42 docentes + 26 téc. Administrativos). 12 terceirizados.	Aproximadamente 283 (256 docentes + 27 téc. Administrativos).	Aproximadamente 132 (70 docentes + 62 téc. Administrativos).	Aproximadamente 130 (75 docentes + 52 téc. Administrativos).
	Função Atual e tempo nela	Secretária administrativa atual: 26 anos.	Secretária administrativa atual: 03 anos.	Secretária administrativa atual: 01 ano.	Secretária administrativa: 03 anos.	Secretária administrativa atual: 02 anos.	Assistente Administrativo na secretaria do instituto: 3 anos e 8 meses.
	Funções anteriores na UFRRJ	Servente (8 anos); Assistente Administrativo em outro Instituto (4 anos) Secretária administrativa de outro Instituto (6 anos).	Assistente administrativo na secretária administrativa do mesmo setor (3 anos).	Assistente administrativo (5 anos); Secretária administrativa de outro setor (4 anos).	Assistente administrativo (5 anos) – em departamento, no mesmo Instituto.	Assistente administrativo em setor administrativo da UFRRJ (5 anos).	Nenhuma (desde que entrou mantém o mesmo local e funções ocupacionais).
	Experiência profissional anterior a UFRRJ	Anterior nenhuma. Mas paralelamente já trabalhou como vendedor de carro	Guarda Municipal (16 anos).	Professor de língua estrangeira. Estagiário.	Comissária de bordo; assistente administrativa contratada em outra	Professor de língua estrangeira e de informática.	Assistente técnico em empresa privada.

DADOS GERAIS							
DADOS	ENTREVISTADOS – TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS						
	SI - 1	SI - 2	SI - 3	SI - 4	SI - 5	SI - 6	
	em concessionária.			Instituição pública.			
Formação acadêmica anterior a UFRRJ	Segundo grau.	Cursos na área de segurança.	Estava cursando Graduação.	Graduação (3 distintas) e 1 especialização, alguns destes relacionados a sua área de atuação na UFRRJ;	Graduação (não relacionadas a sua área de atuação como servidor público na UFRRJ).	Curso técnico; Graduação.	
Formação acadêmica posterior a UFRRJ	Graduação (Administração) e especialização (Gestão Pública), relacionadas a sua área de atuação.	Graduação (cursando); 02 especializações (02 relacionadas a sua área de atuação como servidor público na UFRRJ).	Graduação; 02 especializações (01 relacionadas a sua área de atuação na UFRRJ); mestrado e doutorado (nas áreas da sua graduação).	Mestrado Profissional, diretamente relacionadas a sua área de atuação na UFRRJ.	01 especialização (relacionadas a sua área de atuação como servidor público na UFRRJ).	Pequenos cursos de extensão na área da sua graduação.	
Observação	Trocas de setor por convite e ida por vontade própria. Aposentadoria no próximo ano. Participação ativa junto a direção do instituto (divisão de tarefas, inclusive).	Participação ativa junto a direção do instituto (divisão de tarefas, inclusive).	Trocas de setor por solicitação própria devido insatisfação nos anteriores.	Troca de setor pelo fato de ter feito novo concurso e trocou de cargo - ingressou como secretária executiva (era assistente administrativa). Participação ativa junto a direção do instituto (divisão de tarefas, inclusive).	Buscou auxílio de terceiros para fornecer os dados de quantitativos de servidores no Instituto. Trocou de setor por solicitação própria, sem relatar motivos ensejadores.	Informa descentralização das ações da secretaria do instituto, com mais autonomia dos departamentos (por exemplo, não tem mais tanto “controle” dos novos servidores que chegam ao instituto). Cursos de extensão feitos objetivavam progressão de carreira.	

FONTE: Elaborados pela autora.

Apêndice H – Exemplo de extração das ideias centrais a partir das entrevistas transcritas - Entrevistado DI – 1

PERGUNTAS DE ENTREVISTAS		RESPOSTAS	ANÁLISES
OBJETIVOS	SEMIESTRUTURADAS (1-7) / ACOMPANHAMENTO (a-k, OU EXTRA) / FINAIS (I-II)	DESTAQUES LITERAIS	IDEIAS CENTRAIS
Levantar dados referentes aos seus cargos e atividades de trabalho, identificar a concepções dos servidores sobre saúde no trabalho e o exercício das suas atividades laborais acerca do reflexo delas na saúde dos trabalhadores. (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)	<p>1. Como e porque chegou até sua função atual na UFRRJ e quais são as atividades relacionadas a ela?</p> <p>1. Quais atividades estão envolvidas?</p>	<p>“quando a gente começa a apontar algumas falhas, quando a gente começa a criticar, é porque a gente tem uma maneira diferente de abordar aquele determinado assunto né, ou aquela função. E aí eu me vi nesse momento, desde quando eu comecei a entrar nessa parte administrativa, quando eu comecei a ser chefe do Departamento, (...) achava que eu poderia conduzir de maneira diferente. Então foi pra isso, foi pra ver se essa minha maneira diferente de agir, se resolveria ou não os problemas que eu estava visualizando naquele momento.” (l. 57-64)</p> <p>“São muitas. (Pausa reflexiva) No cargo de diretor, eu presido o CONSUNI, que é um Conselho de Unidade (...) to presidindo o CEPEA- [REDACTED], que é o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão [REDACTED]... De acordo com o regimento nós intercalamos né, um ano fica numa diretoria (...) Além dessas, desses dois conselhos né, que eu presido, aí tem participação em reuniões junto à Administração superior, nós temos um grupo dos diretores, nós estamos sempre nos reunindo, tem a reunião do Conselho Universitário, tem os fóruns aqui do Instituto... E a burocracia né, toda a documentação.” (l. 66 -74)</p> <p>“Eu tenho um secretário, que eu costumo dizer que é o meu braço direito e o meu braço esquerdo, porque sem ele eu realmente...né? É.. Ficaria ainda mais, né, com dificuldade pra conduzir essa questão administrativa frente às minhas outras atividades como docente. (...) Então assim, é realmente uma pessoa assim, uma figura pra mim fundamental aqui na diretoria.” (l. 75 – 80)</p> <p>“A gente tem atendimento às demandas da reitoria, das pró - reitorias... aqui no Instituto a gente faz reuniões pra discutir espaço físico, pra ver melhor a ocupação do espaço, pra ver a questão das salas de aula. Então, a gente tá sempre chamando os chefes dos departamentos, das coordenações de curso pra conversar. Então a gente tem uma agenda de reuniões bastante intensas.” (l. 81-85)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação para ser chefe: desejar fazer melhor, diferente e de forma mais resolutiva o que estava sendo executado. - Bom dimensionamento das funções de direção. - Valorização do tec. Adm. - secretário, quem resolve muitas questões administrativas. - Descentralização e distribuição de tarefas. - Gestão participativa e integrativa.
Levantar dados referentes aos seus cargos e atividades de trabalho, identificar a concepções dos servidores sobre	2. O que é, para você, um local de trabalho saudável?	<p>“Eu acho que tem dois aspectos que são fundamentais. Né.. O primeiro é a condição em si do, do ambiente de trabalho. Se esse ambiente te possibilita né, uma vida, um momento saudável ali, porque a gente passa mais tempo aqui do que na casa da gente, né? Então se ele tem condições como iluminação, se a gente tem um ar condicionado, se a gente tem uma cadeira em que a gente consiga sentar não ficar o resto do dia sentindo dor na coluna. Mas também tem o outro lado que é da relação interpessoal, que é eu acho que um dos grandes né, fatores que impactam né a rotina da Universidade. Então, eu acho que um ambiente saudável também vai num ambiente onde a gente tem cordialidade,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho como integrante da vida como um todo (passa-se maior parte do dia nele). - Boas condições de trabalho – infraestrutura. - Boas relações interpessoais (cordialidade e solidariedade). - Bom ambiente de trabalho,

PERGUNTAS DE ENTREVISTAS		RESPOSTAS	ANÁLISES
OBJETIVOS	SEMIESTRUTURADAS (1-7) / ACOMPANHAMENTO (a-k, OU EXTRA) / FINAIS (I-II)	DESTAQUES LITERAIS	IDEIAS CENTRAIS
saúde no trabalho e o exercício das suas atividades laborais acerca do reflexo delas na saúde dos trabalhadores. (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)		onde as pessoas estão...é...solidárias, onde todo mundo trabalha né, em prol de um mesmo objetivo.”(187-96)	com boas relações interpessoais são sinônimos de um local de trabalho saudável. - Trabalhadores com objetivos semelhantes no trabalho.
Levantar dados referentes aos seus cargos e atividades de trabalho, identificar a concepções dos servidores sobre saúde no trabalho e o exercício das suas atividades laborais acerca do reflexo delas na saúde dos trabalhadores. (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)	3.Como considera que seu tipo e ambiente de trabalho condicionam ao adoecimento? Quais os principais tipos de adoecimento que observa nele? k. Quais conflitos são os que mais demandam sua / a capacidade de gerenciar?	<p>“Eu vejo aqui questões relacionadas realmente à atividade. É pessoas com o mesmo tipo de atividade, por exemplo, LER, algumas pessoas reclamam; coluna, porque a gente não tem uma cadeira que seja né, ergonômica. Mas eu vejo muito desgaste emocional, muito atrito, né.. e a gente muitas vezes tenta mediar, tenta resolver. Então eu acho que existe também um adoecimento por esse lado, o lado emocional. E inclusive a gente tem já alguns casos que eu precisei fazer contato com a DAST, né, com a psicóloga, até mesmo colocar a situação pra ela e ver se o que eu estava fazendo estava adequado né? Pedir uma orientação de uma profissional, né? Mas eu acho que tem esse lado também desse adoecimento mais...não sei como a gente chamaria, psicológico.” (l. 114 – 122)</p> <p>“Entrevistador: Mas isso é envolvido com conflitos interpessoais? Entrevistado: Sim. Entrevistador: Sim? E quais conflitos são os que mais demandam a sua capacidade de gerenciar? Entrevistado: Olha, são esses. Porque assim: há uma questão que acho que tá enraizada é que as pessoas se ‘adonam’ dos espaços. Então é a minha sala, é o meu departamento, a minha disciplina. E a gente tem que entender que nós estamos aqui de passagem, e que a gente tem que usar os espaços no interesse da instituição. É... as disciplinas têm que ser oferecidas de acordo com o seu programa pra atender à formação dos alunos. Então, tem muito desgaste aqui no Instituto por conta de espaço. Né.. As pessoas... Algumas, não vou generalizar, né, mas existe muita relação, eu vejo muita relação, assim, se eu tenho uma sala maior, eu tenho um status maior, sabe? Mais elevado, eu sou mais importante. Aí seu eu vou dividir minha sala eu tô perdendo sabe, esse status né, essa relevância dentro do Instituto. (...) Entrevistado: Mas ser humano é... Entrevistador: É difícil. Entrevistado: Cada um tem a sua maneira de encarar as coisas, e eu acho que vai por aí, os principais</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Adoecimento ergonômico (LER, mobiliário ruim). - Adoecimento emocional / psicossocial (conflitos interpessoais, principalmente por ego, disputa de poder, status, posse, falta de salas, opiniões distintas) - Conflitos interpessoais são considerados os que mais demanda a capacidade gerencial. - Problemas de espaço físico/salas suficiente para todos servidores do Instituto. - Mediação de conflitos para resolver problemas. - Busca de auxílio de profissionais especializados para resolução de problemas.

PERGUNTAS DE ENTREVISTAS		RESPOSTAS	ANÁLISES
OBJETIVOS	SEMIESTRUTURADAS (1-7) / ACOMPANHAMENTO (a-k, OU EXTRA) / FINAIS (I-II)	DESTAQUES LITERAIS	IDEIAS CENTRAIS
		conflitos.” (l. 125 – 145)	
Identificar a concepção de competências na gestão vigente. As competências são relacionadas ao significado que o trabalho assume para o trabalhador, de acordo com sua experiência vivida, o conhecimento adquirido, as habilidades e os atributos dependentes do contexto laboral. (SANDBERG, 2000)	4. Para você, como um gestor se torna competente e o que caracteriza?	<p>“No nosso caso, professor, a gente não fez curso, né? Eu até gostaria de fazer um curso de gestão. A gente não fez nenhum curso né, minha área é [REDACTED], a vida inteira me preparei pra ser professora e pesquisadora. Aí a gente tem esses desafios né, que.. as vezes com um pouquinho mais de empenho, você consegue exercer aquela função. Mas a gente, é uma pesquisa diária, é uma procura diária por informações, de aconselhamento. É, porque assim, ninguém nasce sabendo né, errar é humano mas a gente tem que tentar errar o menos possível, principalmente quando a gente pode levar prejuízo pra alguma pessoa. Então eu acho que o gestor ele tem que ser uma pessoa sensível, né, às demandas daquele setor que ele tá gerenciando, ele tem que ser uma pessoa que tente buscar, tente se informar, mesmo que não seja em curso formal, direitinho, mas que ele estude.</p> <p>Entrevistador: Sim.</p> <p>Entrevistado: Para que a gente possa desempenhar aquela função da melhor maneira possível.” (l. 146 – 160)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empenho. - Estudo, pesquisa e aconselhamentos diários. Busca de informações ou orientação de pessoas mais experientes para tomada de decisões. - Deve ter noção da responsabilidade da sua função e consequências e repercussões das suas ações, sobretudo nos demais servidores que chefia. - Deve ser sensível e ter conhecimento das demandas do local que ele gerencia. - Deve estudar, pesquisar, se informar, e pedir aconselhamentos profissionais. - Tentar desempenhar sua função da melhor maneira possível – dedicação. - Não fez cursos de gestão (como acontece com a maior parte dos professores que assumem função de gestão), mas gostaria de fazer.
Identificar a concepção de competências na gestão vigente. As competências são relacionadas ao significado que o trabalho	5. Como você desenvolve as suas competências (gerenciais) necessárias para seu cargo?	<p>“Olha, eu sou uma pessoa, né, que eu converso muito, né? Eu sempre falo...Ultimamente, agora recentemente, eu tenho um exemplo pra te colocar. Nós fizemos uma assembleia, duas, pra discutir espaço físico. Alguns setores com muito, outros setores com pouco. E as duas reuniões foram tensas. Aí fizemos um CONSUNI pra deliberar. E deu uma reviravolta nesse CONSUNI porque um departamento que tava adotando uma posição de repente mudou. E aí aquilo fez com que a gente repensasse tudo o que já tava feito. E aí, ah, teve uma crítica. “Ah, nós perdemos tempo, nós estamos aqui, nós não avançamos, nós não conseguimos concretizar nada”. (respiração profunda) Eu falei olha só: eu acho que a gente não perdeu tempo, porque a gente conheceu melhor o Instituto. As mudanças</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo. - Resiliência. - Aprendizado contínuo e na prática cotidiana. - Trabalho e decisão em equipe. - Decisões pensadas, com ponderamento prévio de consequências.

PERGUNTAS DE ENTREVISTAS		RESPOSTAS	ANÁLISES
OBJETIVOS	SEMIESTRUTURADAS (1-7) / ACOMPANHAMENTO (a-k, OU EXTRA) / FINAIS (I-II)	DESTAQUES LITERAIS	IDEIAS CENTRAIS
assume para o trabalhador, de acordo com sua experiência vivida, o conhecimento adquirido, as habilidades e os atributos dependentes do contexto laboral. (SANDBERG, 2000)		de percurso acontecem. Eu sou uma pessoa que eu cumpro muito as prerrogativas do meu cargo. Eu sei lá das competências. Então gerenciar o espaço físico é competência da direção. Então eu poderia chegar pruma sala e falar “ó, essa sala tá muito grande pro senhor professor, o senhor vai ter que dividir essa sala com mais dois professores”. Mas isso aí ia me trazer um problema maior, que é a questão do relacionamento interpessoal. “Ah tá invadindo meu espaço, duas pessoas que eu não convivo bem?”. Então assim, eu mostrei pra eles que a gente nunca perde tempo, que a gente ganha quando a gente tá disposto a conversar. Agora, se a gente não chega a lugar nenhum na conversa, aí sim, obviamente “A” prerrogativa do cargo faz com que você tome uma decisão. Mas não é do meu temperamento tomar logo essa decisão sem ouvir as pessoas, né? Aí depois eu mostrei pra eles “olha, vocês apostaram nessa minha maneira de trabalhar, quando eu fui eleita e quando eu fui reeleita. Vocês não vão ter aqui nenhuma ditadora. Obviamente quando eu tenho que tomar alguma posição eu tomo, mas primeiro eu vou conversar”. Né. Porque senão a gente quer resolver um problema e você acaba criando outro. Daí não avança. Então a minha maneira de gerenciar é conversando, é chamando pra conversar, mostrando que ninguém é mais importante do que ninguém, que isso aqui é uma grande equipe, cada um tem o seu papel. Ah, a Universidade não sobreviveria só com um segmento. Então os discentes, os docentes, os técnicos, são pra mim importantes do mesmo modo. Então eu acho que a gente tem que trabalhar assim, valorizar as pessoas né, porque aí a gente consegue avançar.”(l. 164 – 192)	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo. - Resiliência. - Liderança. - Confiabilidade. - Trabalho e decisão em equipe. - Gestão Participativa e integrativa. - Valorização e empoderamento da equipe e dos indivíduos. - Noção e busca pela igualdade. - Problemas de espaço físico/salas suficiente para todos servidores do Instituto. - Adoecimento psicossocial (conflitos interpessoais). - Trabalho e decisão em equipe. - Liderança. - Diálogo.
Levantar a concepção dos entrevistados com relação aos desafios do seu cotidiano laboral, identificar suas condições de trabalho, suas competências práticas para resolver problemas, e as repercussões destas questões	6. Quais são os principais problemas que enfrenta na /com a gestão do instituto/departamento? Como se sente em relação a eles?	<p>“Olha, o grande problema aqui é que eu tenho um prédio tombado, belíssimo, mas que tá há muitos anos sem nenhuma reforma, em uma fragilidade absurda da rede elétrica. Então todo dia é uma sala que fica sem luz, é uma sala de aula que, que tá sem luz e as aulas precisam ser canceladas. É um curto-circuito eu fico morrendo de medo disso aqui pegar fogo. Então assim, os grandes desafios são fazer a manutenção das edificações, adquirir material pra garantir a qualidade das aulas práticas numa situação de carência total de recursos, né? Então assim, a gente vai tentando né, o que dá pra fazer vai fazendo, mas muita coisa não depende nem de mim e nem da administração da Universidade.”(l. 195 – 203)</p> <p>“Olha, às vezes impotente. Né? Mas eu não desisto não, de vez em quando eu fico assim, meio... as pessoas falam assim, eu sou muito transparente, as pessoas percebem né, quando eu não tô muito bem, quando eu tô muito quietinha no meu canto né. Aí eu fico não “eu tô meio jururu mas daqui a pouco passa”. Porque assim, de vez em quando assim, você tá toda empolgada e bate aquele balde de água fria, né? (risos)</p> <p>Entrevistador: (Risos) Sim.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas de infraestrutura (prédios antigos, muitos tombados, sem manutenção devida), principalmente na rede elétrica. - Dificuldade de manutenção das edificações (carência de recursos). - Déficit de material para aulas práticas (carência de recursos). - Impotência. - Desanimo. - Resiliência. - Transparência. - Força de vontade.

PERGUNTAS DE ENTREVISTAS		RESPOSTAS	ANÁLISES
OBJETIVOS	SEMIESTRUTURADAS (1-7) / ACOMPANHAMENTO (a-k, OU EXTRA) / FINAIS (I-II)	DESTAQUES LITERAIS	IDEIAS CENTRAIS
sobre a saúde destes trabalhadores. (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)		Entrevistado: Aí dá essa sensação de “poxa vida, o esforço que eu fiz todo foi por nada?!”. Entrevistador: É. Entrevistado: Né? Aí depois a gente sacode a poeira e vai em frente (risos).” (l. 205 – 213)	- Tenta fazer o possível, mas tem limitações que fogem do seu alcance e também da administração superior (carência de recursos).
Levantar a concepção dos entrevistados com relação aos desafios do seu cotidiano laboral, identificar suas condições de trabalho, suas competências práticas para resolver problemas, e as repercussões destas questões sobre a saúde destes trabalhadores. (BRASIL, 2001b, p. 30, cap. 2; SANDBERG, 2000)	7.O que você considera que pode ser mudado para superar os desafios? Quais mudanças você implementou? Quais faltam realizar?	<p>“Olha, eu, eu tentei implementar aqui no Instituto o planejamento. Porque assim, a gente não faz planejamento. Se a gente não planeja a gente não sabe onde quer chegar. Mas isso tá sendo um pouco difícil.. das pessoas aceitarem que elas precisam se planejar. A gente vai gastar melhor o dinheiro, a gente vai ver o que realmente é prioritário. Eu acho que esse é o grande desafio que eu não to conseguindo realmente, assim, na totalidade do Instituto implementar.” (l. 217 – 222)</p> <p>“Nós temos hoje um Instituto que ele tem hum... uma denominação diferente do que era antes. (...) Ah.. esse nome, essa denominação, ela agregou mais, ela trouxe pra junto, ela valorizou mais o corpo docente, técnico, que a gente assimilou a partir do Reuni. Então hoje a gente tem um Instituto com uma identidade mais... (pausa reflexiva) real, né? O nome do Instituto, ele combina mais com o que se faz aqui no Instituto. Eu acho que isso foi um grande avanço.”(l. 224 – 230)</p> <p>“O Grande problema nosso atual é espaço pra... espaço mais específico pras salas de aula. (...) Que ainda vão demandar tempo pra terminar, por conta de recurso. Eu acho que quando isso acontecer, aí realmente a gente vai ter um Instituto ah.. com uma qualidade maior nas suas atividades acadêmicas, né? Possibilitando uma melhor formação pros alunos.“ (l. 232 – 240)</p>	<p>- Planejamento (tentou implementar, mas encontra resistência das pessoas).</p> <p>- Mudou o nome do Instituto (personificação e semelhança com as atividades de trabalho).</p> <p>- Problemas de espaço físico/salas suficiente para todos servidores do Instituto.</p> <p>- Valorização e orgulho pela conquista obtida.</p> <p>- Expectativa e esperança em melhorias após resolução de problemas de infraestrutura, que dependem de verba e espaço físico.</p>
Finalizar a entrevista considerando ainda a existência de possíveis informações	Fique a vontade para comentar se quiser algum assunto que tenha lembrado, que ache importante, ou se	“Eu acho assim... que, quando eu assumi aqui a direção, eu vim pra cá e a primeira coisa que eu fiz foi reunir toda a equipe que tinha aqui na diretoria, e dizer pra eles: “olha, eu to entrando aqui, vocês estão aqui. Então eu tô entrando na casa de vocês, e eu tô entrando pra somar. Eu espero poder contribuir com o trabalho de vocês, do mesmo modo que eu espero poder contar com vocês pra somar com o meu trabalho. Então eu acho que a gente tem na Universidade...eu tô como aluna na Universidade	<p>- Reconhecimento, apresentação e integração com a equipe.</p> <p>- Humildade.</p>

PERGUNTAS DE ENTREVISTAS		RESPOSTAS	ANÁLISES
OBJETIVOS	SEMIESTRUTURADAS (1-7) / ACOMPANHAMENTO (a-k, OU EXTRA) / FINAIS (I-II)	DESTAQUES LITERAIS	IDEIAS CENTRAIS
adicionais fornecidas pelo entrevistado. (CHERMAN, 2013)	<p> você considera que faltou algum assunto sobre outros temas... Considerações finais. </p>	<p> desse 83, então tô há bastante tempo aqui né?! Então assim, eu vejo que esses dois segmentos, eles se falam pouco. Existe uma rivalidade, e uma.. um se acha melhor que o outro...e eu acho que esse é o grande desafio que a Instituição vai precisar vencer pra gente realmente melhorar e ter uma projeção maior da Universidade. Porque muitas coisas acontecem dentro da Universidade e eu vejo que estão baseadas nessa, nesse atrito né, entre o segmento docente e o segmento dos técnicos. E eu acho que a gente precisa vencer isso, porque somos todos funcionários do mesmo padrão, nós trabalhamos na mesma instituição. Só que cada um tem a sua função. Né?" (l. 244 – 257) </p>	<p> - Igualdade. </p> <p> - Reconhecimento e valorização de competências e capacidades individuais. </p> <p> - Sensação de pertencimento e conhecimento da Instituição. Tem uma história de vida e conquistas dentro da Instituição desde a época que era estudante. </p> <p> - Olhar mais voltado para o Instituto do que a Instituição como um todo. </p> <p> - Rivalidade em docentes e técnico-administrativos. </p> <p> - Pacificação e regularização entre docentes e tec. Adm. É um grande desafio. </p>

Apêndice I – Exemplo de análise comparativa das ideias centrais (categorias de 3ª ordem) dos sujeitos da pesquisa

CONCEPÇÕES SOBRE ADOECIMENTO NO TRABALHO – TIPOS DE ADOECIMENTO

SIGNIFICADO DAS ANÁLISES (CONCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS)																		
ADOECIMENTO NO TRABALHO – TIPOS DE ADOECIMENTO																		
CATEGORIZAÇÃO DAS IDEIAS CENTRAIS	ENTREVISTADOS																	
	DI - 1	DI - 2	DI - 3	DI - 4	DI - 5	DI - 6	CD - 1	CD - 2	CD - 3	CD - 4	CD	CD - 6	SI - 1	SI - 2	SI - 3	SI - 4	SI - 5	SI - 6
Adoecimento mental e comportamental (sintomas psicossomáticos, ansiedade, angustia, depressão, estresse, impaciência e irritabilidade, desmotivação, sensação de impotência e incompetência, insônia, estafa, sentimentos de menos valia e inutilidade, medo e insegurança, desgaste)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Adoecimento osteomuscular e conjuntivo (LER ¹ , doenças vocais)	X			X		X							X			X		
Adoecimento respiratório (alergias, doenças de VAS ² e pneumopatias)								X	X						X			
Outros (referência à algum tipo de adoecimento – geralmente relacionado a alguma questão que considera insalubre ou com assédio moral, sem especificar qual)		X					X	X						X	X			
Acentuação de doenças pré-existentes (alergias, HAS ³)									X									

¹LER= Lesão por esforço repetitivo / ²VAS= Vias aéreas superiores / ³HAS= Hipertensão arterial sistêmica

FONTE: Elaborados pela autora.

SIGNIFICADO DAS ANÁLISES (CONCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS)	
ADOECIMENTO NO TRABALHO – TIPOS DE ADOECIMENTO	
CATEGORIZAÇÃO DE 2ª ORDEM DAS IDEIAS CENTRAIS	ENTREVISTADOS
1 Adoecimento mental e comportamental (sintomas psicossomáticos, ansiedade, angustia, depressão, estresse, impaciência e irritabilidade, desmotivação, sensação de impotência e incompetência, insônia, estafa, sentimentos de menos valia e inutilidade, medo e insegurança, desgaste)	DI - 1 / DI - 2 / DI - 3 / DI - 4 / DI - 5 / DI - 6 / CD - 1 / CD - 2 / CD - 3 / CD - 4 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 2 / SI - 3 / SI - 4 / SI - 5 / SI - 6
2 Adoecimento osteomuscular e conjuntivo (LER ¹ , doenças vocais)	DI - 1 / DI - 4 / DI - 6 / SI - 1 / SI - 4
3 Adoecimento respiratório (alergias, doenças de VAS ² e pneumopatias)	CD - 2 / CD - 3 / SI - 3
4 Outros (referência à algum tipo de adoecimento – geralmente relacionado a alguma questão que considera insalubre ou com assédio moral, sem especificar qual)	DI - 2 / CD - 1 / CD - 2 / SI - 2 / SI - 3

SIGNIFICADO DAS ANÁLISES (CONCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS)																		
ADOECIMENTO NO TRABALHO – CAUSAS DE ADOECIMENTO																		
CATEGORIZAÇÃO DAS IDEIAS CENTRAIS	ENTREVISTADOS																	
	DI - 1	DI - 2	DI - 3	DI - 4	DI - 5	DI - 6	CD - 1	CD - 2	CD - 3	CD - 4	CD	CD - 6	SI - 1	SI - 2	SI - 3	SI - 4	SI - 5	SI - 6
Má gestão do trabalho / trabalhadores (gestão de pessoas com alocação equivocada de trabalhadores que passam a não ter prazer na realização das suas funções, distribuição injusta de tarefas) (Psicossocial)			X	X		X	X	X			X	X	X	X		X	X	X
Mal gestor no trabalho (autoritarismo, pouco treinado, sem diálogo eficiente – inclusive com a administração superior, pouco suporte da administração superior, pouca integração da equipe, induz o desvio de função, não respeita horário de trabalho, etc.) (Psicossocial)			X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Assédio moral (referencia do assédio vertical de cima para baixo: chefia – subordinado) (Psicossocial)				X										X	X			X
Trabalhadores com insatisfações, desmotivações e frustrações no ambiente de trabalho (pouca verba e recursos, carência de infraestrutura, morosidade de processos, impotência para resolver algumas questões, etc.) (Psicossocial)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Personificação e responsabilização indevida dos problemas (culpabilizar certos indivíduos (geralmente os gestores) pelos problemas, sem olhar todo o contexto) (Psicossocial)		X	X	X	X				X	X	X	X				X	X	
Má organização do trabalho (fluxos, processos, regras, leis, burocracias, desvios de função) atrapalhando a realização das atividades laborais (Psicossocial)				X	X	X	X		X		X	X	X	X		X	X	
Riscos ocupacionais / insalubres (sem especificação)		X					X	X	X			X						
Riscos ocupacionais / insalubres - riscos biológicos (vírus, bactérias, parasitas, geralmente associados ao trabalho em hospitais, laboratórios, na agricultura e na pecuária)								X							X			
Por acidentes e riscos mecânicos (má organização do espaço físico de trabalho, pouca ordem e limpeza local)	X	X				X	X	X	X						X		X	

SIGNIFICADO DAS ANÁLISES (CONCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS) ADOECIMENTO NO TRABALHO – CAUSAS DE ADOECIMENTO																		
CATEGORIZAÇÃO DAS IDEIAS CENTRAIS	ENTREVISTADOS																	
	DI - 1	DI - 2	DI - 3	DI - 4	DI - 5	DI - 6	CD - 1	CD - 2	CD - 3	CD - 4	CD	CD - 6	SI - 1	SI - 2	SI - 3	SI - 4	SI - 5	SI - 6
Fatores geográficos (greve, atitudes sociais, idade de aposentadoria – sem preparo para tal, etc.)					X	X												
Fatores individuais (envelhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade/questões familiares, personalidade, estado de saúde debilitado, crise de vida, distância para o trabalho, etc.)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹TAE = Técnicos – administrativos em administração / ²EPI= Equipamento de Proteção Individual

FONTE: Elaborados pela autora.

SIGNIFICADO DAS ANÁLISES (CONCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS) ADOECIMENTO NO TRABALHO – CAUSAS DE ADOECIMENTO	
CATEGORIZAÇÃO DE 2ª ORDEM DAS IDEIAS CENTRAIS	ENTREVISTADOS
1 Equipamentos, máquinas e mobiliário inadequados (sem manutenção, reposição) (Ergonômico)	DI - 1 / DI - 2 / DI - 3 / DI - 4 / DI - 6 / CD - 1 / CD - 2 / CD - 3 / CD - 4 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 3
2 Equipamentos, máquinas e mobiliário mal utilizados (sem treinamento, fiscalização e EPI ² adequado) (Ergonômico)	CD - 6
3 Ambientes de trabalho sem condições adequadas de iluminação, ventilação e conforto (Ergonômico / Psicossocial)	DI - 1 / DI - 2 / DI - 3 / DI - 4 / DI - 5 / DI - 6 / CD - 1 / CD - 2 / CD - 3 / CD - 4 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 3 / SI - 4
4 Fluxo de trabalho excessivo e com cobranças exacerbadas (docentes sendo gestores simultaneamente, poucos trabalhadores para muitas demandas, falta de comprometimento de alguns trabalhadores sobrecarregando outros), e algumas formas de trabalho com instabilidade (docentes na produção científica) (Ergonômico / Psicossocial)	DI - 1 / DI - 2 / DI - 3 / DI - 4 / DI - 5 / DI - 6 / CD - 1 / CD - 2 / CD - 3 / CD - 4 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 2 / SI - 3 / SI - 4 / SI - 5 / SI - 6
5 Fluxo de trabalho monótono (Ergonômico / Psicossocial)	SI - 3
6 Insegurança nos ambientes de trabalho (Psicossocial)	CD - 3 / SI - 3 / SI - 4
7 Conflitos interpessoais (Psicossocial) (relações de trabalho prejudicadas por questões psicossociais: rivalidade, disputa políticas e de poder, ego/status, posse, diferença de opiniões, fofocas, tentativas de boicotar o trabalho do outro, insatisfação dos subordinados com pouca resolução das chefias e insatisfação das chefias por incompreensão dos subordinados, individualismo, desrespeito, dificuldade de entender as diferenças individuais)	DI - 1 / DI - 2 / DI - 3 / DI - 4 / DI - 5 / DI - 6 / CD - 1 / CD - 3 / CD - 4 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 2 / SI - 3 / SI - 4 / SI - 5 / SI - 6
8 Má gestão do trabalho / trabalhadores (gestão de pessoas com alocação equivocada de trabalhadores que passam a não ter prazer na realização das suas funções, distribuição injusta de tarefas) (Psicossocial)	DI - 3 / DI - 4 / DI - 6 / CD - 1 / CD - 2 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 2 / SI - 4 / SI - 5 / SI - 6
9 Mal gestor no trabalho (autoritarismo, pouco treinado, sem diálogo eficiente – inclusive com a administração superior, pouco suporte da administração superior, pouca integração da equipe, induz o desvio de função, não respeita horário de trabalho, etc.) (Psicossocial)	DI - 3 / DI - 4 / DI - 5 / CD - 3 / CD - 4 / CD - 5 / CD - 6 / SI - 1 / SI - 2 / SI - 3 / SI - 4 / SI - 5 / SI - 6

10	Assédio moral (referencia do assédio vertical de cima para baixo: chefia – subordinado) (Psicossocial)	DI-4 / SI-2 / SI-3 / SI-6
11	Trabalhadores com insatisfações, desmotivações e frustrações no ambiente de trabalho (pouca verba e recursos, carência de infraestrutura, morosidade de processos, impotência para resolver algumas questões, etc.) (Psicossocial)	DI-1 / DI-2 / DI-3 / DI-4 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-2 / SI-3 / SI-4 / SI-5 / SI-6
12	Personificação e responsabilização indevida dos problemas (culpabilizar certos indivíduos (geralmente os gestores) pelos problemas, sem olhar todo o contexto) (Psicossocial)	DI-2 / DI-3 / DI-4 / DI-5 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / CD-6 / SI-4 / SI-5
13	Má organização do trabalho (fluxos, processos, regras, leis, burocracias, desvios de função) atrapalhando a realização das atividades laborais (Psicossocial)	DI-4 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-3 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-2 / SI-4 / SI-5
14	Riscos ocupacionais / insalubres (sem especificação)	DI-2 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-6
15	Riscos ocupacionais / insalubres - riscos biológicos (vírus, bactérias, parasitas, geralmente associados ao trabalho em hospitais, laboratórios, na agricultura e na pecuária)	CD-2 / SI-3
16	Por acidentes e riscos mecânicos (má organização do espaço físico de trabalho, pouca ordem e limpeza local).	DI-1 / DI-2 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / SI-3 / SI-5
17	Fatores geográficos (greve, atitudes sociais, idade de aposentadoria – sem preparo para tal, etc.)	DI-5 / DI-6 /
18	Fatores individuais (envelhecimento, satisfação no trabalho , responsabilidade/questões familiares, personalidade, estado de saúde debilitado, crise de vida, distância para o trabalho, etc.)	DI-1 / DI-2 / DI-3 / DI-4 / DI-5 / DI-6 / CD-1 / CD-2 / CD-3 / CD-4 / CD-5 / CD-6 / SI-1 / SI-2 / SI-3 / SI-4 / SI-5 / SI-6

¹TAE = Técnicos – administrativos em administração / ²EPI= Equipamento de Proteção Individual

FONTE: Elaborados pela autora.

Apêndice J – Relação geral das categorias de 1ª, 2ª e 3ª ordem e as Concepções

CONCEPÇÕES				CATEGORIAS DE 1ª ORDEM	CATEGORIAS DE 2ª ORDEM
Cp4- ESTAR SAUDÁVEL	Cp3 - ESTAR EM REABILITAÇÃO	Cp2 - ESTAR EM ADOECIMENTO CRÔNICO	Cp1 – ESTAR EM ADOECIMENTO AGUDO	1. O indivíduo no trabalho	1.1 Trajetória, Motivação e Motivo para função
					1.2 Pertencimento a Instituição
					1.3 Atividades e Processos de Trabalho
				2. As competências (gerenciais) na sua teoria e na prática cotidiana	2.1 Competências gerenciais necessárias (principais na visão do entrevistado)
					2.2 Competências (gerenciais) do entrevistado – praticadas
				3. As vivências dos problemas de trabalho no cotidiano	3.1 Problemas vividos no trabalho
					3.2 Implementações e resolução de problemas na função (como gestor).
					3.3 Desafios do trabalho- limitações e mudanças necessárias para superá-los
					3.4 Expectativas e esperança sobre os problemas do trabalho
				4. Os sentimentos pelo trabalho	4.1 Sentimentos positivos pelo trabalho e pelos problemas vividos
					4.2 Sentimentos negativos pelo trabalho e pelos problemas vividos
				5. A saúde no trabalho	5.1 Causas de adoecimento no trabalho
					5.2 Tipos de adoecimento no trabalho
					5.3 Local de trabalho saudável

FONTE: Elaborado pela autora.

CON CEP ÇÕES	ES TA R	ES TA R			CATEGORIAS DE 1ªORDEM	CATEGORIAS DE 2ªORDEM	CATEGORIAS DE 3ªORDEM	
	SA UD ÁV EL	EM RE AB ILI TA ÇÃ O	ES TA R	ES TA R	1. O INDIVÍDUO NO TRABALHO	1.1 TRAJETÓRIA E MOTIVAÇÃO E MOTIVO PARA FUNÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desejo de renovação/fazer diferente 2. Mérito (venceu eleição, passou no concurso) 3. Ascensão hierárquica/profissional (natural/desejo) 4. Aprovação profissional dos demais colegas (convite / indicação para o cargo e para manter-se na função) 5. Se sentia preparado para o cargo (experiência prévia em gestão, estágio, capacitação) 6. Se sente com perfil e capacitação de liderança 7. Gosta da função 8. Estímulo emocional pela Instituição 9. Pouco retorno financeiro na função (Doação para a Instituição) 10. Na função por falta de opção (rodízio no setor, esperando terminar mandato - sem desejo de permanecer) 11. Função é um desafio 12. Chefia imediata dá autonomia (empoderamento) / Se sente importante exercendo a função 13. Sem motivação específica (Indiferença) 14. Insatisfação em setor anterior (problemas com a gestão anterior) 15. Subvalorização e banalização do trabalho 16. Sua função e atividades de trabalho são importantes 	
			EM	EM			1.2 PERTENCIMENTO A INSTITUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> 1. Sensação de pertencimento 2. História de vida e conquistas na Instituição (Sente-se conhecedor e tem orgulho se trabalhar nela) 3. Atenção maior para seu setor (Dep./Inst.) 4. Atenção maior para toda Instituição 5. Um dos momentos mais críticos da Instituição
			EA DO ECI M EN TO CR ÔN IC O	EA DO ECI M EN TO AG UD O				1.3 ATIVIDADES E PROCESSOS DE TRABALHO

						<p>5.Distribui tarefas com subordinados (TAE) 6.Se sente sobrecarregado 7.Não dissocia gestão e docência (complementares) 8.Realiza atividades extras (vice, cobrir demandas – desvio de função) 9.Atua em conjunto com seu gestor 10.Atua em conjunto com sua equipe imediata</p>
					<p>2. AS COMPETÊNCIAS (GERÊNCIAIS) NA SUA TEORIA E NA PRÁTICA COTIDIANA</p>	<p>2.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)</p> <p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente) 9.Mediação de conflitos 10.Motivar e incentivar os trabalhadores 11.Ser exemplo para os subordinados 12.Resiliência 13.Profissionalismo 14.Descentralização (distribuição de tarefas) 15.Respeito a hierarquia 16.Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 18.Gestão para o coletivo (sociedade) 19.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 20.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p>

						<p>21. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>22. Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>23. Bom diálogo</p> <p>24. Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>25. Experiência prévia (prática) em gestão</p> <p>26. Ser político (poder e influência)</p> <p>27. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p>
					<p>2.2 COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS DO ENTREVISTADO - PRATICADAS</p>	<p>1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>2. Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>4. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7. Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>8. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>9. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)</p> <p>10. Mediação de conflitos</p> <p>11. Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>12. Planejamentos estratégicos / instituir metas</p> <p>13. Ser exemplo para os subordinados</p> <p>14. Resiliência</p> <p>15. Profissionalismo</p> <p>16. Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>17. Respeito a hierarquia</p> <p>18. Confiabilidade</p>

						<p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>22.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais</p> <p>24.Transparência e honestidade</p> <p>25.Bom diálogo</p> <p>26.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>28.Ser político (poder e influencia)</p> <p>29.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p> <p>30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais</p> <p>31.Atividades por prioridades</p> <p>32.Autoritarismo / exigência</p> <p>33.Fez cursos de capacitação (para gestão)</p> <p>34.Deseja fazer cursos de capacitação (para gestão)</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
					<p>3. AS VIVÊNCIAS DOS PROBLEMAS DE TRABALHO NO COTIDIANO</p>	<p>3.1 PROBLEMAS VIVIDOS NO TRABALHO</p> <p>1.Dificuldade para generalizar alguns problemas (trabalhadores não podem ter sempre os mesmos problemas se os Institutos são distintos)</p> <p>2.A maioria dos problemas vividos são comuns à toda Instituição e inclusive a outras IFES⁷</p> <p>3.Aprendizado na prática (tentativa e erro, com conseqüente alto custo institucional), sem treinamento ou materiais de referência (manuais, por exemplo) para determinadas funções, atividades e processos (trabalhadores que iniciam o exercício de determinada função, mudanças nos fluxos e processos de trabalho sem comunicação e ensinamentos dos novos procedimentos), e sem estímulo para o desenvolvimento de conhecimentos e participação em eventos.</p> <p>3.a.(novos) gestores (professores que nunca foram chefes)</p> <p>3.b.demais trabalhadores (professores que não sabem dar aula, técnicos administrativos que não sabem fazer a função administrativa)</p> <p>4.Trabalhadores sem conhecimento, competência e capacitação para estar</p>

						<p>exercendo suas funções, inclusive grande parte dos gestores institucionais (prejudica decisões, processos, boa execução do trabalho)</p> <p>5.Trocas de gestão sem transição (os novos gestores não tem conhecimento sobre os procedimentos e processos que já estavam em andamento e precisam rever tudo, atrasando o fluxo do trabalho, das decisões)</p> <p>6.Falta de transparência da Administração Superior (incluindo diretores)</p> <p>7.Comunicação institucional deficiente/difícil</p> <p>7.a.administração superior e os gestores e demais trabalhadores</p> <p>7.b.gestores e seus subordinados imediatos</p> <p>8.Centralização de decisões e recursos pela Administração Superior (que não fornece o suporte adequado para seus subordinados e limita ação e autonomia),</p> <p>9.Muitos problemas são resolvidos de forma independente (sem suporte ou respaldo da Administração Superior)</p> <p>10.Administração superior sem modernização para os tempos atuais (mantem-se arcaica, perseguidora)</p> <p>11.Gestão engessada e de ações limitadas/restritas (carência de verbas, legislação do serviço público, regimentos institucionais)</p> <p>12.Corporativismo e protecionismo (priorização de alguns segmentos e grupos de trabalho por política), com gestores sem imparcialidade (decisões beneficiando questões pessoais e de grupos específicos)</p> <p>13.Carência de recursos financeiros (crise econômica nacional e institucional: limitam a implementação de mudanças pelos gestores, reduzem inclusive o investimento/financiamento de empresas privadas em pesquisas, o investimento na capacitação dos servidores – como financiamento de idas em cursos e congressos e para aulas práticas externas, a manutenção física dos ambientes de trabalho, reduz a qualidade do ensino prestado, pouco investimento em segurança)</p> <p>14.Má gestão institucional (geral/administrativa – planejamentos e afins)</p> <p>14.a.dos recursos financeiros (distribuição)</p> <p>14.b.de bens (materiais, prédios, móveis)</p> <p>14.c.de pessoas (alocação, desvio de função, aposentadorias, afastamentos, comprometimento no trabalho)</p> <p>15.Carência de mão de obra trabalhadora (aumento de aposentadorias e afastamento de servidores sem reposição de trabalhadores para realizar as atividades, atrasando o andamento e cumprimento das demandas de trabalho)</p> <p>16.Aumento da terceirização (para suprir a redução de servidores ativos –</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>doença ou aposentadoria)</p> <p>17.Aumento das demandas (sobrecarga) de trabalho (por poucos trabalhadores, por trabalhadores descomprometidos que não cumprem as funções devidas, por excesso de demanda, por aumento de fluxos e processos de trabalho)</p> <p>18.Problemas de infraestrutura (sem manutenção, precárias, degradadas: limitam as atividades cotidianas e inclusive a implementação de mudanças pelos gestores; mais agravados nos prédios tombados)</p> <p>18.a.manutenção das edificações e espaços públicos adjacentes (alguns prédios muito antigos e tombados, a maioria com rede elétrica e hidráulica antiga - falta de luz e vazamentos de água frequentes, sem esgoto e escoamento de resíduos eficaz, climatização e ventilação indevida, internet e telefone insuficientes, pouca capinação de matos e dedetização, muitas ruas sem asfalto e a maioria sem conservação e com muitos buracos)</p> <p>18.b.manutenção e carência de equipamentos (máquinas, materiais didáticos (Datashow, caneta de quadro branco, etc.), materiais específicos para aulas práticas e laboratórios, materiais de escritório, materiais de informática (computador, impressora, etc.), ar – condicionado, etc.)</p> <p>18.c.espaco físico insuficiente (salas de aula, laboratórios, escritório, etc.)</p> <p>19.Conflitos interpessoais (relações de trabalho prejudicadas por questões psicossociais: rivalidade, disputa políticas e de poder, ego/status, posse, diferença de opiniões, fofocas, tentativas de boicotar o trabalho do outro, insatisfação dos subordinados com pouca resolução das chefias e insatisfação das chefias por incompreensão dos subordinados, individualismo, desrespeito, disputas por salas)</p> <p>19.a.Conflitos entre docentes</p> <p>19.b.Conflitos entre TAEs¹</p> <p>19.c.Conflitos entre docentes e TAE¹</p> <p>19.d.Conflitos entre docentes e alunos</p> <p>19.e.Conflitos entre TAE¹ e alunos</p> <p>19.f.Conflitos entre chefe e subordinados</p> <p>19.g.Conflitos entre chefias (Dep. x Coord. principalmente)</p> <p>20.Considera normal ter conflitos interpessoais e que isto não é um problema no seu ambiente de trabalho, fácil de ser resolvido</p> <p>21.Carência de suporte institucional para saúde dos servidores (saúde mental principalmente) e intermediação de conflitos (o foco atual é mais corretivo do que preventivo)</p> <p>22.Trabalhadores mais adoecidos (envelhecidos e que já poderiam se</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>aposentar, mais desmotivados, aumento do absenteísmo, sem condições adequadas do ambiente, sem utilizar EPI²)</p> <p>23.Trabalhadores tendem a responsabilizar terceiros (principalmente seus gestores imediatos) pelos problemas cotidianos (não assumem seus próprios problemas/erros/falhas, não identificam que determinada questão não pode ser resolvida devido problemas institucionais maiores e não devido o gestor propriamente dito)</p> <p>24.Servidores descompromissados com o trabalho (sem profissionalismo, alto absenteísmo, pouca pontualidade), ao mesmo tempo que cobram e tem muitos direitos e privilégios (se apoiam na estabilidade do serviço público)</p> <p>24.a.docente (não busca captação de recursos externos para financiar pesquisas, desmotivados pelas condições ruins de trabalho, se tornam gestores e não realizam efetivamente esta função)</p> <p>24.b.técnico administrativo (atividades meio) (períodos de greve sem cumprir as exigências mínimas de trabalho, por exemplo)</p> <p>25.Carência de mecanismos do serviço público para o gestor administrar (“controlar”/regularizar) os servidores descompromissados e sem profissionalismo</p> <p>26.Burocracia e legislações exacerbadas</p> <p>27.Morosidade dos processos</p> <p>28.Hierarquia exacerbada</p> <p>29.Aumento da cobrança e controle dos órgãos externos do governo federal (TCU⁶, por exemplo)</p> <p>30.Problemas com estudantes (favorecimento e empoderamento em relação aos trabalhadores, sem imposição e ensinamento de limites; questões pessoais de alunos em que o docentes acaba intervindo, inclusive financeira em caso de discentes carentes)</p> <p>31.Trabalhadores sem civilidade (não trabalham em prol da sociedade como deveriam) (prestação de serviços)</p> <p>32.Questões externas que repercutem na instituição (sem especificações de quais)</p> <p>33.Problemáticas com o sindicato (ações de intervenção com problemáticas mais externas do que institucionais, embate com gestores, greve)</p> <p>34.Excesso de desperdício (luz, água, etc.)</p> <p>35.Não recebe o reconhecimento, o salário, as gratificações e benefícios que deveria (insalubridade, baixa gratificação pelo cargo (as vezes revertida para a manutenção dos ambientes de trabalho) ou pelas atividades</p>
--	--	--	--	--	--	--

						<p>que exerce)</p> <p>36.Insegurança no Campus (principalmente nos locais mais isolados)</p> <p>37.Ausência de transporte eficaz (mobilidade dentro do campus e para conduzir em atividades fora do campus: aulas externas (docentes e discentes), participação em eventos e outras demandas de trabalho (todos os trabalhadores)</p> <p>38.Necessidade de aumentar o quantitativo de cursos e alunos sem estrutura (física e de mão de obra) para atender a demanda</p> <p>39.Carência de acessibilidade para deficientes</p> <p>40.Instituição distante dos grandes centros (trabalhadores moram longe e ficam mais desgastados/cansados, reduzindo produtividade, aumentando absenteísmo e evasão profissional - redistribuição e alta rotatividade)</p>
					<p>3.2 IMPLEMENTAÇÕES E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NA FUNÇÃO (COMO GESTOR).</p>	<p>1.Mudanças estruturais e organizacionais (alguns ainda em fase inicial / intermediária de elaboração e implementação)</p> <p>2.Implementação de planejamento estratégico (mesmo não sendo muito eficiente o resultado devido resistência dos demais trabalhadores, alguns ainda em fase inicial de elaboração e implementação)</p> <p>3.Gestão com abrangência mais geral (mudando a postura e a condução dentro do ambiente de trabalho, em prol de uma abordagem mais ampla para toda Instituição)</p> <p>4.Reorganização administrativa (documentos, processos e fluxos administrativos)</p> <p>5.Mapeamento estrutural e administrativo do local de trabalho</p> <p>6.Elaboração de relatórios</p> <p>7.Maior transparência</p> <p>8.Parceria com empresas / instituições privadas (nacionais e internacionais – financiamento de pesquisas, prestação de serviço – benefício para o Instituto / Departamento e para toda a Universidade)</p> <p>9.Busca por consulta, parceria e participação de profissionais especializados para orientar ou resolver questões mais específicas (aproveitamento e valorização das competências e capacitações individuais ou de determinada equipe) (saúde do trabalhador para intermediar conflitos ou orientar sobre aposentadorias, etc.)</p> <p>10.Organização e incentivo à participação de eventos científicos e cursos (estímulo a capacitação, desenvolvimento de competências e crescimento profissional das carreiras)</p>

						<p>11.Melhorias e resolução de problemas de infraestrutura nos ambientes de trabalho (mesmo que pequenas e geralmente com soluções alternativas: financiamento de outros órgãos, investimento próprio e de outros servidores, uso de mão de obra do próprio ambiente em caráter excepcional de desvio de função)</p> <p>12.Posicionamento de liderança no exercício da função (na gestão)</p> <p>13.Estímulo ao trabalho em equipe (realização de atividades e tomada de decisões coletivas, em reuniões)</p> <p>14.Implementação de medidas para propiciar maior integração e diálogo entre os trabalhadores (vertical e horizontal)</p> <p>15.Mediação de conflitos / sofrimento dos trabalhadores (e estudantes também eventualmente)</p> <p>16.Desenvolvimento/ aprimoramento da gestão acadêmica</p> <p>17.Reorganização dos servidores locais em função das suas capacidades e competências, em prol de implementação de melhorias e maior eficácia/eficiência nos ambientes e nos processos de trabalho (gestão de pessoas) (certificação de laboratórios e dos espaços externos de aula prática)</p> <p>18.Solicitação para a Administração Superior da infraestrutura e medidas mínimas (recursos para manutenção, materiais de escritório laboratórios / didático, espaços para salas de aula e laboratórios, etc.) (aguardando)</p> <p>19.Participação em eventos que envolvam a organização de toda instituição compartilhando e discutindo sobre problemas e soluções (Conselhos, debates, reuniões, etc.)</p> <p>20.Notificação sobre problemas para a Administração Superior / Chefia Imediata (com acompanhamento e cobrança posterior)</p> <p>21.Empoderamento (autonomia) dos técnicos-administrativos de acordo com suas competências e capacitações</p> <p>22.(Re) organizações espacial dos ambientes de trabalho a serem utilizados, diante da inviabilização de alguns espaços para uso (precisam ser interditados)</p> <p>23.Executa atividades que não seriam inerentes a sua função</p> <p>24.Network para execução mais rápida e eficaz das questões e dos problemas</p>
						<p>3.3 DESAFIOS DO TRABALHO-LIMITAÇÕES E</p> <p>1.Mudanças devem iniciar na gestão da Administração Superior (detentora dos principais recursos necessários para as principais mudanças, apesar de</p>

						<p>MUDANÇAS NECESSÁRIAS PARA SUPERÁ-LOS</p> <p>também estar com recursos limitados)</p> <p>2.Maior comunicação interinstitucional (diálogo: em busca de cooperação e soluções, mais transparência, agilidade e aprendizado dos processos)</p> <p>2.a.Administração Superior com todos os demais</p> <p>2.b.integração entre setores e processos de trabalho (Universidade como um todo)</p> <p>2.c.entre chefias imediatas e subordinados imediatos (diretores e chefes de departamento/coordenação com demais trabalhadores)</p> <p>2.d.entre servidores (sobretudo chefias) e alunos</p> <p>2.e.entre os cursos e todos os institutos (chefes de departamento e coordenação e diretores, viabilizando a integração curricular acadêmica)</p> <p>3.Expectativa de maior disponibilização e melhor gestão de recursos financeiros (suprimir problemas e obstáculos da crise)</p> <p>3.a.captação alternativa de recursos e inovações na parceria com outros órgãos / empresas (geralmente privadas - financiamento de pesquisas)</p> <p>4.Estabelecimento de parcerias com órgão externos para aprimoramento de experiência e busca de solução para problemas vigentes</p> <p>5.Organizações e melhorias de infraestrutura e manutenção dos espaços e bens materiais</p> <p>5.a.otimização de mão de obra (quantidade e qualidade)</p> <p>5.b.otimização de recursos (quantidade e gestão)</p> <p>6.Regularização dos conflitos interpessoais (atrapalham o trabalho coletivo, o melhor desempenho das atividades e funções, a implementação de melhorias e resolução de problemas)</p> <p>7.Elaborar mecanismos institucionais que propiciem melhor gestão (controle) dos trabalhadores descompromissados com suas funções laborais (contexto enraizado que precisa inclusive alterações na cultura organizacional da Universidade para ser superado)</p> <p>8.Incentivar e motivar mais os trabalhadores (aumentar seu pertencimento na Instituição), para que tenham mais iniciativa em prol de melhorias, soluções e comprometimento com o trabalho (acabar com a acomodação e estimular atitude, força de vontade, pontualidade, reduzir resistência para mudanças)</p> <p>8.a.docentes (busca de captação de recursos externos para desenvolver projetos e investir na Instituição como um todo, política de inserção dos novos docentes nos programas de produção científica)</p> <p>8.b.técnicos-administrativos</p> <p>9.(Re) organização dos fluxos e processos de trabalho de forma eficiente e</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>eficaz (planejamentos estratégicos (PDI⁸, por exemplo), metas, redução de burocracias e morosidade dos processos, informatização)</p> <p>10.Adequação da gestão de pessoas (distribuição adequada dos trabalhadores e funções inerentes ao seu cargo, indução ao profissionalismo)</p> <p>10.a.docentes (atividades de pesquisa, extensão, gestão)</p> <p>10.b.técnicos-administrativos (atividades meio)</p> <p>11.Estimular e propiciar a capacitação e o desenvolvimento de competências dos trabalhadores, sobretudo os novos em exercício das suas funções (cursos, congressos, especializações, etc.)</p> <p>11.a.treinamento para atividades administrativas</p> <p>11.b.treinamento para docentes</p> <p>11.c.treinamento para gestores</p> <p>12.Investir na saúde ocupacional (individual e coletiva; prevenção, promoção e vigilância, sobretudo saúde mental)</p> <p>12.a.otimizar preparação para aposentadoria (muitos trabalhadores já podem aposentar e não fazem por motivos pessoais, gerando entraves institucionais)</p> <p>13.Desmistificar (mudar) a visão da sociedade de que o servidor público não trabalha</p> <p>14.Desmistificar (mudar) o pensamento de que tudo que não é resolvido é culpa de pessoas específicas (sobretudo os gestores) e não de todo um contexto</p> <p>15.Reorganização da lógica administrativa, com empoderamento do técnico-administrativo colocando-os como gestores ao invés dos docentes, mantendo continuidade nos processos e rotinas de trabalho (devem ter especialização na área de gestão para assumir cargos de chefia; docentes devem atuar em paralelo, com maior foco nas suas áreas específicas de atuação e capacitação)</p> <p>16.Igualdade de tratamento entre docentes e técnicos administrativos</p> <p>17.Redelimitação da posição dos discentes junto a política institucional (desempoderamento)</p> <p>18.Atender a demanda da administração superior de crescimento dos cursos, com maior número de alunos, sem estrutura adequada para tal (cai qualidade dos cursos e do ensino prestado, ou seja, da sua base e foco de prestação de serviço: pesquisa, ensino e extensão)</p> <p>19.Instituir resoluções mais práticas e menos políticas (só assim dará certo)</p> <p>20.Investir na segurança e mobilidade dentro da Instituição (redução do</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>absenteísmo e atração de colaboradores externos)</p> <p>21. Consciência na hora de votar por seus representantes</p> <p>22. (Re) implementar a rádio institucional para amplificar a comunicação institucional</p>
					<p>3.4 EXPECTATIVAS SOBRE OS PROBLEMAS DO TRABALHO</p>	<p>1. Melhor realização das atividades de trabalho após resolver os problemas de infraestrutura (“só” depende de verba e espaço físico para reestruturação)</p> <p>2. Espera ter atendimento (breve) das demandas e requisições já realizadas para a Administração superior (ser atendido ainda na sua gestão para deixar como legado e já resolver os problemas relacionados)</p> <p>3. Administração superior reconhecendo e investindo em extensão / inovação tecnológica</p> <p>4. Reestruturação geral do Instituto / Departamento (administrativa, espacial / estrutura e de pessoas / acadêmica) com renovação da visão estratégica, propiciando mudanças</p> <p>5. Aplicação de uma eficiente gestão de pessoas, proporcionando melhora dos serviços prestados (ensino, pesquisa, extensão, atividades meio) (melhora do comprometimento com o trabalho e da execução das funções laborais) (Otimização do profissionalismo / estímulo / motivação para os servidores ativos e demais trabalhadores)</p> <p>5.a. Remanejamento de pessoal de acordo com suas capacitações, competências e empenho</p> <p>6. Se a atividade fim na Instituição não melhorar, o destino dela é ser fechado ou privatizada (perde a função na sociedade)</p> <p>6.a. Se segurança e mobilidade não melhorarem, vai originar evasão de estudantes (público alvo da atividade fim) e o destino dela é ser fechado ou privatizada</p> <p>7. Discussão adequada e implementação prática devida do PDI⁸</p> <p>8. Reestruturação e mudanças na gestão da Administração Superior (na política Institucional) conduzindo a organização, processos de trabalho e decisões mais eficientes (melhorias na gestão financeira, nas questões estruturais, na gestão acadêmica, na gestão de pessoas, na gestão administrativa (implementação de novos meios de comunicação e procedimentos para agilizar os fluxos internos), etc.)</p> <p>9. Necessidade de intervenção e regularização das relações interpessoais, com resolução dos conflitos existentes, para não chegar ao ponto de</p>

						<p>desencadear para conflitos físicos e adoecimentos mais graves em decorrência destas situações</p> <p>10.Implementação de cursos de capacitação internos na instituição para os novos trabalhadores (inclusive e sobretudo para os gestores), para que tenham os aprendizados e requisitos mínimos de conhecimento dos fluxos e processos inerentes ao exercício das suas funções</p> <p>11.a.somente gestores devidamente capacitados podem exercer a função de chefia, com vistas a tornar a gestão institucional mais eficiente</p> <p>12.Nenhuma expectativa (não viu mudanças eficientes ao longo dos anos para tê-las, nível de frustração com as barreiras cotidianas já não estimulam, já está saindo do cargo e não precisa mais pensar sobre isto)</p> <p>13.Outras Instituições semelhantes conseguiram superar problemas semelhantes, então a UFRRJ também conseguirá</p> <p>14.Resoluções dos problemas nos ambientes de trabalho só vão acontecer quando o funcionamento realmente parar (enquanto estiver funcionando no imprevisto as pessoas não se mobilizam ou se mobilizam o suficiente para solucionar)</p>
					<p>4. OS SENTIMENTOS PELO TRABALHO</p>	<p>4.1 SENTIMENTOS POSITIVOS PELO TRABALHO E PELOS PROBLEMAS VIVIDOS NO TRABALHO</p> <p>1.Autonomia (liberdade para o exercício da função) e valorização e reconhecimento pela chefia imediata</p> <p>2.Motivação / satisfação / felicidade / gratidão (pelas conquistas e realizações no ambiente de trabalho, pelo trabalho em equipe)</p> <p>3.Prazer no que faz</p> <p>4.Orgulho / valorização / satisfação / alegria (pelas conquistas e realizações) (sentimento pessoal)</p> <p>5.Esperança</p> <p>6.Essencialidade (sensação no exercício da função)</p> <p>7.Senso de responsabilidade (fazer o bem para os demais trabalhadores, condicionar bem-estar)</p>
						<p>4.2 SENTIMENTOS NEGATIVOS PELO TRABALHO E PELOS PROBLEMAS VIVIDOS NO TRABALHO</p> <p>1.Frustração (tentar realizar objetivos e metas, obter soluções e não tem sucesso; não ter resposta de solução para os subordinados)</p> <p>2.Impotência (questões e resoluções fogem do controle/poder de atuação, depende de outros trabalhadores e da Administração Superior para dar seguimento as ações)</p> <p>3.Incompetência / incapacidade / fraqueza / fracasso (para resolver</p>

						<p>algumas questões)</p> <p>4.Desautonomia (Tolhido) (ações limitadas e restritas pela sua Administração Superior)</p> <p>5.Dificuldade / Desafio contínuo (exercício da função é complicado, sobretudo o da gestão – administrativa, infraestrutura e pessoas)</p> <p>6.Não pertencimento à Instituição (levando ao absentismo, descomprometimento e desmotivação)</p> <p>7.Desanimo / Insatisfação / Desmotivação (sente-se pouco produtivos e resolutivos, sem estímulo para desenvolver competências)</p> <p>8.Estresse (“enlouquecedor”)</p> <p>9.Ansiedade</p> <p>10.Desgaste / Cansaço / Sobrecarga / Esgotamento (processos de trabalho penosos, “fardo”)</p> <p>11.Tristeza / Sofrimento (mal-estar / aborrecimento com a lógica administrativa e de trabalho vigente e que tem que se submeter, pelo abandono com os ambientes de trabalho)</p> <p>12.Impaciência / irritabilidade / revolta</p> <p>13.Resiliência</p> <p>14.Desvalorização / incompreensão / ingratidão / pouco reconhecimento em relação ao trabalho que realiza (principalmente dos subordinados)</p> <p>15.Desesperança (não viu mudanças acontecendo para superar os problemas e não vê ainda perspectivas de soluções e alterações institucionais)</p> <p>16.Acomodação (“não ter o que fazer”, “não ter como resolver”)</p> <p>17.Persistência (dá para fazer e melhorar mesmo tendo as condições mínimas e precariedade de estrutura atuais)</p> <p>18.Dúvidas sobre o futuro da instituição</p> <p>19.Indignação (sobra a generalização de que as pessoas não trabalham no serviço público)</p> <p>20.Medo (incertezas administrativas e pessoais, receio de exposição pessoal) / Insegurança (aumentando o absentismo)</p> <p>21.Subutilização de suas competências e capacitações e desvalorização das atividades exercidas (exercem atividades em desvio de função, sem produzir outras demandas de trabalho)</p> <p>22.Abandono / sentimento de estarem perdidos (falta de suporte institucional para o exercício da função)</p> <p>23.Compaixão (pelos gestores frustrados que tem que dar satisfação pelas suas realizações)</p>
--	--	--	--	--	--	---

						<p>24.Vontade não estar naquela posição (lugar ou função, desejando que acabe logo / ir embora)</p> <p>25.Rancor (dos demais trabalhadores descompromissados)</p> <p>26.Pena (dos demais trabalhadores descompromissados)</p> <p>27.Sensação de perda de tempo no exercício das atividades de trabalho (mais trabalhoso do que deveria ser: “secar gelo”, “nadar contra a correnteza”)</p> <p>28.Desconfiança (constrangimento em falar de problemas cotidianos e das chefias imediatas)</p> <p>29.Injustiça (privilegio de alguns servidores/classes em prol do sacrifício de outros)</p> <p>30.Insatisfação com a gestão vigente (não eficaz, justa e transparente, sem bom senso)</p>
					<p>5. A SAÚDE NO TRABALHO</p>	<p>5.1 CAUSAS DE ADOECIMENTO NO TRABALHO</p> <p>1.Equipamentos, máquinas e mobiliário inadequados (sem manutenção, reposição) (Ergonômico)</p> <p>2.Equipamentos, máquinas e mobiliário mal utilizados (sem treinamento, fiscalização e EPI² adequado) (Ergonômico)</p> <p>3.Ambientes de trabalho sem condições adequadas de iluminação, ventilação e conforto (Ergonômico / Psicossocial)</p> <p>4.Fluxo de trabalho excessivo e com cobranças exacerbadas (docentes sendo gestores simultaneamente, poucos trabalhadores para muitas demandas, falta de comprometimento de alguns trabalhadores sobrecarregando outros), e algumas formas de trabalho com instabilidade (docentes na produção científica) (Ergonômico / Psicossocial)</p> <p>5.Fluxo de trabalho monótono (Ergonômico / Psicossocial)</p> <p>6.Insegurança nos ambientes de trabalho (Psicossocial)</p> <p>7.Conflitos interpessoais (Psicossocial) (relações de trabalho prejudicadas por questões psicossociais: rivalidade, disputa políticas e de poder, ego/status, posse, diferença de opiniões, fofocas, tentativas de boicotar o trabalho do outro, insatisfação dos subordinados com pouca resolução das chefias e insatisfação das chefias por incompreensão dos subordinados, individualismo, desrespeito, dificuldade de entender as diferenças individuais)</p> <p>8.Má gestão do trabalho / trabalhadores (gestão de pessoas com alocação equivocada de trabalhadores que passam a não ter prazer na realização das suas funções, distribuição injusta de tarefas) (Psicossocial)</p>

						<p>9. Mal gestor no trabalho (autoritarismo, pouco treinado, sem diálogo eficiente – inclusive com a administração superior, pouco suporte da administração superior, pouca integração da equipe, induz o desvio de função, não respeita horário de trabalho, etc.) (Psicossocial)</p> <p>10. Assédio moral (referência do assédio vertical de cima para baixo: chefia – subordinado) (Psicossocial)</p> <p>11. Trabalhadores com insatisfações, desmotivações e frustrações no ambiente de trabalho (pouca verba e recursos, carência de infraestrutura, morosidade de processos, impotência para resolver algumas questões, etc.) (Psicossocial)</p> <p>12. Personificação e responsabilização indevida dos problemas (culpar certos indivíduos (geralmente os gestores) pelos problemas, sem olhar todo o contexto) (Psicossocial)</p> <p>13. Má organização do trabalho (fluxos, processos, regras, leis, burocracias, desvios de função) atrapalhando a realização das atividades laborais (Psicossocial)</p> <p>14. Riscos ocupacionais / insalubres (sem especificação)</p> <p>15. Riscos ocupacionais / insalubres - riscos biológicos (vírus, bactérias, parasitas, geralmente associados ao trabalho em hospitais, laboratórios, na agricultura e na pecuária)</p> <p>16. Por acidentes e riscos mecânicos (má organização do espaço físico de trabalho, pouca ordem e limpeza local, sinalização ruim sobre perigo e uso adequado dos produtos e das máquinas)</p> <p>17. Fatores geográficos (greve, atitudes sociais, idade de aposentadoria – sem preparo para tal, etc.)</p> <p>18. Fatores individuais (envelhecimento, satisfação no trabalho, responsabilidade/questões familiares, personalidade, estado de saúde debilitado, crise de vida, distância para o trabalho, etc.)</p>
						<p>5.2 TIPOS DE ADOECIMENTOS NO TRABALHO</p> <p>1. Adoecimento mental e comportamental (sintomas psicossomáticos, ansiedade, angústia, depressão, estresse, impaciência e irritabilidade, desmotivação, sensação de impotência e incompetência, insônia, estafa, sentimentos de menos valia e inutilidade, medo e insegurança, desgaste)</p> <p>2. Adoecimento osteomuscular e conjuntivo (LER³, doenças vocais)</p> <p>3. Adoecimento respiratório (alergias, doenças de VAS⁴ e pneumopatias)</p> <p>4. Outros (referência à algum tipo de adoecimento – geralmente relacionado a alguma questão que considera insalubre ou com assédio)</p>

						<p>moral, sem especificar qual)</p> <p>5.Acentuação de doenças pré-existentes (alergias, HAS⁵)</p>
					<p>5.3 LOCAL DE TRABALHO SAUDÁVEL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Acha seu ambiente de trabalho saudável 2.Considerar que o trabalho ocupa espaço em grande parte da rotina da vida (“família”) 3.Boas condições de infraestrutura (mobiliário, materiais/equipamentos, salubridade, espaços físicos conservados e limpos, clima e iluminação adequados, etc.) 4.Boas relações interpessoais (cordialidade, solidariedade, incentivo, harmonia, respeito, poucos ou ausência de conflitos, sem fofoca) 5.Objetivos similares entre os trabalhadores 6.Ausência de pressão e sobrecarga de atividades (equidade de tarefas entre os trabalhadores) 7.Cuidado no exercício das funções 8.Satisfação, Prazer e Motivação no exercício da função (levando a superação de obstáculos e dificuldades) 9.Equipe unida, integrada e participativa (levando a superação de obstáculos e dificuldades) 10.Equilíbrio (profissional e pessoal dos indivíduos) 11.Estímulo à capacitação e ao desenvolvimento de competências 12.Onde o trabalhador tenha autonomia, se sinta valorizado e útil pela sua gestão 13.Bom diálogo 14.Gerador de saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho (mental): lugar tranquilo, calmo, onde exista planejamento, métodos e organizações de trabalho investindo na prevenção de problemas/adoecimentos 15.Respeito as individualidades 16.Onde se consiga realizar um trabalho de qualidade e resolutivo (sem frustração, mais produtivo) 17.Segurança 18.Adequada gestão de pessoas (trabalhadores bem alocados e capacitados para exercer suas funções) 19.Gestor competente e humanizado (no exercício da função e na capacidade de lidar com pessoas, prezando pela qualidade de vida no trabalho) 20.Responsabilidade e comprometimento dos trabalhadores com suas

							<p>atividades da função</p> <p>21.Trabalhadores devem ter conhecimento sobre seu ambiente de trabalho (local, processos, pessoas)</p> <p>22.Difícil existir na Instituição</p> <p>23.Prioriza-se o bem-estar e não o financeiro</p> <p>24.Condições de deslocamento para o trabalho</p>
--	--	--	--	--	--	--	---

FONTE: Elaborado pela autora.

Apêndice K – Comparação das competências necessárias e praticadas de acordo com as vivências dos entrevistados

CATEGORIAIS 1ª ORDEM	CATEGORIAIS 2ª ORDEM
2. As competências (gerenciais) na sua teoria e na prática cotidiana	2.1 Competências gerenciais necessárias (principais na visão do entrevistado)
	2.2 Competências (gerenciais) do entrevistado – praticadas

CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente) 9.Mediação de conflitos 10.Motivar e incentivar os trabalhadores 11.Ser exemplo para os subordinados 12.Resiliência 13.Profissionalismo 14.Descentralização (distribuição de tarefas)	1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2.Responsabilidade e Comprometimento 3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 10.Mediação de conflitos 11. Motivar e incentivar os trabalhadores 12.Planejamentos estratégicos / instituir metas 13.Ser exemplo para os subordinados 14.Resiliência 15.Profissionalismo 16.Descentralização (distribuição de tarefas) 17.Respeito a hierarquia 18.Confiabilidade 19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho)

CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
15. Respeito a hierarquia 16. Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 18. Gestão para o coletivo (sociedade) 19. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 20. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia) 21. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 22. Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos) 23. Bom diálogo 24. Inteligência emocional (equilíbrio, calma) 25. Experiência prévia (prática) em gestão 26. Ser político (poder e influência) 27. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.)	em equipe) 20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 21. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia) 22. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 23. Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais 24. Transparência e honestidade 25. Bom diálogo 26. Inteligência emocional (equilíbrio, calma) 27. Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 28. Ser político (poder e influência) 29. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.) 30. Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 31. Atividades por prioridades 32. Autoritarismo / exigência 33. Fez cursos de capacitação (para gestão) 34. Deseja fazer cursos de capacitação (para gestão) 35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
DI 1	1. Dedicção, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de	1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2. Responsabilidade e Comprometimento 3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>capacidades e limitações)</p> <p>4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>6. Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>9. Mediação de conflitos</p> <p>21. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p>	<p>5. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7. Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>8. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>10. Mediação de conflitos</p> <p>11. Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>12. Planejamentos estratégicos / instituir metas</p> <p>14. Resiliência</p> <p>15. Profissionalismo</p> <p>16. Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>18. Confiabilidade</p> <p>19. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>22. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>24. Transparência e honestidade</p> <p>25. Bom diálogo</p> <p>26. Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>27. Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>28. Ser político (poder e influencia)</p> <p>29. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p> <p>30. Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais</p> <p>34. Deseja fazer cursos de capacitação (para gestão)</p> <p>35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
DI 2	<p>1. Dedicção, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>2. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua</p>	<p>1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>2. Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente)</p> <p>9.Mediação de conflitos</p> <p>10.Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>11.Ser exemplo para os subordinados</p> <p>12.Resiliência</p> <p>13.Profissionalismo</p> <p>22.Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p>	<p>função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>10.Mediação de conflitos</p> <p>12.Planejamentos estratégicos / instituir metas</p> <p>15.Profissionalismo</p> <p>16.Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>17.Respeito a hierarquia</p> <p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>25.Bom diálogo</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>28.Ser político (poder e influencia)</p> <p>30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
DI 3	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os</p>	<p>1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>10.Mediação de conflitos</p> <p>14.Resiliência</p> <p>15.Profissionalismo</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>14.Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>15.Respeito a hierarquia</p> <p>16.Confiabilidade (Transparência / honestidade)</p> <p>17.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>18.Gestão para o coletivo (sociedade)</p>	<p>23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>28.Ser político (poder e influencia)</p> <p>32.Autoritarismo / exigência</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
DI 4	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente)</p> <p>10.Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>11.Ser exemplo para os subordinados</p> <p>19.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>20.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p>	<p>1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>2.Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>10.Mediação de conflitos</p> <p>13.Ser exemplo para os subordinados</p> <p>14.Resiliência</p> <p>15.Profissionalismo</p> <p>16.Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
		20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 21. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia) 25. Bom diálogo 27. Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 28. Ser político (poder e influência) 30. Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 32. Autoritarismo / exigência 35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
DI 5	1. Dedicção, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 6. Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 12. Resiliência 21. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 22. Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)	1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2. Responsabilidade e Comprometimento 3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7. Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 9. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 10. Mediação de conflitos 11. Motivar e incentivar os trabalhadores 12. Planejamentos estratégicos / instituir metas 13. Ser exemplo para os subordinados 15. Profissionalismo 16. Descentralização (distribuição de tarefas) 19. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 22. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
		23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais 25.Bom diálogo 26.Inteligência emocional (equilíbrio, calma) 27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 28.Ser político (poder e influencia) 30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 33.Fez cursos de capacitação (para gestão) 35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
DI 6	1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente) 14.Descentralização (distribuição de tarefas) 15.Respeito a hierarquia 16.Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17.Gestão participativa e compartilhada	1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2.Responsabilidade e Comprometimento 3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 12.Planejamentos estratégicos / instituir metas 13.Ser exemplo para os subordinados 14.Resiliência 15.Profissionalismo 16.Descentralização (distribuição de tarefas) 19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 22.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	(Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 20. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia) 21. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 23. Bom diálogo	25. Bom diálogo 27. Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 28. Ser político (poder e influência) 29. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.) 30. Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 33. Fez cursos de capacitação (para gestão) 35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
CD 1	1. Dedicção, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6. Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente) 16. Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 19. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 23. Bom diálogo 25. Experiência prévia (prática) em gestão	1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2. Responsabilidade e Comprometimento 3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 9. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 10. Mediação de conflitos 11. Motivar e incentivar os trabalhadores 12. Planejamentos estratégicos / instituir metas 13. Ser exemplo para os subordinados 14. Resiliência 15. Profissionalismo 16. Descentralização (distribuição de tarefas) 18. Confiabilidade 19. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 21. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia) 22. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
		23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais 25.Bom diálogo 26.Inteligência emocional (equilíbrio, calma) 28.Ser político (poder e influencia) 30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 31.Atividades por prioridades 33.Fez cursos de capacitação (para gestão) 35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
CD 2	1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 4. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente) 9.Mediação de conflitos 10.Motivar e incentivar os trabalhadores 14.Descentralização (distribuição de tarefas)	1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2.Responsabilidade e Comprometimento 3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 10.Mediação de conflitos 11. Motivar e incentivar os trabalhadores 12.Planejamentos estratégicos / instituir metas 13.Ser exemplo para os subordinados 15.Profissionalismo 20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 25.Bom diálogo 27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 31.Atividades por prioridades 35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	24.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)	
CD 3	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente)</p> <p>15.Respeito a hierarquia</p> <p>18.Gestão para o coletivo (sociedade)</p> <p>19.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>22.Perspícacia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>25.Experiência prévia (prática) em gestão</p> <p>26.Ser político (poder e influencia)</p>	<p>1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>2.Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>8.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)</p> <p>10.Mediação de conflitos</p> <p>12.Planejamentos estratégicos / instituir metas</p> <p>14.Resiliência</p> <p>15.Profissionalismo</p> <p>16.Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>18.Confiabilidade</p> <p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>22.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais</p> <p>24.Transparência e honestidade</p> <p>25.Bom diálogo</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>29.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
		30. Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 33. Fez cursos de capacitação (para gestão) 35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
CD 4	1. Dedicção, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 6. Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 7. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 9. Mediação de conflitos 10. Motivar e incentivar os trabalhadores 13. Profissionalismo 16. Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 23. Bom diálogo 24. Inteligência emocional (equilíbrio, calma)	1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2. Responsabilidade e Comprometimento 3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4. Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas) 6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7. Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 9. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 10. Mediação de conflitos 11. Motivar e incentivar os trabalhadores 12. Planejamentos estratégicos / instituir metas 13. Ser exemplo para os subordinados 15. Profissionalismo 16. Descentralização (distribuição de tarefas) 18. Confiabilidade 19. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 21. Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia) 22. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 24. Transparência e honestidade 25. Bom diálogo

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
		30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 33.Fez cursos de capacitação (para gestão) 35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
CD 5	1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 16.Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 21.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 22.Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos) 24.Inteligência emocional (equilíbrio, calma) 25.Experiência prévia (prática) em gestão	1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos) 2.Responsabilidade e Comprometimento 3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc) 4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 10.Mediação de conflitos 14.Resiliência 15.Profissionalismo 16.Descentralização (distribuição de tarefas) 19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 25.Bom diálogo 29.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.) 30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 31.Atividades por prioridades 33.Fez cursos de capacitação (para gestão) 35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
CD 6	1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento	1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>2. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>6. Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>7. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>9. Mediação de conflitos</p> <p>15. Respeito a hierarquia</p> <p>22. Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>23. Bom diálogo</p> <p>25. Experiência prévia (prática) em gestão</p>	<p>2. Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc)</p> <p>6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7. Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>9. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)</p> <p>10. Mediação de conflitos</p> <p>14. Resiliência</p> <p>15. Profissionalismo</p> <p>19. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>24. Transparência e honestidade</p> <p>25. Bom diálogo</p> <p>31. Atividades por prioridades</p> <p>35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
SI 1	<p>1. Dedicção, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7. Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>24. Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>26. Ser político (poder e influencia)</p>	<p>1. Dedicção, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>2. Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3. Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>5. Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7. Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>9. Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
		12.Planejamentos estratégicos / instituir metas 13.Ser exemplo para os subordinados 15.Profissionalismo 20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais 25.Bom diálogo 27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 28.Ser político (poder e influencia) 29.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.) 30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 31.Atividades por prioridades 33.Fez cursos de capacitação (para gestão) 35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)
SI 2	1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento 2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)	1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, imprevistos) 2.Responsabilidade e Comprometimento 3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.) 4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações) 6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça) 7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões) 8.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas) 9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente) 10.Mediação de conflitos 11. Motivar e incentivar os trabalhadores 12.Planejamentos estratégicos / instituir metas 15.Profissionalismo 18.Confiabilidade 19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos estratégicos e instituição de metas (pacificamente)</p> <p>9.Mediação de conflitos</p> <p>10.Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>13.Profissionalismo</p> <p>16.Confiabilidade (Transparência / honestidade)</p> <p>17.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>21.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>22.Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>23.Bom diálogo</p> <p>24.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>27.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p>	<p>equipe)</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>22.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>25.Bom diálogo</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>29.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p> <p>30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais</p> <p>31.Atividades por prioridades</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
SI 3	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p>	<p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>33.Fez cursos de capacitação (para gestão)</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>10.Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>13.Profissionalismo</p> <p>21.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>22.Perspiciência e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>24.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>27.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p>	
SI 4	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>13.Profissionalismo</p> <p>17.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>21.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p>	<p>1.Dedicação, empenho e persistência (desempenhar o melhor possível, buscar alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>2.Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>8.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)</p> <p>10.Mediação de conflitos</p> <p>11. Motivar e incentivar os trabalhadores</p> <p>12.Planejamentos estratégicos / instituir metas</p> <p>13.Ser exemplo para os subordinados</p> <p>14.Resiliência</p> <p>15.Profissionalismo</p> <p>16.Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>17.Respeito a hierarquia</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>22.Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>23.Bom diálogo</p> <p>24.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>25.Experiência prévia (prática) em gestão</p>	<p>18.Confiabilidade</p> <p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>22.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais</p> <p>25.Bom diálogo</p> <p>26.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>28.Ser político (poder e influencia)</p> <p>29.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p> <p>30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais</p> <p>33.Fez cursos de capacitação (para gestão)</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>
SI 5	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>2.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc.)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>6.Deve estudar e pesquisar sobre gestão e as demandas da função, incentivando também os demais trabalhadores (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>13.Profissionalismo</p> <p>14.Descentralização (distribuição de tarefas)</p> <p>15.Respeito a hierarquia</p>	<p>2.Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc)</p> <p>5.Aconselhamento com outros profissionais (competências, capacidades e experiências distintas e mais específicas)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>10.Mediação de conflitos</p> <p>20.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>21.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>23.Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais</p> <p>25.Bom diálogo</p> <p>26.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>27.Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão)</p> <p>30.Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais</p> <p>35.Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	<p>16.Confiabilidade (Transparência / honestidade)</p> <p>17.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe)</p> <p>18.Gestão para o coletivo (sociedade)</p> <p>19.Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias)</p> <p>20.Empoderamento dos indivíduos e da equipe (dar autonomia)</p> <p>21.Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar)</p> <p>22.Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos)</p> <p>23.Bom diálogo</p> <p>24.Inteligência emocional (equilíbrio, calma)</p> <p>25.Experiência prévia (prática) em gestão</p> <p>26.Ser político (poder e influencia)</p> <p>27.Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE¹ e docentes, etc.)</p>	
SI 6	<p>1.Dedicação, empenho (desempenhar o melhor possível), Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>5. Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Liderança (persuasão, saber delegar e cobrar metas)</p> <p>8.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho, com Planejamentos</p>	<p>2.Responsabilidade e Comprometimento</p> <p>3.Conhecimento do seu ambiente de trabalho (local, pessoas) e das atividades inerentes a sua função (processos, leis, normas, fluxos, etc)</p> <p>4.Gestão de pessoas (respeito as individualidades, sensibilidade e humanidade diante de capacidades e limitações)</p> <p>6.Sabedoria e bom senso (noção das consequências e repercussões das ações e decisões: pensar no próximo e subordinados, custos e benefícios, justiça)</p> <p>7.Estudo e pesquisa sobre (gestão e) as demandas da função (desenvolvimento de competências e capacitações, participação em eventos, reuniões)</p> <p>9.Reorganizar e promover mudanças nos seus ambientes de trabalho (pacificamente)</p> <p>14.Resiliência</p> <p>15.Profissionalismo</p> <p>19.Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em</p>

ENTRE VISTADO	CATEGORIAIS 2ª ORDEM	
	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS (PRINCIPAIS NA VISÃO DO ENTREVISTADO)	COMPETÊNCIAS (GERENCIAIS) PRATICADAS PELO ENTREVISTADO
	CATEGORIAIS 3ª ORDEM	CATEGORIAIS 3ª ORDEM
	estratégicos e instituição de metas (pacificamente) 9. Mediação de conflitos 10. Motivar e incentivar os trabalhadores 13. Profissionalismo 15. Respeito a hierarquia 16. Confiabilidade (Transparência / honestidade) 17. Gestão participativa e compartilhada (Integração vertical e horizontal, decisões e trabalho em equipe) 19. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 21. Buscar e investir na qualidade de vida no trabalho (cuidar, bem-estar) 22. Perspicácia e empenho para busca de soluções (alternativas viáveis, improvisos) 23. Bom diálogo 24. Inteligência emocional (equilíbrio, calma) 27. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.)	equipe) 20. Autocrítica (humildade, reconhecimento de erros e hierarquias) 23. Incentivo ao desenvolvimento de competências e capacitações individuais 25. Bom diálogo 27. Experiência e aprendizado prévio, na prática cotidiana (gestão) 29. Igualdade e equidade para todos trabalhadores (servidores TAE ¹ e docentes, etc.) 30. Valorização e reconhecimento de competências e capacitações individuais 31. Atividades por prioridades 35. Aprende mais na prática (tentativa e erro x acerto)

FONTE: Elaborado pela autora.

Apêndice L – Cronologia do projeto

O estudo teve início idealizado com o pré-projeto, antes do ingresso no Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia. Em fevereiro 2016, com o ingresso no curso, iniciou-se a lapidação das ideias, e da escrita do estudo, reforçada pelo conteúdo teórico e metodológico adquirido. Deu-se seguimento a realização das disciplinas, em paralelo a elaboração do Projeto de Pesquisa.

Dando continuação as etapas necessárias para o projeto e descritas de forma detalhada e ordem cronológica no Quadro A, considerando alguns contratempos no período que atrasaram alguns processos e com isto a conclusão, como por exemplo períodos de greve dos técnicos administrativos em educação, o encerramento da pesquisa e finalização do TFC por completo, incluindo a defesa, deu-se em maio de 2018.

Quadro A: Cronograma da pesquisa

ATIVIDADES DA PESQUISA	ANO 2015	ANO 2016				ANO 2017				ANO 2018	
	JAN - DEZ	JAN / FEV / MAR	ABR / MAI O / JUN	JUL / AGO /SET	OUT / NOV / DEZ	JAN / FEV / MA R	ABR / MAI O / JUN	JUL / AGO /SET	OUT / NOV / DEZ	JAN / FEV / MA R	ABR / MAI O / JUN
ELABORAÇÃO DO PRÉ-PROJETO DE PESQUISA	X	X									
ELABORAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA PARA QUALIFICAÇÃO		X	X	X	X						
DEFINIÇÃO DE TEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA		X									
DEFINIÇÃO DA JUSTIFICATIVA DA PESQUISA		X	X								
DELIMITAÇÃO DO ESTUDO		X	X								
NOVA REVISÃO DE LITERATURA		X	X	X							
DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA		X	X	X	X						
REALIZAÇÃO DA FASE EXPLORATÓRIA				X							
ELABORAÇÃO DO ROTEIRO DE ENTREVISTAS					X	X					
ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO					X	X					
ELABORAÇÃO DO PROTOCOLO DE ANÁLISE DOCUMENTAL					X	X					
REALIZAÇÃO DA PESQUISA PILOTO							X				
ANÁLISE DE DADOS DO PILOTO							X				
NOVA REVISÃO DE LITERATURA					X	X	X				
AJUSTES METODOLÓGICOS DE ACORDO COM							X				

PILOTO											
QUALIFICAÇÃO							X				
ELABORAÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO						X	X	X			
AJUSTES DE ACORDO COM QUALIFICAÇÃO							X	X			
REALIZAÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO									X	X	
ANÁLISE DE DADOS									X	X	X
ELABORAÇÃO DO CAPÍTULO: "RESULTADOS DO CAMPO"										X	X
NOVA REVISÃO DE LITERATURA								X	X	X	X
ELABORAÇÃO DO CAPÍTULO: "DISCUSSÃO TEÓRICA DO CAMPO"											X
ELABORAÇÃO DO CAPÍTULO: "CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS"											X
ELABORAÇÃO DA VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO											X
DEFESA DA DISSERTAÇÃO											X
AJUSTES FINAIS DA DISSERTAÇÃO APÓS A DEFESA											X

FONTE: Elaborado pela autora.

ANEXOS

Anexo A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO
ICSA - INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MPGE - MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Prezado (a),

Meu nome é Carolina Souza Nogueira e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema envolvendo as Competências Gerenciais Profissionais e a Saúde no Trabalho, que objetiva obter o conhecimento sobre os trabalhadores e seus ambientes de trabalho, para melhor compreender suas experiências vividas na/com a gestão do instituto/departamento.

Esta pesquisa compõe minha dissertação de mestrado realizada no Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRRJ), cujas informações podem ser encontradas no site <http://cursos.ufrj.br/posgraduacao/ppge/>.

A professora Beatriz Villardi, Doutora em Administração com ênfase em Gestão da Mudança (<http://lattes.cnpq.br/3613664703389917>), orientadora e coordenadora deste projeto de pesquisa, pode ser contatada pelo endereço eletrônico rbcvillardi@gmail.com ou pelo telefone celular 21. 999 55555 8 e poderá fornecer quaisquer outros esclarecimentos que se façam necessários.

Desta forma, o convidamos a participar desta pesquisa como voluntário devido a sua experiência profissional como servidor da UFRRJ e a experiência que detém pelo exercício do seu cargo, além da percepção sobre a Instituição de Ensino sob pesquisa, seu ambiente interno, e as formas pelas quais o trabalho é organizado e realizado nesta IFES.

Dentre os benefícios da pesquisa estão o de ampliar o conhecimento da questão fundamentado empiricamente, uma cópia será enviada ao entrevistado. Não apresenta riscos previsíveis, porém pode apresentar riscos mínimos como o entrevistado se sentir constrangido. A entrevista será realizada no espaço físico institucional, devidamente agendado e cientificando previamente do objetivo e as questões que serão abordadas, assim como está previsto a suspensão da entrevista a qualquer momento, a pedido do entrevistado. Adicionalmente, a entrevista será realizada mediante prévia preparação do pesquisador nesta forma de coleta de dados.

Para tanto, antes de começar a entrevista, é necessário informar e formalizar a sua autorização para o uso das informações obtidas nos seguintes termos:

- ✓ A sua participação nesta entrevista é totalmente voluntária;
- ✓ Você pode se recusar a responder qualquer pergunta, a qualquer momento;
- ✓ Você pode se retirar da entrevista e da pesquisa no momento da coleta de dados e dá-la por encerrada a qualquer momento;
- ✓ Esta entrevista será mantida em confidencialidade, os dados pessoais dos entrevistados não serão divulgados e estarão disponíveis apenas para o pesquisador autor do projeto e para o orientador da dissertação;
- ✓ Partes do que for dito poderão ser usadas no relatório final da pesquisa, sem, entretanto, revelar os dados pessoais dos entrevistados, como nome, endereço, telefone, etc. Dessa forma, as informações obtidas não serão divulgadas para que não seja possível identificar o entrevistado, assim como não será permitido o acesso a terceiros, garantindo proteção contra qualquer tipo de discriminação ou estigmatização;
- ✓ Os dados e resultados desta pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em revistas especializadas e da mídia, e utilizados no Trabalho de Final de Curso de mestrado de mestrado, preservando sempre a identidade dos participantes;
- ✓ Fica, também, evidenciado que a participação nesta pesquisa é isenta de despesas;
- ✓ Caso você autorize, a entrevista será gravada e seu depoimento será transcrito e lhe enviado para

- validação dos dados e realização dos acertos ou correções que julgar necessários. Autorizo Não Autorizo
- ✓ Se desejar, lhe será enviada uma cópia dos resultados finais desta pesquisa. Desejo cópia Não desejo cópia

Ao concordar com os termos descritos e aceitar participar do estudo, pedimos que assine o termo em sinal de que o TCLE foi lido, formalizando o consentimento voluntário de participante desta pesquisa.

Nome por extenso (Completo e legível):

Celular: () _____ E-mail: _____

Data: ____/____/____

_____ ASSINATURA

Anexo B - Folheto Curso de Liderança 2016

CARO(A) GESTOR(A),

A *DIVISÃO DE ATENÇÃO À SAÚDE DO TRABALHADOR (DAST)* ESTÁ PROMOVENDO O CURSO '**TREINAMENTO EM COMPETÊNCIAS DE GESTÃO**', EM PARCERIA COM A *COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS (CODEP)* E VINCULADO À *PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO (PROEXT)*.

SERÃO OFERECIDOS TRÊS MÓDULOS, CONSTITUÍDOS POR AULAS E OFICINAS SEMANAIS COM EXPOSIÇÕES TEÓRICAS E EXERCÍCIOS SOBRE O DIA A DIA DAS ATIVIDADES DE GESTÃO.

OS ENCONTROS VÃO OCORRER ÀS **TERÇAS-FEIRAS, DAS 9H ÀS 12H** NA **SALA DE REUNIÕES DA ADUR**, NOS DIAS:
5, 12, 19 E 26 DE JULHO; 2, 9 E 16 DE AGOSTO.


O QUARTO (E ÚLTIMO) MÓDULO COMPREENDERÁ ATÉ QUATRO ENCONTROS INDIVIDUAIS ENTRE GESTORES E PROFISSIONAIS DA DAST, PARA A CONTINUIDADE DO TREINAMENTO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.

O CURSO SERÁ OFERECIDO PELAS PSICÓLOGAS E ASSISTENTES SOCIAIS DA DAST E TRATARÁ DOS SEGUINTE TEMAS: **CHEFIA E LIDERANÇA; RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO; GESTÃO DE CONFLITOS; VIOLÊNCIA NO TRABALHO, ASSÉDIO MORAL E ASSÉDIO SEXUAL; ROTATIVIDADE DE TRABALHADORES; HABILIDADES SOCIAIS, INTELIGÊNCIA RELACIONAL E EMOCIONAL NO TRABALHO.**

INSCRIÇÕES:

- NA DAST (TÉRREO DO ALOJAMENTO F6)
TEL: 2682-1030
- NA CODEP (SALA 81 DO P1)
WWW.UFRRJ.BR/CODEP/INSCRICOES.PHP.

REALIZAÇÃO: DAST/ PROAD
PARCERIA: CODEP E PROEXT



Anexo C - Lista de trabalhos aprovados por modalidade no ENDP 2016



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
RIO GRANDE DO NORTE

XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE DIRIGENTES DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS
DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO



LISTA DE TRABALHOS APROVADOS POR MODALIDADE

TÍTULO	MODALIDADE
AGENTES DE GESTÃO DE PESSOAS: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA NA UFPB	COMUNICAÇÃO ORAL
CAPITAL INTELECTUAL, GESTÃO DO CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES	
CAPACITAÇÃO: CICLO DE PALESTRAS E DEBATES – RELATO DE EXPERIÊNCIA DA REGIONAL JATAÍ – UFG	
DISC ETALENT COMO FERRAMENTA DE AUTODESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS GESTORES DO IFRN	
ESTRUTURA DE REFERÊNCIA PARA A CAPACITAÇÃO DOS GESTORES PÚBLICOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS	
ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO EM QUALIDADE DE VIDA E SAÚDE NO TRABALHO: RELATO DE PESQUISA NOS CAMPI AVANÇADOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	
ESTRESSE ADQUIRIDO NO AMBIENTE DE TRABALHO: TRATAMENTO COM A SOMATIC EXPERIENCING®	
EXPERIÊNCIA DE AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DE CAPACITAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	
GESTÃO DA CAPACITAÇÃO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO DE PROPOSTA TEÓRICA E PRÁTICA DA METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO (DNC) POR COMPETÊNCIAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	
GESTÃO DE PESSOAS TRIPALIMUM X POIESIS (IM)POSSIBILIDADES	
INTEGRA	
O PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DO SERVIDOR DA UFPR: DIAGNÓSTICO DO EXAME MÉDICO PERÍODICO	
O PADECIMENTO NO TRABALHO E A CLÍNICA DA IMPOTÊNCIA	
O IMPACTO DAS AÇÕES DE PROMOÇÃO DA SAÚDE NA QUALIDADE DE VIDA DOS SERVIDORES DA UFPA	
PLANO DE GESTÃO EM EPI NO SIASS-UFG	
PPA/UFRJ-A CONTRIBUIÇÃO DO COACHING E PNL PARA O PLANEJAMENTO DO BEM ESTAR NO PÓS-CARREIRA	
PROGRAMA DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: EXPERIÊNCIA DA UFRRJ	
REDESENHO DE PROCESSOS EM RECURSOS HUMANOS: ETAPAS DA SISTEMÁTICA APLICADA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR	
SEÇÕES DE PESSOAL DA UFMG: O QUE FAZEM E COMO O QUE FAZEM PODE SER MELHORADO	

TÍTULO	MODALIDADE
ACUMULAÇÃO DE CARGOS PÚBLICOS - FUB	BANNER
AMBIENTAÇÃO DE NOVOS SERVIDORES NO IFPB: A INICIAÇÃO AO SERVIÇO PÚBLICO	
CAPACITAÇÃO DE SERVIDORES EM UNIDADES FORA DA SEDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS, ATRAVÉS DO PROJETO-PILOTO "REDUZINDO DISTÂNCIAS, COMPARTILHANDO CONHECIMENTOS	
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SAÚDE DO TRABALHADOR EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR	
CURSO DE PREPARAÇÃO PARA APOSENTADORIA: RUMO A RESSIGNIFICAÇÃO	
DIAGNÓSTICO INICIAL SOBRE NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE SAÚDE VOCAL NO IFRN	
INTERIORIZAÇÃO E ROTATIVIDADE NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS – UM ESTUDO DE CASO NO IF SERTÃO-PE, CAMPUS FLORESTA.	
LIDERE: RELATO DE EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE GESTORES DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	
O PROGRAMA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E PROMOÇÃO DA SAÚDE DO IFRN: UMA ANÁLISE DE SUA EXPRESSÃO NOS CAMPI EM 2015	
PROMOÇÃO À SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: A EXPERIÊNCIA DO CAMPUS SÃO PAULO DO POTENGI DO IFRN	
PREVENÇÃO E COMBATE AO ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DE TRABALHO	
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: RELATO E EXPERIÊNCIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO EM 2015	
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – EXPERIÊNCIA NA UNIFAL-MG	
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DOCENTE: AS NOVAS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS QUE AUXILIAM OS PROFESSORES DO IFPB	
REVISTA PRÁTICAS EM GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA: O DESAFIO DE DAR VISIBILIDADE À PRODUÇÃO TÉCNICA E CIENTÍFICA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	
SAÚDE DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL: UMA ANÁLISE DOS AFASTAMENTOS DO TRABALHO POR MOTIVO DE SAÚDE ENTRE OS SERVIDORES DA UFRN	
WORKSHOP PARA GESTORES DE IFES	

Anexo D - Programação ENDP 2016



XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE DIRIGENTES DE PESSOAL E RECURSOS HUMANOS
DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO



PROGRAMAÇÃO DO EVENTO

TEMA: Gestão COM pessoas: um diferencial nas organizações públicas

Terça-feira – 20 de setembro		
Horário	Atividade	Local
9h – 12h	Reunião FORGEP/CONIF	Sala Flamboyant
	Reunião FORGEP/ANDIFES	Sala Cedro I e II
	Encontro das Unidades SIASS	Sala Cedro III e IV
12h – 13h30	Intervalo (almoço)	
13h30 – 15h30	Reunião FORGEP/CONIF	Sala Flamboyant
	Reunião FORGEP/ANDIFES	Sala Cedro I e II
	Encontro das Unidades SIASS	Sala Cedro III e IV
15h30 a 15h45	Intervalo (café com conversa)	
15h45 – 17h	Reunião FORGEP/CONIF	Sala Flamboyant
	Reunião FORGEP/ANDIFES	Sala Cedro I e II
	Encontro das Unidades SIASS	Sala Cedro III e IV
17h – 19h	Credenciamento	Hall
19h – 20h30	Abertura Oficial do Evento – C4 Produções (www.c4producoes.com.br)	Auditório
20h30 – 22h	Coquetel de Abertura (Show Musicamp Potiguar)	Espaço coberto

Quarta-feira – 21 de setembro			
Horário	Atividade	Palestrante (s)	Local
8h30h – 9h	Credenciamento e registro de frequência		
9h – 10h30	Painel sobre Assentamento Funcional Digital - AFD	Conferencista Cláudio Ribeiro Braga – DGSIS/SEGRT	Auditório
10h30 – 12h	Conferência: A importância dos alimentos funcionais na prevenção de doenças e melhoria da qualidade de vida	Conferencista Fátima Nunes (Nutricionista – IFRN)	Auditório
12h – 13h30	Intervalo (almoço)		
13h30h – 14h	Registro de frequência		
14h – 15h	Painel sobre sistemas e os processos de trabalho (SIGEPE)	Conferencista Renan Mendes Gaya – DGSIS/SEGRT	Auditório
15h – 16h30	Palestra: engajamento e clima organizacional em organizações públicas	Professor/consultor Eduardo Carmello - Enthusiasmus	Auditório
16h30 – 17h	Intervalo (café com conversa)		
17h – 18h30	Palestra: papel da AGU frente às ações dos dirigentes de pessoal	Thiago Murilo Nóbrega Galvão (Procurador Federal - AGU – RN)	Auditório
17h – 18h30	Vivências (yoga, treinamento funcional, dança de salão, passeio cultural e caminhada)	Educador Físico Allan José e equipe	Espaços internos e externos
A partir das 22h	Confraternização		A definir

Quinta-feira – 22 de setembro			
Horário	Atividade	Palestrante (s)	Local
8h30h – 9h	Registro de frequência		
9h – 10h30	Conferência: gestão estratégica de pessoas no serviço público – princípios, fundamentos, desafios e tendências	Conferencista Sonia Regina Guimarães (IFMT)	Auditório
10h30 – 12h	Conferência: postura e alívio das tensões do corpo no trabalho	Conferencista Geraldo Filho (UFRN)	Auditório
12h – 13h30	Intervalo (almoço)		
13h30h – 14h	Registro de frequência		
14h – 16h	Palestra: Reserva de Cargos e Empregos Públicos a Pessoas com Deficiência no Brasil.	Palestrante Deliany Maia (IFRN)	Auditório
14h – 16h	Relatos de experiências em Gestão de Pessoas no Serviço Público	Apresentação de banners selecionados	Hall central
16h – 16h30	Intervalo (café com conversa)		
16h30 – 18h30	Apresentação oral de pesquisas e relatos de experiências em gestão de pessoas no serviço público, conforme os eixos temáticos do evento	Apresentação de trabalhos selecionados	Auditório (175 pessoas) Sala Flamboyant (175 pessoas) Sala Cedro I e II (175 Pessoas) Sala Cedro III e IV (175 Pessoas)
21h	Confraternização		Forró com Turista – Centro de Turismo

Sexta-feira – 23 de setembro			
Horário	Atividade	Palestrante (s)	Local
8h30h – 9h	Registro de frequência e Premiação dos trabalhos apresentados		
9h – 10h30	Painel: apresentação das ações do FORGEP/CONIF e FORGEPE/ANDIFES	Coordenadores dos fóruns	Auditório
10h30 – 12h	Conferência Gestão com pessoas – um diferencial nas organizações públicas	Conferencista Leandro Karnal	Auditório
12h – 13h	Encerramento do evento		

Anexo E – Descrição de Cargo Técnico - Administrativo: Assistente em Administração

PLANO DE CARREIRA DOS CARGOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

DESCRIÇÃO DO CARGO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: **D**

DENOMINAÇÃO DO CARGO: **ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**

CÓDIGO CBO - **4110-10**

REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:

- ESCOLARIDADE: Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência
- OUTROS: Experiência de 12 meses
- HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:

DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO

- Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.

Tratar documentos:

- Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.

Acompanhar processos administrativos:

- Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.

Atender usuários no local ou à distância:

- Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.

Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos:

- Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.

- Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística:

- Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.

- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira:

Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.

- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Utilizar recursos de informática. Digitar documentos.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

Anexo F – Descrição das Competências Inerentes a Direção de Instituto

Art. 67 – Compete ao Diretor:

I – representar o Instituto;

II – convocar e presidir o CONSUNI;

III – dar cumprimento às deliberações do CONSU, do CEPE, dos CEPEAs e do CONSUNI;

IV – supervisionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão do Instituto,

V – supervisionar os cursos, departamentos e todos os órgãos, atos e serviços do Instituto, para prover acerca de sua regularidade, disciplina, decoro e eficácia, promovendo a articulação entre os departamentos e as coordenações de cursos;

VI – promover a divulgação das atividades do Instituto;

VII – submeter ao CONSUNI propostas de políticas, planejamento global, proposta orçamentária e a prestação de contas do Instituto;

VIII – propor à Reitoria a assinatura de convênios, contratos, acordos e ajustes;

IX – estimular e apoiar a participação do Instituto em eventos culturais;

X – superintender a administração dos bens patrimoniais em uso do Instituto e o emprego de recursos financeiros, prestando contas aos órgãos competentes da Universidade;

XI – propor execução de serviços ou obras e aquisição de material;

XII – encaminhar à Reitoria propostas relativas à admissão, dispensa, transferência, remoção e afastamento de servidor superior a quatorze dias ou para o exterior, ouvido o CONSUNI;

XIII – supervisionar a execução do regime didático, especialmente no que concerne a programas e horários;

XIV – zelar pelo fiel cumprimento do regime disciplinar a que estão sujeitos os docentes, estudantes e técnico-administrativos da Universidade, no âmbito do Instituto;

XV – supervisionar a frequência dos servidores, manter a ordem e a disciplina, propor ou determinar a instauração de sindicâncias e processos administrativos disciplinares, assim como cumprir determinação de instância superior nesse propósito;

XVI – constituir comissões ou grupos de trabalho destinados à realização de tarefas específicas;

XVII – propor prêmios, homenagens e outras dignidades universitárias;

XVIII – expedir portarias, ordens de serviço, avisos e instruções;

XIX – promover reuniões, seminários e encontros científicos e culturais;

XX – promover o intercâmbio do Instituto com outras entidades, nacionais e estrangeiras;

XXI – encaminhar à Reitoria, no prazo regulamentar, o Plano Anual das Atividades do Instituto para o exercício seguinte;

XXII – apresentar à Reitoria no prazo regulamentar e tornar público o relatório das atividades desenvolvidas no Instituto;

XXIII – redistribuir pessoal técnico-administrativo pelas Coordenações de Cursos e Departamentos;

XXIV – transferir professores de um Departamento para outro do Instituto, mediante prévia aprovação do CONSUNI;

XXV – cumprir e fazer cumprir o Estatuto, este Regimento, o Regimento próprio, normas legais e decisões administrativas;

XXVI – desempenhar outras funções inerentes ao cargo, de acordo com o disposto no Estatuto, neste Regimento e no Regimento próprio;

XXVII – decidir, quando necessário, *ad referendum* do CONSUNI.

Anexo G – Descrição das Competências Inerentes a Chefia de Departamento

Art. 80 – Compete ao Chefe de Departamento:

I – a gestão e a superintendência das atividades do Departamento;

II – representar o Departamento;

III – presidir as reuniões do Colegiado do Departamento;

IV – elaborar a distribuição de disciplinas de cada período letivo em consonância com as coordenações dos cursos para os quais o Departamento oferece disciplinas;

V – encaminhar as deliberações do Departamento às instâncias competentes, zelando para que as mesmas venham a ser fielmente cumpridas;

VI – dar cumprimento às deliberações do CONSUNI e do Colegiado do Departamento;

VII – supervisionar e avaliar o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão do Departamento para prover acerca de sua regularidade, disciplina, decoro e eficácia;

VIII – promover a divulgação das atividades do Departamento;

IX – propor convênios, contratos, acordos e ajustes;

X – estimular e apoiar a participação do Departamento em eventos culturais;

XI – superintender a administração dos bens patrimoniais em uso no Departamento e o emprego de recursos financeiros, prestando contas aos órgãos competentes da Universidade;

XII – propor execução de serviços ou obras e aquisição de material;

XIII – assegurar a execução do regime didático, especialmente no que concerne a programas e horários das disciplinas do Departamento;

XIV – cumprir e fazer cumprir o Estatuto da Universidade, este Regimento, normas legais e decisões administrativas;

XV – promover reuniões, seminários e encontros científicos e culturais;

XVI – zelar pelo fiel cumprimento do regime disciplinar a que estão sujeitos os docentes e técnico-administrativos da Universidade, no âmbito do Departamento;

XVII – encaminhar à Diretoria do Instituto, nos prazos regulamentares, o Plano Anual das Atividades do Departamento para o exercício seguinte;

XVIII – apresentar à Diretoria do Instituto nos prazos regulamentares e tornar público o relatório das atividades desenvolvidas no Departamento;

XIX – fiscalizar a frequência dos servidores, manter a ordem e a disciplina, propor a instauração de sindicâncias e processos administrativos disciplinares;

XX – propor à Diretoria do Instituto a constituição de comissões ou grupos de trabalho destinados à realização de tarefas específicas;

XXI – desempenhar outras funções inerentes ao cargo, de acordo com o disposto no Estatuto e neste Regimento;

XXII – adotar medidas de urgência, *ad referendum* do Colegiado do Departamento.

§ 1º – O Chefe e o Vice-Chefe são docentes do quadro permanente do Departamento em regime de tempo integral, eleitos para mandatos de dois anos, com possibilidade de até três reconduções, nos termos da legislação vigente e deste Regimento.

§ 2º – Participam da escolha do Chefe e do Vice-Chefe docentes e técnicos lotados no departamento e discentes dos cursos que participam da escolha de representantes junto ao Colegiado do Departamento.