



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR POLEDUC

ADRIELLE PÂMALA SILVA

DESAFIOS EMOCIONAIS E POSSIBILIDADES DE SUPORTE PSICOSSOCIAL
AOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO MATO GROSSO -
UNEMAT

FORTALEZA

2026

ADRIELLE PÂMALA SILVA

DESAFIOS EMOCIONAIS E POSSIBILIDADES DE SUPORTE PSICOSSOCIAL AOS
SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO MATO GROSSO - UNEMAT

Dissertação apresentada ao Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

Coorientador: Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo.

FORTALEZA

2026

ADRIELLE PÂMALA SILVA

DESAFIOS EMOCIONAIS E POSSIBILIDADES DE SUPORTE PSICOSSOCIAL AOS
SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO MATO GROSSO - UNEMAT

Dissertação apresentada ao Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Área de concentração: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Aprovada em: 29/01/2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Sidney Guerra Reginaldo (Co Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Dra. Danielle Tavares Teixeira
Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT)

A Deus, à minha mãe (*in memoriam*) Nina, ao meu pai Ademir, ao meu filho João Lucas e ao meu esposo Neilson.

AGRADECIMENTOS

Deus eu te agradeço por ter ficado ao meu lado mesmo quando não acreditava que era possível.

Meu mais profundo agradecimento a minha mãe, que enquanto presente aqui na Terra me apoio sempre nos estudos, e agora no Céu me ilumina para que eu possa prosseguir.

Meu pai obrigada por sempre me incentivar a estudar.

Meu esposo por cuidar do nosso filho quando eu estava estudando, por ter conseguido ter sabedoria nos meus momentos de ausência.

Meu filho, tão pequeno, e me dando o incentivo que eu precisava para não desistir desse sonho.

À Universidade do Estado de Mato Grosso, pela oportunidade de participar desta seleção para qualificação.

À minha orientadora que com tanta experiência e sabedoria, acreditou em mim que eu conseguiria em vários momentos que eu não acreditava, ela me incentivou.

Ao meu coorientador, com tantas frases sábias sempre motivando seus alunos.

À avaliadora Danielle Tavares, meu muito obrigada, por ter aceitado participar da minha banca, e com todas as suas contribuições, agradeço muito ter te conhecido.

Aos colegas de turma por cada apresentação, por cada cuidado, por cada palavra de incentivo.

Aos colegas de viagem aqui do norte do Mato Grosso, nossa “Van do Norte”, maravilhoso ter compartilhado esse momento com vocês.

Aos colegas dos campus de Colíder, Juara e Nova Mutum, que tiraram um tempo para participarem da minha pesquisa.

“Seja gentil. Porque todo mundo enfrenta uma batalha. E se realmente quiser ver como as pessoas são, tudo o que precisa fazer é olhar.”
(Extraordinário, R. J. Palacio).

RESUMO

Compreender os desafios emocionais vivenciados por servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), especialmente nos câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum, é o ponto de partida deste estudo. O estudo parte do pressuposto de que o desgaste mental dos trabalhadores decorre de um ambiente de trabalho adverso, caracterizado pela sobrecarga, escassez de funcionários e pela falta de suporte institucional. Com base em referenciais como os modelos Demanda-Recursos (JD-R) e Esforço-Recompensa (ERI), a pesquisa busca compreender como essas dinâmicas afetam o bem-estar psicológico e quais ações podem ser implementadas para mitigar os efeitos do desgaste emocional e prevenir sua evolução para quadros de adoecimento psíquico. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. A coleta dos dados foi por meio da aplicação de um questionário online, encaminhado individualmente aos servidores técnico-administrativos dos câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum, que fazem parte desta pesquisa, via endereço de email institucional e aplicativo de mensagem (*WhatsApp*). O convite foi estendido à quarenta (40) servidores, sendo o dimensionamento do corpus documental orientado por aportes metodológicos que fundamentam a saturação teórica. A análise dos dados seguiu a técnica de análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2021), estruturada em etapas de pré-análise — com a organização e leitura inicial do material e documentos institucionais para definição de categorias preliminares — e exploração do material, envolvendo a codificação e o agrupamento de unidades de sentido para a identificação de temas e padrões recorrentes. Com base nos resultados obtidos e nas análises procedidas, este estudo propõe diretrizes sistematizadas em um guia de boas práticas, visando promover o bem-estar do servidor em seu ambiente de trabalho e assim estimular o cuidado com a saúde emocional, logo a sua promoção e prevenção. Espera-se que essa iniciativa resulte no fortalecimento do sentimento de valorização, reconhecimento e pertencimento do servidor, por meio da consolidação de políticas de cuidado.

Palavras-chave: saúde mental no trabalho; servidores técnico-administrativos; políticas institucionais de cuidado; educação superior pública.

ABSTRACT

Understanding the emotional challenges experienced by technical-administrative staff at the State University of Mato Grosso (UNEMAT), especially on the Colíder, Juara, and Nova Mutum campuses, is the starting point of this study. The study is based on the premise that the mental exhaustion of these workers stems from an adverse work environment, characterized by overload, staff shortages, and a lack of institutional support. Based on frameworks such as the Demand-Resource (DRR) and Effort-Reward (ERI) models, this research seeks to understand how these dynamics affect psychological well-being and what actions can be implemented to mitigate the effects of emotional burnout and prevent its development into mental illness. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study. Data collection was carried out through an online questionnaire, sent individually to the technical-administrative staff of the campuses participating in this research, via institutional email address and messaging application (WhatsApp). The invitation was extended to forty (40) employees, with the sizing of the documentary corpus guided by methodological contributions that underpin theoretical saturation. The data analysis followed the thematic analysis technique, as proposed by Braun and Clarke (2021), structured in stages of pre-analysis — with the organization and initial reading of the institutional material and documents to define preliminary categories — and exploration of the material, involving the coding and grouping of units of meaning to identify recurring themes and patterns. Based on the results obtained and the analyses carried out, this study proposes systematized guidelines in a guide of good practices, aiming to promote employee well-being in their work environment and thus encourage care for emotional health, and consequently its promotion and prevention. This initiative is expected to strengthen the employee's sense of appreciation, recognition, and belonging through the consolidation of care policies.

Keywords: mental health at work; technical-administrative staff; institutional care policies; public higher education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Critérios de Seleção dos Locus de Pesquisa	38
Figura 2 - Estrutura Organizacional das Pró-Reitorias da UNEMAT e Centralidade da Gestão de Pessoas	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Principais Pesquisas Relacionadas ao Tema	21
Quadro 2- Quadro de correspondência Objetivos/Teorias/Perguntas	43
Quadro 3- Perfil dos participantes	48
Quadro 4- Sistematização do Contexto Organizacional e Bem-Estar Administrativo	50
Quadro 5- Matriz de Análise: Qualidade de Vida no Trabalho x Políticas de Cuidado na UNEMAT	54
Quadro 6- Mapeamento da Carga de Trabalho e Saúde Mental na Instituição	59
Quadro 7- Perspectivas de Mudança e Propostas para uma Gestão Humanizada na UNEMAT	61
Quadro 8- Dimensões do Cuidado Institucional: Entre a Valorização do Papel Técnico e a Gestão da Saúde Mental	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IES	Instituição de Ensino Superior
OMS	Organização Mundial da Saúde
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

LISTA DE SÍMBOLOS

- % Porcentagem
- © Copyright
- ® Marca Registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.2	Problematização	16
1.3	Objetivos	16
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivo Geral</i>	16
<i>1.3.1</i>	<i>Objetivos Específicos</i>	17
1.4	Justificativa	17
1.5	Estrutura do Trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Saúde Mental no Contexto Laboral: para além da prevenção do adoecimento, a promoção de sentido e realização no trabalho	26
<i>2.1.1</i>	<i>As dinâmicas laborais e o comprometimento da saúde mental: uma análise do desequilíbrio entre demandas e recursos</i>	27
<i>2.1.2</i>	<i>Estratégias de Cuidado Psicossocial e Resiliência no Trabalho: contribuições para ambientes organizacionais saudáveis nas IES</i>	28
2.2	Desafios emocionais no trabalho público	29
<i>2.2.1</i>	<i>Gatilhos Institucionais do Comprometimento da Saúde Mental: uma leitura dos desafios emocionais enfrentados pelos profissionais técnico-administrativos</i>	30
<i>2.2.2</i>	<i>Impactos do adoecimento emocional na vida dos profissionais técnico-administrativos e em instituições de ensino superior</i>	31
2.3	Estratégias de suporte psicossocial: O cuidado como princípio estruturante nas IES	32
<i>2.3.1</i>	<i>Programas de desenvolvimento emocional e fortalecimento de vínculos</i>	33
<i>2.3.2</i>	<i>A experiência da UNEMAT e as diretrizes para um ambiente saudável</i>	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1	Classificação da Pesquisa	37
3.2	Lócus de Pesquisa	38
3.3	Seleção dos Participantes	40
<i>3.3.1</i>	<i>Crítérios de inclusão</i>	41

3.3.2	<i>Crêterios de exclusão</i>	41
3.4	Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados	41
3.5	Técnica de Análise dos Dados	45
3.6	Aspectos �ticos	46
3.7	Produto Técnico	46
4	APRESENTA�O E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4.1	Caracteriza�o Socioprofissional	48
4.2	Contexto e Ambiente de Trabalho	49
4.3	Políticas de Cuidado e Reconhecimento	54
4.4	Carga de Trabalho e Equilíbrio	58
4.5	Perspectivas de Mudança e Gestão Humanizada	61
4.6	Políticas de Cuidado e Reconhecimento	65
5	CONSIDERA�OES FINAIS	71
	REFERÊNCIAS	75
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO	78
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	81
	APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO	86
	ANEXO A – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA	95

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A saúde mental no trabalho tem se tornado uma pauta urgente e sensível em diferentes contextos organizacionais, sobretudo no serviço público. A Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) carrega em sua essência a missão de ser uma instituição pública, gratuita, inclusiva e comprometida com a transformação social.

A Instituição reconhece, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2022-2028), que o fortalecimento humano, o cuidado com as pessoas e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis configuram-se como responsabilidades intrínsecas à sua missão institucional (UNEMAT, 2023).

Abordar a saúde mental no ambiente de trabalho é, antes de tudo, refletir sobre dimensões humanas. Envolve considerar trajetórias profissionais atravessadas por sobrecarga, exaustão e sentimentos que, frequentemente, não encontram espaço institucional para expressão e acolhimento.

No âmbito do serviço público, especialmente nas universidades, essa realidade tem se tornado cada vez mais evidente, revelando uma demanda urgente por atenção qualificada e políticas de cuidado que reconheçam tais vivências como parte estruturante do cotidiano laboral.

O ambiente das Instituições de Ensino Superior (IES) contemporâneo tem sido marcado por transformações aceleradas, reestruturações organizacionais e uma intensificação das demandas laborais, especialmente no serviço público. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2022) alertam que o adoecimento mental relacionado ao trabalho é uma das maiores causas de absenteísmo, afastamentos e queda na produtividade, afetando diretamente a qualidade de vida e o desempenho profissional.

No serviço público, esse cenário torna-se ainda mais crítico em razão da escassez de pessoal, a qual compromete a distribuição equitativa das demandas laborais e contribui significativamente para o aumento dos níveis de exaustão entre os servidores, resultando, assim, na sobrecarga de tarefas.

Soma-se a isso a carência de reconhecimento profissional, frequentemente vinculada à defasagem salarial, à desvalorização simbólica do trabalho desempenhado, as

limitações estruturais e a insuficiência de políticas institucionais voltadas à promoção da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores (Costa & Dias, 2022; Ferreira et al., 2022).

1.2 Problematização

A saúde mental no trabalho, especialmente no serviço público, tem se revelado uma pauta urgente. No contexto das universidades públicas, como a UNEMAT, os servidores técnico-administrativos vivenciam sobrecarga, escassez de pessoal, ausência de reconhecimento e carência de políticas institucionais voltadas ao cuidado com o trabalhador.

Dados apontam que, cerca de 30% dos servidores públicos convivem com algum transtorno mental comum (Costa & Dias, 2022); quase metade dos servidores das universidades públicas manifesta sintomas de sofrimento psíquico como estresse, ansiedade e depressão (Ferreira et al., 2022).

Autores como Dejours (2015) e Sawaia (2020) alertam para o papel da organização do trabalho e da ausência de reconhecimento como fatores centrais no sofrimento ético-político e na perda do sentido no trabalho. Modelos teóricos, como o Demanda-Recursos (Bakker & Demerouti, 2007) e o Esforço-Recompensa (Siegrist, 1996), sustentam que a relação desequilibrada entre exigências e recompensas pode gerar esgotamento.

No caso da UNEMAT, com forte presença no interior do estado de Mato Grosso, os desafios se intensificam nos câmpus afastados dos grandes centros urbanos, onde há escassez de recursos, sobrecarga institucional e fragilidade nas práticas de cuidado. Surge, assim, a seguinte questão: De que maneira as condições laborais e as práticas de gestão da UNEMAT influenciam a saúde mental e o bem-estar dos servidores técnico-administrativos nos câmpus do interior de Mato Grosso?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções e experiências de servidores técnico-administrativos da UNEMAT acerca da relação entre as condições laborais e as práticas institucionais de cuidado à saúde mental e ao bem-estar no contexto das políticas institucionais voltadas à valorização e reconhecimento do profissional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais fatores relacionados às condições de trabalho que influenciam na saúde mental dos servidores nos câmpus investigados;
- b) Conhecer as percepções dos servidores sobre a efetividade de práticas institucionais de cuidado na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT);
- c) Analisar a relação entre sobrecarga de trabalho e os níveis de saúde e bem-estar dos servidores técnico-administrativos;
- d) Propor ações de gestão que favoreçam a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, acolhedores e humanizados no contexto universitário.
- e) Elaborar um guia com proposta de implementação de estratégias transversais de cuidado, acolhimento e valorização destinadas ao corpo técnico-administrativo da Universidade do Estado de Mato Grosso, buscando por meio de diretrizes institucionais, promover a saúde mental e o reconhecimento profissional como pilares fundamentais para a excelência da gestão universitária.

1.4 Justificativa

Este estudo justifica-se por sua contribuição direta à formulação de políticas institucionais mais cuidadosas e estratégicas no âmbito da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), ao oferecer subsídios concretos para o aprimoramento das práticas de gestão voltadas à valorização e ao bem-estar dos servidores técnico-administrativos. A partir da identificação de fatores críticos que incidem na saúde mental desses profissionais e atenta às demandas reais dos trabalhadores da educação superior.

Socialmente, esta investigação se justifica por dar visibilidade às experiências, tensões e formas de resistência vivenciadas pelos profissionais técnico-administrativos da UNEMAT, cuja atuação nos setores administrativos é essencial para a manutenção do funcionamento institucional.

Esses trabalhadores realizam atividades estratégicas e operacionais que garantem a continuidade dos processos acadêmicos, administrativos e de gestão, muitas vezes de forma silenciosa e pouco reconhecida, apesar de sua centralidade no cotidiano universitário. Ao evidenciar as implicações subjetivas e institucionais das condições de trabalho sobre a saúde mental desses profissionais, o estudo contribui para aprofundar o debate sobre justiça organizacional no âmbito das instituições públicas de ensino superior.

Além disso, reforça a importância da valorização do servidor público como elemento central para a construção de ambientes universitários mais saudáveis, humanizados e comprometidos com o bem-estar coletivo. Ao propor ações efetivas de cuidado, a pesquisa reforça o compromisso com o bem-estar coletivo e com a construção de ambientes laborais mais saudáveis, repercutindo positivamente não apenas a comunidade universitária, mas também a sociedade que dela se beneficia.

Além de dialogar diretamente com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, especialmente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3, 8, 4 e 16. Ao analisar os desafios emocionais enfrentados por servidores técnico-administrativos e as possibilidades de construção de políticas institucionais de cuidado, a pesquisa contribui para a promoção da saúde mental e do bem-estar no trabalho (ODS 3), para a defesa de condições laborais dignas e ambientes de trabalho saudáveis no serviço público (ODS 8), para o fortalecimento da qualidade da educação superior pública (ODS 4) e para a construção de instituições mais eficazes, inclusivas e humanizadas (ODS 16).

Considerando a relevância de analisar os impactos institucionais sobre a saúde mental de servidores públicos vinculados ao ensino superior, este estudo direcionou-se à realidade dos profissionais técnico-administrativos da UNEMAT, com ênfase nos câmpus universitários situados em distintos municípios do estado.

O lócus desta investigação compreende a Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), limitando-se aos câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum. Observa-se que, geograficamente, os câmpus de Colíder e Juara apresentam maior distanciamento da capital do estado e da Sede Administrativa da Unemat, localizada na cidade de Cáceres, ao passo que o campus de Nova Mutum possui localização mais próxima ao centro administrativo estadual e da Sede.

Nesse cenário, a realidade dos profissionais técnico-administrativos insere-se nas complexas dinâmicas laborais que caracterizam o serviço público, refletindo as tensões e desafios presentes na gestão universitária.

A Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), criada institucionalmente em 1978 sob a forma do Instituto de Ensino Superior de Cáceres, assumiu desde sua origem o compromisso de promover o acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, especialmente nas regiões interioranas do estado.

Com mais de 23 mil alunos atendidos em câmpus, núcleos, sua atuação é marcada pelo compromisso com o desenvolvimento regional, sendo possível pelo empenho dos

profissionais técnico-administrativos, o que evidencia a importância de refletir sobre suas condições laborais e os mecanismos institucionais de cuidado e valorização.

Tratam-se de espaços marcados por desafios específicos do interior do estado, que envolvem tanto limitações estruturais organizacionais que afetam diretamente as condições de trabalho, bem como as dinâmicas institucionais e subjetivas que envolvem o cotidiano desses profissionais.

No que se refere à delimitação espacial, a definição dos Câmpus Universitários de Colíder, localizado a 633 km de Cuiabá, Juara, localizado a 665 km de Cuiabá e Nova Mutum, localizado a 242 km de Cuiabá, como lócus desta pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender as particularidades do exercício laboral em contextos acadêmicos interiorizados.

A escolha dessas unidades permite analisar realidades que, por estarem distantes dos grandes centros, frequentemente enfrentam desafios estruturais, como a escassez de recursos materiais e um quadro reduzido de pessoal. Tais fatores convergem para uma acentuada sobrecarga institucional, influenciando diretamente o cotidiano e a saúde emocional dos servidores que atuam nestas localidades.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, voltada à compreensão das percepções, experiências e demandas relacionadas ao bem-estar e à saúde mental dos profissionais técnico-administrativos da UNEMAT.

Compreender o que significa promover práticas institucionais de cuidado no contexto universitário envolve analisar como os profissionais técnico-administrativos percebem ações voltadas ao bem-estar, como escuta qualificada, reconhecimento e condições adequadas de trabalho.

Estudos recentes baseados no modelo Demanda-Recursos demonstram que o suporte organizacional reduz o risco de esgotamento entre trabalhadores da educação superior (Lindström et al., 2024; Huang & Wang, 2022).

Do mesmo modo, o desequilíbrio entre esforço e recompensa permanece como fator crítico de adoecimento psíquico (Siegrist et al., 2023). Nesse cenário, tais práticas exigem mais do que medidas pontuais: requerem mudanças institucionais e culturais que reconheçam a centralidade da dimensão humana no trabalho (Sawaia, 2020).

Este estudo tem por objetivo analisar as percepções e experiências de profissionais técnico-administrativos, acerca da relação entre as condições laborais e as práticas institucionais de cuidado a saúde mental e o bem-estar no contexto das políticas

institucionais voltadas à permanência e valorização do trabalhador na educação superior, da UNEMAT.

1.5 Estrutura do Trabalho

A dissertação está organizada da seguinte forma:

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: Dedicase à revisão da literatura sobre saúde mental no trabalho e conceitos de bem-estar, bem como os principais modelos teóricos que discutem as causas e dinâmicas do adoecimento nas organizações.

Capítulo 3 – Metodologia: Descreve a abordagem qualitativa, de natureza exploratório-descritiva. Apresenta o universo amostral (câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum), o instrumento de coleta (questionários online) e os procedimentos de análise.

Capítulo 4 – Resultados e Discussão: Expõe os dados coletados e analisa-os em diálogo com a literatura revisada, ressaltando as narrativas dos servidores e os reflexos das práticas institucionais sobre sua saúde mental.

Capítulo 5 – Considerações Finais: Traz reflexões conclusivas, destaca as contribuições da pesquisa para a gestão e formula recomendações para políticas públicas e institucionais voltadas ao cuidado dos servidores da UNEMAT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de contextualizar a pesquisa no panorama das produções acadêmicas já existentes, realizou-se uma revisão de estudos que abordam a temática proposta, não apenas para mapear os avanços e lacunas do conhecimento na área, mas evidenciar as contribuições potenciais deste trabalho para o debate científico.

Como destaca Ruiz (2009, p. 57), toda pesquisa, em qualquer campo do saber, exige um levantamento bibliográfico prévio — seja como etapa exploratória, seja para estabelecer o *status quaestionis*, ou ainda para justificar os objetivos e a relevância da investigação desenvolvida.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa ancora-se em referenciais contemporâneos e consolidados, como o modelo Demanda-Recursos (Bakker & Demerouti, 2007; Lindström et al., 2024), o modelo Esforço-Recompensa (Siegrist, 1996; Siegrist et al., 2023) e os estudos de Dejours (2015) e Sawaia (2020), que abordam o sofrimento ético-político e a organização do trabalho como elementos estruturantes do mal-estar no contexto laboral.

A partir desses referenciais, a dissertação amplia a discussão sobre o sofrimento psíquico no trabalho no campo da saúde do trabalhador, especialmente no setor público e na educação superior. Para fortalecer a justificativa teórica, foi realizado um levantamento de estudos anteriores na Plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), repositório da UFC e periódicos como Revista de Políticas Públicas buscando trabalhos que tratem sobre: Saúde mental de servidores públicos; Bem-estar no trabalho; Políticas institucionais de cuidado; Gestão universitária e adoecimento psíquico.

Quadro 1 - Principais Pesquisas Relacionadas ao Tema

Título da Pesquisa	Autor(a)	Ano	Temática Principal
Percepção dos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba sobre a efetivação da política de atenção à saúde laboral.	Anna Almeida e Anita Sousa.	2023	Gestão de Pessoas; Saúde no Trabalho; Administração Pública;

A gestão estratégica de pessoas em uma universidade pública: o estudo de caso da Universidade Federal do Pampa.	Renata Vivian de Miranda	2021	Gestão de Pessoas; Saúde no Trabalho; Administração Pública.
A lógica gerencialista e a saúde mental do servidor público de uma instituição de ensino superior.	Kellen Dionísio dos Reis	2017	Saúde do trabalhador, Psicodinâmica do trabalho, Gestão gerencialista em instituição de ensino superior.
O trabalho do técnico-administrativo em instituições federais de Ensino Superior.	Carla Vaz dos Santos Ribeiro	2013	Trabalho Técnico-administrativo, Saúde, Instituição Federal de Ensino Superior.
Impacto do adoecimento mental sobre os afastamentos de servidores em uma Instituição Federal de Ensino Superior.	Francimayre de Sousa Sabóia	2024	Transtornos mentais; Saúde do trabalhador; Ensino Superior; Fatores de risco psicossociais

Fonte: elaborado pela autora.

A compreensão dos impactos institucionais sobre a saúde mental de servidores técnico-administrativos em instituições de ensino superior (IES) tem sido objeto de investigações relevantes nos últimos anos. A presente pesquisa busca dialogar com esse campo, ao mesmo tempo em que contribui para ampliá-lo no contexto específico da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Sousa (2023), ao investigar a percepção dos servidores técnico-administrativos do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, evidenciou fragilidades na efetivação da política de atenção à saúde laboral. O estudo destacou a importância de práticas institucionais de cuidado que considerem as especificidades do ambiente universitário e a complexidade das demandas administrativas.

Miranda (2021), por sua vez, ao analisar a gestão estratégica de pessoas na Universidade Federal do Pampa, demonstrou como políticas de valorização profissional, quando alinhadas à promoção da saúde no trabalho, podem contribuir significativamente para o engajamento e o bem-estar dos servidores.

Reis (2017) abordou criticamente os efeitos da lógica gerencialista sobre a saúde mental de trabalhadores em uma instituição de ensino superior, articulando os pressupostos da

psicodinâmica do trabalho. A autora evidenciou que a intensificação das cobranças por produtividade, aliada à desvalorização simbólica dos servidores, constitui um fator de risco à saúde psíquica.

Ribeiro (2013), em pesquisa já clássica na área, problematizou o trabalho dos técnico-administrativos em instituições federais de ensino, destacando sua relevância estrutural e, ao mesmo tempo, a invisibilidade que muitas vezes marca sua atuação, o que pode gerar sofrimento e desmotivação.

Mais recentemente, Sabóia (2024) investigou o impacto do adoecimento mental sobre os afastamentos de servidores em uma instituição federal, apontando a prevalência de transtornos mentais associados a fatores de risco psicossociais presentes no ambiente acadêmico-administrativo. Seus achados reforçam a urgência de políticas preventivas que promovam ambientes organizacionais mais saudáveis.

Ao considerar tais contribuições, esta pesquisa se propõe a aprofundar o debate sobre saúde mental e condições de trabalho no serviço público universitário, inserindo-se na perspectiva de valorização do cuidado institucional e da justiça organizacional, com ênfase no contexto da UNEMAT.

A Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) é uma instituição pública estadual de ensino superior cuja missão consiste em promover o acesso à educação de qualidade, gratuita e socialmente referenciada, especialmente nas regiões do interior do estado de Mato Grosso.

Criada como Instituto de Ensino Superior de Cáceres, em 1978, e institucionalizada como universidade em 1993, a UNEMAT consolidou-se como um agente estratégico de desenvolvimento regional e de inclusão educacional, estando presente em diversos municípios por meio de seus Câmpus, núcleos pedagógicos e polos de educação a distância.

Para superar as barreiras geográficas impostas pela ampla extensão territorial do estado, a UNEMAT organiza-se a partir de uma estrutura multicampi, com Reitoria sediada em Cáceres e Câmpus distribuídos em treze diferentes regiões: Cáceres, Sinop, Alta Floresta, Nova Xavantina, Alto Araguaia, Pontes e Lacerda, Médio Araguaia, localizado em Luciara, Vale do Teles Pires, em Colíder, Barra do Bugres, Tangará da Serra, Juara, Diamantino e Nova Mutum.

A trajetória de expansão territorial da universidade reflete seu compromisso com a interiorização do ensino superior, fundamentado no tripé ensino, pesquisa e extensão. Suas atividades acadêmicas são organizadas de forma diversificada e adaptada às distintas

realidades do território mato-grossense, com o objetivo de promover não apenas a formação profissional, mas também a transformação social das comunidades nas quais a instituição está inserida.

Nesse contexto, os servidores públicos, técnicos e docentes, configuram-se como protagonistas na sustentação da missão institucional, desempenhando funções que frequentemente extrapolam as atribuições formais, muitas vezes em condições adversas e com recursos institucionais limitados.

A UNEMAT fundamenta-se na convicção de que a vivência acadêmica deve proporcionar experiências transformadoras, capazes de impactar positivamente as trajetórias profissionais e pessoais dos estudantes.

Para atender às demandas sociais e administrativas nos âmbitos municipal, regional e estadual, os cursos de graduação são estrategicamente distribuídos em diferentes regiões do estado.

Conforme estabelecido na Resolução nº 001/2024 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, a UNEMAT oferta cursos de graduação em duas modalidades: cursos de oferta contínua e cursos de oferta diferenciada. Nesta última categoria, inserem-se as turmas únicas presenciais e as turmas únicas a distância.

É nesse cenário que emergem discussões cada vez mais urgentes acerca das condições de trabalho dos profissionais da universidade, especialmente no que se refere à saúde mental, ao bem-estar e às práticas institucionais de cuidado.

Considerando o papel estratégico da UNEMAT no desenvolvimento humano e social, torna-se imprescindível refletir sobre suas estruturas internas de gestão, acolhimento e valorização, reconhecendo que a permanência e o desempenho qualificado desses trabalhadores estão diretamente associados às condições subjetivas e organizacionais que compõem o cotidiano laboral.

No âmbito da UNEMAT, os profissionais técnico-administrativos desempenham papel estruturante no funcionamento institucional, ao assumirem responsabilidades essenciais à sustentação dos processos de ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária.

Conforme previsto no Plano de Desenvolvimento Institucional da UNEMAT 2022–2028, esses profissionais estão alocados em áreas estratégicas, tais como planejamento, tecnologia da informação, recursos humanos, atendimento à comunidade acadêmica e apoio às atividades pedagógicas.

O Plano de Desenvolvimento Institucional 2022–2028 evidencia desafios significativos à atuação técnico-administrativa, destacando o subdimensionamento de pessoal, a sobrecarga de funções e a fragilidade das políticas de valorização profissional.

Tais fatores comprometem a qualidade e a sustentabilidade da gestão institucional, repercutindo diretamente sobre a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar desses profissionais, o que evidencia a urgência de políticas estruturadas de cuidado e de uma gestão institucional mais humanizada.

A carreira dos Profissionais Técnicos da Educação Superior da Universidade do Estado de Mato Grosso é regulamentada pela Lei Complementar nº 321, de 30 de junho de 2008, e pela Lei Complementar nº 501, de 7 de agosto de 2013. O ingresso ocorre exclusivamente por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos, assegurando critérios técnicos e meritocráticos na composição do quadro funcional.

A estrutura da carreira compreende três níveis, conforme a escolaridade exigida: Apoio Universitário, Agente Universitário e Técnico Universitário. Os servidores efetivos cumprem estágio probatório de três anos, período no qual são avaliados quanto à aptidão para o desempenho das funções.

O regime de trabalho é, via de regra, de quarenta horas semanais, podendo haver variações previstas em legislação específica. A progressão funcional ocorre de forma horizontal, por nível de habilitação, e vertical, por desempenho, sendo esta última realizada a cada três anos, mediante avaliação institucional contínua.

Embora essa estrutura vise ao desenvolvimento profissional e à valorização dos servidores, persistem desafios relacionados à sobrecarga de trabalho e à escassez de pessoal em diversas unidades da instituição.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UNEMAT 2021–2025, a universidade contava, ao final de 2021, com 753 servidores técnico-administrativos ativos, dos quais 591 eram efetivos. Os demais estavam distribuídos entre contratos temporários e outras formas de vínculo. Apesar da existência de um plano de carreira e da realização de concursos públicos, a instituição enfrentou redução no número de servidores efetivos, decorrente de aposentadorias, vacâncias e limitações de provimento.

A defasagem salarial impacta diretamente a motivação e a permanência dos servidores técnico-administrativos, uma vez que muitos aprovados em concursos optam por não assumir os cargos ou solicitam exoneração diante de melhores oportunidades. Essa alta rotatividade fragiliza as equipes, intensifica a sobrecarga de trabalho e compromete o funcionamento das atividades acadêmicas e administrativas.

Esse cenário repercute diretamente na saúde mental e no bem-estar dos servidores, configurando-se como um desafio estrutural que demanda atenção e respostas institucionais. Reconhecer essa realidade implica compreender que o sofrimento psíquico no trabalho não deve ser interpretado sob uma ótica individualizante, mas como resultado de condições organizacionais que atravessam o cotidiano laboral.

Neste estudo, o adoecimento emocional e psíquico é compreendido como um estado de tensão emocional crônica decorrente de condições adversas no ambiente de trabalho, conforme proposto por Ferreira et al. A essa condição associa-se o risco de desenvolvimento da síndrome de burnout, caracterizada por exaustão emocional, distanciamento afetivo e sensação de ineficácia profissional, conforme descrito por Maslach e Leiter.

O modelo Job Demands–Resources, desenvolvido por Bakker e Demerouti, contribui para a compreensão desse processo ao explicar que o adoecimento emerge quando há desequilíbrio entre demandas elevadas, como excesso de tarefas, pressão por produtividade e escassez de pessoal, e recursos insuficientes, como apoio institucional, reconhecimento e condições adequadas de trabalho.

Por outro lado, a literatura aponta para a existência de caminhos possíveis de cuidado e superação. O conceito de resiliência psicossocial enfatiza que o enfrentamento das adversidades no trabalho não deve ser atribuído exclusivamente ao indivíduo, mas construído coletivamente, por meio de redes de apoio, acolhimento institucional e culturas organizacionais que promovam segurança emocional, pertencimento e valorização profissional.

Esses referenciais dialogam diretamente com os princípios do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNEMAT 2022–2028, que reconhece a valorização das pessoas e o bem-estar como pilares fundamentais para o desenvolvimento institucional. Todavia, permanece o desafio de transformar tais compromissos em ações concretas que façam do trabalho um espaço de construção de sentido, e não de adoecimento.

2.1 Saúde Mental no Contexto Laboral: para além da prevenção do adoecimento, a promoção de sentido e realização no trabalho

Falar sobre bem-estar psicológico no contexto laboral é reconhecer que, para além das funções técnicas e operacionais, o trabalho é espaço de construção de identidade, pertencimento e significado. Não é apenas o que fazemos, mas parte de quem somos. E,

exatamente por isso, quando o trabalho deixa de ser fonte de realização e passa a ser espaço de sobrecarga, invisibilidade e esgotamento, ele também se torna um potente gerador de sofrimento psíquico.

Nos últimos anos, especialmente no cenário pós-pandêmico, essa discussão ganhou centralidade em todo o mundo. As relações de trabalho foram tensionadas, os limites entre vida pessoal e profissional se tornaram mais tênues e os riscos psicossociais se intensificaram (OMS, 2022).

Neste estudo, consideramos o bem-estar psicológico como a capacidade dos trabalhadores de experienciar satisfação, propósito e relações saudáveis no ambiente de trabalho, conforme proposto por Keyes (2020).

No contexto das instituições públicas, como a Universidade do Estado de Mato Grosso, essa reflexão é particularmente urgente. As tensões estruturais, como falta de recursos, sobreposição de funções, precarização de processos e escassez de reconhecimento institucional, atravessam diretamente a experiência subjetiva dos servidores.

Desta forma, torna-se imprescindível repensar a compreensão da saúde mental no trabalho como um direito fundamental no ambiente de trabalho, e não como um benefício secundário. Para que esse direito se efetive, é necessário que as instituições ofereçam condições que garantam tanto as demandas quanto os recursos necessários para que os trabalhadores possam lidar com os desafios cotidianos sem comprometer seu equilíbrio psicológico e sua identidade profissional.

2.1.1 As dinâmicas laborais e o comprometimento da saúde mental: uma análise do desequilíbrio entre demandas e recursos

Compreender os fatores que incidem sobre a saúde mental dos servidores públicos exige recorrer a modelos teóricos contemporâneos que explicam, de forma consistente, como as estruturas organizacionais podem gerar tanto saúde quanto adoecimento.

Apesar de sua ampla aplicabilidade, o modelo JD-R pode apresentar limitações no contexto brasileiro, especialmente em instituições públicas marcadas por burocracia e escassez de recursos (2017). De acordo com essa abordagem, o bem-estar no trabalho surge do equilíbrio entre as demandas laborais, tudo aquilo que exige esforço físico, cognitivo ou emocional, e os recursos organizacionais, que são os elementos capazes de proteger os trabalhadores, como apoio social, autonomia, feedback, oportunidades de crescimento, clareza nas funções e reconhecimento.

A realização e o engajamento no serviço público promovem um ambiente equilibrado, mas em contrapartida, situações marcadas por muitas vezes sobrecarga de demandas e recursos insuficientes podem acometer ao trabalhador um desgaste emocional que, além de comprometer os resultados institucionais, fragiliza a integridade emocional e o bem-estar dos colegas.

Esse entendimento é potencializado pela Teoria do Esforço-Recompensa (Effort-Reward Imbalance – ERI), desenvolvida e atualizada por Siegrist et al. (2020). Essa teoria evidencia que o adoecimento não ocorre apenas pela carga de trabalho excessiva, mas, sobretudo, quando esse esforço não é acompanhado por recompensas proporcionais.

Essas recompensas não se restringem ao salário ou benefícios financeiros, mas incluem reconhecimento, estabilidade, possibilidade de progressão na carreira e senso de justiça organizacional. Quando esse equilíbrio se rompe, emerge um terreno fértil para o desenvolvimento de sofrimento psíquico, burnout, ansiedade, depressão e, em casos mais graves, afastamentos laborais.

Os servidores da Universidade do Estado de Mato Grosso, particularmente aqueles lotados nos câmpus delimitados para o estudo, como os de Colíder, Juara e Nova Mutum, enfrentam a acumulação de múltiplas funções e a sobrecarga decorrente de demandas administrativas, acadêmicas e burocráticas, em um cenário no qual o suporte institucional revela-se frequentemente insuficiente diante da complexidade e do volume das exigências.

A esse panorama, somam-se a pressão contínua por produtividade, a limitação de investimentos em infraestrutura e a ausência de políticas institucionais consolidadas voltadas ao cuidado e à valorização dos trabalhadores.

Os efeitos desse desequilíbrio manifestam-se de forma concreta nos relatos de exaustão intensa, perda de propósito no trabalho, comprometimento da saúde emocional e sensação de isolamento institucional.

Conforme Maslach e Leiter (2021), o burnout, definido por exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização profissional, não decorre de fragilidades individuais, mas constitui um indicativo de contextos laborais marcados por dinâmicas organizacionais adoecedoras.

2.1.2 Estratégias de Cuidado Psicossocial e Resiliência no Trabalho: contribuições para ambientes organizacionais saudáveis nas IES

Se é verdade que o trabalho pode ser fonte de sofrimento, também é verdade que ele pode — e deve — ser um espaço de construção de saúde, pertencimento e desenvolvimento humano e profissional. Mas isso não ocorre de maneira espontânea. É preciso que as instituições assumam, de forma ética e política, a responsabilidade de cuidar de quem cuida, de proteger quem sustenta, todos os dias, os pilares do serviço público.

O conceito de resiliência psicossocial, discutido por Robertson et al. (2024), ajuda a compreender que a superação dos desafios emocionais no trabalho não é uma tarefa individual, mas coletiva. A resiliência, nesse contexto, não significa se tornar imune ao sofrimento, mas sim dispor de redes de apoio, ambientes que promovam segurança emocional e práticas institucionais que reconheçam e valorizem o ser humano para além da sua produtividade.

Instituições de Ensino Superior que cultivam a resiliência são aquelas que investem na escuta ativa, que oferecem suporte psicológico, que promovem desenvolvimento humano, que incentivam relações interpessoais saudáveis e que reconhecem que ninguém deveria adoecer para cumprir sua função social. No serviço público, essa perspectiva não é apenas desejável, mas urgente.

O próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNEMAT (2022–2028) assume, em seus princípios, que o fortalecimento humano é central para o desenvolvimento institucional, dessa forma, é necessário que o compromisso com o fortalecimento humano, previsto no PDI da UNEMAT, se traduza em ações concretas e políticas institucionais efetivas.

Portanto, pensar em suporte psicossocial no contexto acadêmico implica reconhecer que a saúde mental dos servidores é uma responsabilidade coletiva e institucional, e não apenas individual. Garantindo condições de trabalho saudáveis é essencial para que a docência, a gestão e a extensão possam ser exercidas com pleno significado, motivação e bem-estar psicológico.

2.2 Desafios emocionais no trabalho público

Discutir os desafios emocionais enfrentados no serviço público é mais do que uma questão acadêmica. Trata-se de lançar luz sobre uma realidade que, durante muito tempo, foi invisibilizada em instituições de ensino superior. Embora o trabalho no setor público carregue consigo um profundo sentido de missão, compromisso social e serviço à coletividade, ele

também é atravessado por dinâmicas que interferem diretamente o equilíbrio emocional dos trabalhadores.

O contexto organizacional do setor público é, frequentemente, marcado por contradições. Por um lado, há orgulho e satisfação em contribuir com a construção de uma sociedade mais justa e democrática. Por outro lado, existem entraves estruturais, falta de valorização, escassez de recursos e um volume crescente de responsabilidades que, combinados, desencadeiam processos de desgaste físico, mental e emocional.

Essa realidade não é pontual, tampouco isolada. Pesquisas recentes apontam que os transtornos mentais estão entre as principais causas de afastamentos no serviço público brasileiro, evidenciando que as questões emocionais não podem mais ser negligenciadas (COSTA & DIAS, 2022). Na UNEMAT, particularmente nos campi de, Colíder, Juara e Nova Mutum, esses desafios se intensificam devido às limitações logísticas, ao acúmulo de funções e à carência de suporte especializado em saúde mental.

2.2.1 Gatilhos Institucionais do Comprometimento da Saúde Mental: uma leitura dos desafios emocionais enfrentados pelos profissionais técnico-administrativos

A origem dos desafios emocionais no serviço público é multifacetada, resultado de uma combinação de fatores estruturais, institucionais e relacionais que, juntos, afetam diretamente a qualidade de vida dos profissionais técnico-administrativos. Esses fatores não atuam de forma isolada, mas se sobrepõem, retroalimentando-se em ciclos que perpetuam o adoecimento.

Uma das principais fontes de desgaste é a sobrecarga laboral. A redução contínua de quadros funcionais, sem a devida reposição, obrigando os servidores a acumularem tarefas administrativas, operacionais, acadêmicas e técnicas. Esse acúmulo, não apenas compromete a qualidade dos serviços prestados, mas intensifica a sensação de insuficiência, como se, por mais que se faça, nunca fosse o bastante.

Outro elemento crucial é a burocracia institucional excessiva, que transforma procedimentos em verdadeiras maratonas administrativas. A constante necessidade de se lidar com processos lentos, sistemas ineficazes e exigências documentais muitas vezes desconectadas da realidade dos campi sobrecarrega emocionalmente os trabalhadores, gerando frustração e sentimento de impotência.

Além disso, destaca-se a falta de reconhecimento e valorização, tanto simbólica quanto material. Muitas vezes nos deparamos com situações de relatos onde se sentem

invisíveis perante a gestão, à sociedade e, em alguns casos, até mesmo aos seus colegas. A ausência de feedback positivo, de estímulos institucionais, de oportunidades de desenvolvimento e progressão funcional pode gerar um ambiente no qual o trabalho perde progressivamente seu sentido.

A precarização das condições laborais também configura-se como um fator determinante. Espaços físicos inadequados, ausência de materiais básicos, infraestrutura deficiente e tecnologias obsoletas forçam os servidores a operar em condições que, muitas vezes, desafiam sua capacidade de entrega, minando, pouco a pouco, sua energia e bem-estar.

Outro aspecto relevante diz respeito às relações interpessoais estabelecidas no ambiente organizacional das instituições de ensino superior (IES). Ambientes de trabalho permeados por falhas na comunicação, ausência de espaços de escuta, competitividade acentuada e episódios sutis de assédio atuam como fatores importantes no desencadeamento do desgaste emocional, fragilizando o bem-estar dos profissionais e dificultando a construção de uma cultura de cuidado e cooperação.

Quando as relações interpessoais são fragilizadas ou disfuncionais, o ambiente laboral deixa de ser um espaço de cooperação e pertencimento, passando a representar uma fonte permanente de tensão e adoecimento psíquico.

Por fim, o modelo de gestão tradicional, muitas vezes centrado no controle, na hierarquização excessiva e na pouca escuta ativa, contribui para a desumanização das relações institucionais. Esse modelo, que prioriza a produtividade e o cumprimento de metas, muitas vezes desconsidera as necessidades subjetivas dos trabalhadores, reforçando uma cultura organizacional pouco sensível ao cuidado.

2.2.2 Impactos do adoecimento emocional na vida dos profissionais técnico-administrativos e em instituições de ensino superior

As repercussões dos desafios emocionais no serviço público não se limitam à esfera individual. Embora os primeiros sinais surjam no corpo e na mente dos trabalhadores, na forma de estresse constante, irritabilidade, cansaço crônico, insônia, tristeza e ansiedade, rapidamente, esses reflexos reverberam na dinâmica coletiva, nas equipes de trabalho e, conseqüentemente, na própria instituição.

A exaustão emocional leva à diminuição da produtividade, ao aumento dos conflitos interpessoais, à redução do engajamento e ao enfraquecimento do sentimento de pertencimento institucional. Trabalhadores adoecidos tendem a se desconectar de suas

atividades, passando a atuar de forma mecânica, muitas vezes sem entusiasmo, sem brilho nos olhos, sustentados apenas pela obrigação contratual.

Esses processos afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade. Quando um servidor adoece, as tarefas não desaparecem; elas são redistribuídas, sobrecarregando os colegas, o que alimenta um ciclo contínuo de estresse e desgaste coletivo. É um fenômeno que se retroalimenta, fragilizando não apenas o trabalhador, mas também a capacidade da instituição de cumprir sua missão social.

No caso específico da UNEMAT, essas interferências são ainda mais visíveis em câmpus do interior, onde as limitações estruturais, a distância dos centros de decisão e a escassez de recursos tornam os efeitos do adoecimento emocional ainda mais severos. A ausência de serviços especializados em saúde mental nas regiões onde estão localizados os câmpus, aliada à dificuldade de acesso a suporte psicológico institucional, agrava um quadro que já é desafiador.

Além das questões de produtividade, há incidências profundas na vida pessoal e familiar dos servidores. A sobrecarga, o esgotamento e o sofrimento emocional transbordam dos portões da universidade, afetando relações afetivas, ciclos sociais e até mesmo a saúde física. Estudos apontam que servidores em sofrimento apresentam maior risco de desenvolver doenças cardiovasculares, diabetes, distúrbios do sono e outros agravos relacionados ao estresse crônico (FERREIRA ET AL., 2022).

Frente a essa realidade, torna-se urgente refletir sobre a responsabilidade institucional na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, acolhedores e comprometidos com o bem-estar. Depreende-se que o desgaste emocional no trabalho não deve ser interpretado sob a ótica da fragilidade individual, mas sim como um reflexo de estruturas, contextos organizacionais inadequados e mais antigos.

Nesse sentido, mitigar os desafios emocionais na esfera pública exige mudanças estruturais que incluam o fomento ao diálogo, a consolidação de redes de apoio psicossocial e a reconstrução de uma cultura que priorize a dignidade e o bem-estar do servidor em sua integralidade.

2.3 Estratégias de suporte psicossocial: O cuidado como princípio estruturante nas IES

Pensar estratégias de suporte psicossocial no serviço público é assumir que o bem-estar dos trabalhadores deve ser tratado como responsabilidade coletiva e uma política institucional permanente, não como ações pontuais ou emergenciais.

A promoção do bem-estar no serviço público requer muito mais do que boas intenções. Demanda a construção de ambientes organizacionais capazes de oferecer suporte emocional, segurança psicológica, clareza nas relações e condições de trabalho dignas.

Para Robertson *et al.* (2015), a construção desse ambiente protetivo passa pela ampliação dos recursos psicossociais, entendidos como elementos que sustentam e fortalecem a capacidade dos trabalhadores de enfrentarem os desafios cotidianos, sem que isso implique em sofrimento crônico ou adoecimento.

Diante desse cenário, o cuidado organizacional não deve ser concebido como uma dimensão periférica ou opcional no contexto das instituições de ensino superior (IES), mas sim, como um eixo estruturante das práticas institucionais. Sua centralidade se justifica pela necessidade de garantir a sustentabilidade do trabalho acadêmico e administrativo, bem como a preservação da saúde física, mental e emocional dos sujeitos que compõem a comunidade universitária.

De acordo com Dejours e Abdoucheli (2020), a organização do trabalho e os modos de gestão institucional exercem influência direta sobre o equilíbrio psíquico dos trabalhadores, podendo tanto favorecer o bem-estar quanto intensificar processos de sofrimento.

Nesse sentido, Mendes e Ferreira (2021) ressaltam que estratégias institucionais pautadas na escuta ativa, no reconhecimento profissional e na promoção de relações mais humanas configuram-se como elementos fundamentais para a prevenção do adoecimento psíquico, especialmente no serviço público educacional.

2.3.1 Programas de desenvolvimento emocional e fortalecimento de vínculos

Entre as estratégias de suporte psicossocial mais recomendadas na literatura atual, destacam-se os programas de desenvolvimento de competências emocionais. Esses programas têm por objetivo fortalecer habilidades como autoconsciência, autorregulação, empatia, comunicação assertiva e manejo do estresse.

Práticas baseadas na atenção plena ajudam os indivíduos a desenvolverem presença no aqui e agora, tornando-os mais aptos a lidar com as pressões cotidianas de forma menos desgastante.

Além disso, o fortalecimento do suporte social entre pares surge como uma poderosa estratégia de enfrentamento. Ambientes de trabalho que favorecem a construção de redes de apoio, espaços de escuta e relações de confiança são significativamente mais

protetivos contra os efeitos nocivos do estresse. O sentimento de pertencimento, de ser visto, ouvido e acolhido, tem influência direta na redução dos índices de adoecimento emocional.

Para além dos programas de desenvolvimento emocional, há um consenso na literatura de que a qualidade da gestão é determinante para o bem-estar dos trabalhadores. Apesar de sua ampla aplicabilidade, modelos como o de justiça organizacional de Greenberg (1990) podem enfrentar resistências em contextos hierárquicos tradicionais, comuns no serviço público.

Quando os servidores percebem que há clareza nos processos, coerência nas decisões, respeito às pessoas e critérios transparentes para o desenvolvimento profissional, o ambiente de trabalho se torna mais seguro, confiável e acolhedor. Por outro lado, a falta de reconhecimento, práticas de gestão arbitrárias, ausência de diálogo e tratamento desigual alimentam sentimentos de frustração, desmotivação e desgaste emocional.

Nesse sentido, a construção de uma gestão humanizada deve ser entendida como uma estratégia de suporte psicossocial essencial. Isso envolve, por exemplo, a adoção de práticas que promovam a participação dos servidores nas decisões institucionais, o desenvolvimento de canais permanentes de escuta ativa, a implementação de processos de feedback construtivo e, sobretudo, o fortalecimento de uma cultura institucional centrada na valorização das pessoas.

A gestão humanizada pressupõe, ainda, o compromisso da instituição com a promoção de condições adequadas de trabalho, o respeito às diversidades, a prevenção de assédios e violências organizacionais e a construção de relações mais horizontais e colaborativas.

2.3.2 A experiência da UNEMAT e as diretrizes para um ambiente saudável

No contexto da Universidade do Estado de Mato Grosso, especialmente nos câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum, os desafios relacionados à saúde mental dos profissionais técnico-administrativos exigem respostas institucionais consistentes, permanentes e alinhadas às melhores práticas internacionais.

O próprio Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UNEMAT (2022–2028) já reconhece que o fortalecimento humano, o cuidado com as pessoas e a promoção de ambientes de trabalho saudáveis são pilares inegociáveis para o desenvolvimento da instituição. Contudo, é necessário que esse compromisso se materialize em ações concretas, capazes de impactar positivamente a vida dos trabalhadores.

Entre as estratégias que podem ser adotadas, destacam-se a criação de programas institucionais de apoio psicossocial, que não se limitem ao atendimento psicológico eventual, mas que contemplem uma abordagem ampla, que inclua ações de prevenção, promoção e intervenção em saúde mental.

Isso pode incluir desde o acesso a psicólogos organizacionais, até oficinas, grupos terapêuticos, espaços de convivência, atividades de desenvolvimento socioemocional e fortalecimento de redes de apoio entre servidores.

Outra ação essencial é a revisão das práticas de gestão, no sentido de torná-las mais transparentes, participativas e sensíveis às demandas emocionais dos profissionais técnico-administrativos. Isso significa, por exemplo, rever critérios de distribuição de tarefas, garantir justiça nos processos de progressão funcional, promover reconhecimento institucional, valorizar o trabalho realizado e fortalecer uma cultura de escuta ativa.

Ademais, é fundamental que as ações da UNEMAT estejam alinhadas às Diretrizes da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), que orientam que a promoção da saúde mental no trabalho deve estar integrada às políticas organizacionais, considerando tanto os fatores individuais quanto os coletivos, além dos determinantes psicossociais e estruturais.

Assim, construir ambientes de trabalho saudáveis no serviço público, especialmente no setor universitário, implica reconhecer que a sustentabilidade institucional depende do cuidado com os servidores. Isso exige políticas que reconheçam os trabalhadores como sujeitos de direitos, cujas experiências, trajetórias e necessidades devem ser respeitadas e integradas às práticas organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, por ser mais adequada à compreensão das experiências emocionais no contexto do trabalho. Buscou-se acessar sentidos, percepções e vivências dos servidores técnico-administrativos, considerando as dimensões subjetivas envolvidas. O método qualitativo permite captar a complexidade dos fenômenos sociais em sua totalidade.

O delineamento metodológico foi estruturado para garantir coerência entre os objetivos, o referencial teórico e os procedimentos adotados. A pesquisa, os instrumentos e a análise priorizam a escuta sensível e a valorização das narrativas dos participantes. A proposta se alinha aos princípios éticos e epistemológicos das ciências humanas e sociais.

A partir disso obteve-se um índice de participação representativo em face do universo de questionários encaminhados. Considerando que o escopo da pesquisa delimitou-se a três câmpus, abrangendo um total de 40 servidores, sendo 8 em Colíder, 14 em Juara e 18 em Nova Mutum, registraram-se 27 respostas válidas. Dentre estas, identificou-se um (1) respondente que optou por não participar do estudo, enquanto vinte e seis (26) servidores aceitaram participar, predispondo-se a compartilhar suas experiências e vivências no ambiente laboral.

Esse quantitativo representa um percentual superior a 67% da população estudada. Tal adesão configura uma taxa de retorno expressiva para pesquisas realizadas on-line, especialmente ao considerar a natureza subjetiva e delicada do tema, índice considerado bom segundo os parâmetros de Babbie (2001), que estabelece que taxas acima de 60% conferem robustez analítica aos achados e minimizam vieses de representatividade. O assunto, muitas vezes percebido como de cunho estritamente pessoal, pode gerar resistências quanto à participação, ainda que assegurado o caráter anônimo da investigação.

O fato dos participantes se disporem a compartilhar suas percepções sobre um tema tão sensível e subjetivo indica não apenas a confiança no sigilo da pesquisa, mas, sobretudo, uma demanda latente por espaços de fala e escuta qualificada, reforçando a relevância estratégica de debater a saúde mental e o bem-estar no contexto universitário.

Nesse cenário, o acolhimento institucional deixa de ser apenas uma prática administrativa para configurar-se como uma necessidade ética e humana, essencial para mitigar os desgastes emocionais inerentes ao cotidiano laboral na UNEMAT.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa adota abordagem qualitativa, voltada à interpretação aprofundada dos significados atribuídos por servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) às experiências emocionais vivenciadas no ambiente de trabalho. O foco recai sobre as percepções relacionadas aos desafios enfrentados e às estratégias de suporte psicossocial mobilizadas no cotidiano institucional, sendo reforçado por Minayo (2009) quando afirma que a pesquisa qualitativa “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Visto que a presente investigação se propõe a compreender, sob a ótica dos servidores, as percepções acerca da saúde emocional e, a partir desse diagnóstico, prospectar estratégias que visem atenuar os impactos decorrentes de fatores precursores do adoecimento psíquico, optou-se por este delineamento de pesquisa, em consonância com as premissas de Silva (2025) um tipo de pesquisa que se preocupa com a compreensão e dinâmica de um determinado fenômeno em um grupo social. É uma pesquisa que apresenta certo grau de subjetividade, pois se desenvolve a partir da interpretação do pesquisador.

No que se refere à sua natureza, esta pesquisa classifica-se como uma pesquisa aplicada, uma vez que busca compreender, sob a ótica dos servidores, as percepções acerca da saúde emocional e os fatores predominantes que a influenciam. A partir desse diagnóstico, o estudo visa propor estratégias institucionais voltadas ao aprimoramento do bem-estar e das condições de trabalho do servidor.

Tal escolha metodológica converge com a definição de Gil (2022), ao estabelecer que a pesquisa aplicada se volta à produção de conhecimentos que possam ser prontamente implementados para solucionar problemas latentes em contextos específicos — neste caso, a saúde emocional no ambiente universitário.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. O caráter exploratório justifica-se pela análise de um fenômeno ainda pouco investigado, os efeitos das condições laborais sobre a saúde mental de servidores públicos. Enquanto a vertente descritiva corresponde à identificação e à caracterização dos fatores que interferem no bem-estar psicológico no contexto do serviço público.

3.2 Lócus de Pesquisa

A seleção dessas unidades justifica-se pela convergência de características como limitações estruturais e desafios logísticos e organizacionais — variáveis que conferem maior pertinência à análise do desgaste emocional no contexto laboral, conforme Figura 1.

Figura 1 - Critérios de Seleção dos Locus de Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

A instituição compreende a Reitoria, localizada em Cáceres, e câmpus estabelecidos em treze regiões estratégicas, sendo estes: Cáceres, Sinop, Alta Floresta, Nova Xavantina, Alto Araguaia, Pontes e Lacerda, Médio Araguaia (Luciara), Vale do Teles Pires (Colíder), Barra do Bugres, Tangará da Serra, Juara, Diamantino e Nova Mutum.

Não obstante, no que se refere ao quantitativo de profissionais técnico-administrativos (PTES), essas três unidades destacam-se por possuírem o menor quadro de servidores lotados em comparação aos demais câmpus da Instituição. Entretanto, essa capilaridade geográfica impõe desafios estruturais e logísticos significativos, os quais repercutem diretamente na dinâmica laboral de seus servidores técnico-administrativos.

No contexto desta pesquisa, a UNEMAT não é apenas o cenário geográfico, mas um organismo complexo onde a descentralização administrativa, por vezes, acentua a sensação de isolamento e a sobrecarga de trabalho.

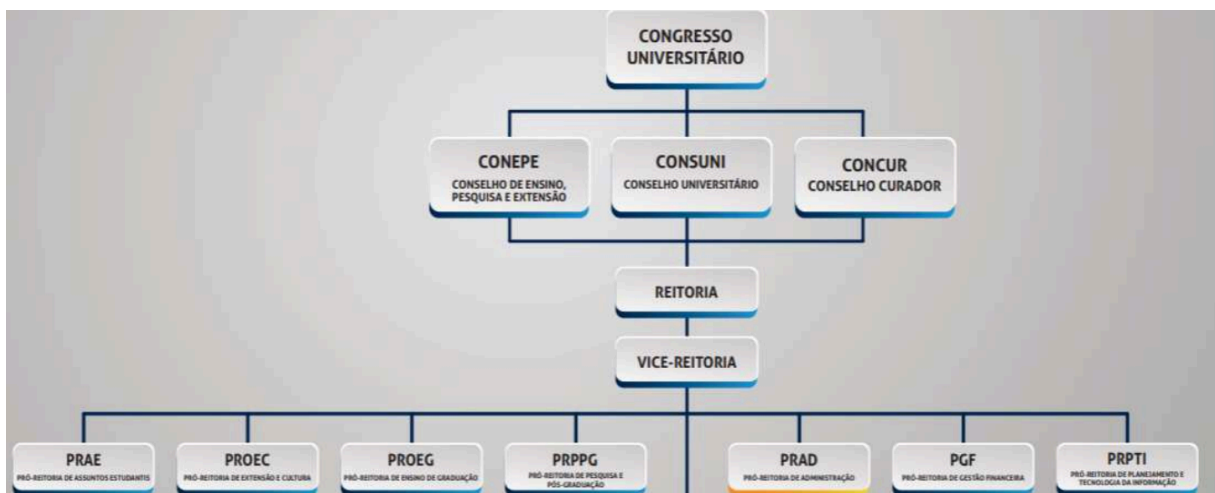
Tais aspectos são fundamentais para compreender o desgaste emocional no ambiente de trabalho, uma vez que a escassez de recursos humanos e o distanciamento dos centros decisórios podem atuar como fatores de risco psicossocial.

Assim, a análise da instituição sob a ótica do bem-estar emocional permite identificar como as políticas de gestão e a cultura organizacional influenciam a saúde mental daqueles que sustentam a operação administrativa da universidade.

Considerando que a configuração institucional se estabelece conforme ilustrado na Figura 2 abaixo, observa-se que a universidade é composta por 7 (sete) Pró-Reitorias.

Entre estas, destacam-se as Pró-Reitorias de Administração, Gestão Financeira, Assuntos Estudantis, Extensão e Cultura, Ensino de Graduação, Pesquisa e Pós-Graduação, e Planejamento e Tecnologia da Informação, sendo a Pró-Reitoria de Administração a unidade responsável pela gestão de pessoas da instituição.

Figura 2 - Estrutura Organizacional das Pró-Reitorias da UNEMAT e Centralidade da Gestão de Pessoas



Fonte (PDI).

Em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022-2028), e considerando que a Pró-Reitoria de Administração (PRAD) é a unidade responsável pela gestão de pessoas, observa-se o delineamento de objetivos estratégicos voltados à carreira dos profissionais técnicos da UNEMAT, tais como:

- Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos;
- Ter um quadro de profissionais técnicos adequado às demandas, seguindo os parâmetros nacionais.
- Criação de programas institucionais de qualificação *stricto sensu* que priorize o ingresso dos profissionais técnicos;
- Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho;
- Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência;

3.3 Seleção dos Participantes

A seleção dos participantes foi orientada pelo critério de saturação teórica, ou seja, o ponto em que novos questionários deixam de trazer informações relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. De acordo com Minayo (2023), a saturação ocorre quando os dados passam a se repetir e não acrescentam novas categorias analíticas, sinalizando o encerramento da coleta.

Estudos metodológicos internacionais, como o de Guest, Bunce e Johnson (2006), indicam que, em contextos mais homogêneos, a saturação pode ser atingida entre seis e doze entrevistas, especialmente quando se busca compreender fenômenos complexos. De forma complementar, Bauer e Gaskell (2017) ressaltam que a saturação não se refere apenas à quantidade de participantes, mas à profundidade e consistência analítica do material obtido.

Os critérios de elegibilidade incluíram servidores efetivos com, no mínimo, um ano de vínculo com a instituição e atuação em setores administrativos ou acadêmicos.

Conforme indicam Minayo (2022) e Flick (2019), a definição clara dos critérios de inclusão e exclusão é uma etapa fundamental no delineamento de pesquisas qualitativas, pois contribui para a consistência da amostra e a integridade dos dados coletados, assegurando que os participantes estejam em condições de vivenciar e relatar, de maneira significativa, o fenômeno investigado.

A definição desses critérios considerou-se que esse período permite maior familiaridade com a rotina institucional e maior acúmulo de experiências relacionadas às

dinâmicas laborais que se pretende investigar. A exigência de atuação em setores administrativos ou pedagógicos justificou-se pela centralidade dessas áreas nas atividades estruturantes da universidade e pela exposição mais direta às demandas institucionais cotidianas.

3.3.1 Critérios de inclusão

- Ser servidor técnico-administrativo efetivo da UNEMAT;
- Estar em exercício nos Câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum;
- Possuir, no mínimo, um ano de vínculo institucional;
- Atuar em setores administrativos ou pedagógicos.

3.3.2 Critérios de exclusão

- Estar afastado por licença médica, licença sem vencimento ou qualquer outra forma de afastamento que inviabilize a participação no período da coleta;
- Ter vínculo temporário ou atuação fora do câmpus delimitado para o estudo.

A definição desses critérios buscou assegurar a coerência da amostra com os objetivos da pesquisa e garantir a validade interna do estudo, conforme recomendam Sandelowski (1995) e Mason (2010).

3.4 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Considerando que esta foi uma pesquisa de abordagem qualitativa, a mesma utilizou a seleção intencional de participantes e documentos que contribuíram significativamente para a compreensão do fenômeno investigado. Para a produção dos dados, foram adotadas duas técnicas complementares: a análise documental e o questionário com perguntas abertas.

A análise documental constituiu uma das etapas fundamentais da pesquisa e foi conduzida com base em um roteiro de análise previamente estruturado, elaborado em conformidade com os objetivos do estudo.

Essa técnica examinou documentos institucionais envolvendo uma leitura criteriosa, interpretação e sistematização das informações, com o propósito de identificar diretrizes institucionais, lacunas normativas e possíveis contradições presentes no discurso organizacional, contribuindo para a compreensão do contexto em que se inserem os sujeitos da pesquisa, tratando direta ou indiretamente das condições de trabalho e da saúde mental dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Foram analisados documentos formais como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022–2028, regimentos internos, normativas relativas à gestão de pessoas, políticas institucionais voltadas ao cuidado, à saúde e à qualidade de vida no trabalho, entre outros materiais que revelem aspectos das práticas de gestão e do suporte psicossocial adotados pela universidade.

A segunda técnica utilizada foi um questionário online, com perguntas que favoreceram a escuta livre e aprofundada dos participantes. Os questionários foram aplicados aos profissionais técnico-administrativos dos câmpus previamente delimitados, buscando captar suas percepções, experiências e sentidos atribuídos ao trabalho e à saúde mental no ambiente universitário.

Essa escolha metodológica se justificou pela sensibilidade do tema, exigindo um espaço de escuta qualificada, no qual os participantes possam se expressar com liberdade, segurança e anonimato, aspectos fundamentais quando se trata de subjetividade e sofrimento psíquico.

O objetivo central foi aprofundar a compreensão das dinâmicas institucionais, que contribuam para a formulação de estratégias institucionais voltadas ao cuidado, à escuta e à valorização desses profissionais no contexto da educação superior pública.

A opção pela aplicação de questionários on-line justificou-se pela necessidade de abranger o maior número possível de servidores nos câmpus selecionados para o estudo. Essa escolha decorreu da dispersão geográfica das unidades, situadas em eixos opostos e distantes entre si, além de considerar a significativa distância em relação à capital do estado e à sede administrativa da UNEMAT, localizada no município de Cáceres.

Considerando a sensibilidade da temática, a opção pelo questionário online visou assegurar a tranquilidade dos servidores durante a participação, mitigando possíveis pressões psicológicas que poderiam surgir em abordagens síncronas, como entrevistas presenciais ou virtuais. Tal cautela metodológica evitou o risco de causar desconforto emocional aos participantes — o que seria inteiramente oposto aos objetivos humanizados desta pesquisa — e reforçou a garantia do anonimato e da livre expressão.

Conforme Gil (2022), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo interesses locais.

Em virtude das limitações temporais da pesquisa, optou-se pela substituição das entrevistas pela aplicação de um questionário on-line estruturado na plataforma *Google Forms*. O instrumento de coleta iniciou-se com a exposição do título e do termo de consentimento, seguido por quatro perguntas de caracterização socioprofissional.

A estrutura principal foi composta por cinco seções baseadas no Quadro 2 (Correspondência entre Objetivos, Teorias e Perguntas), com o intuito de abordar os eixos temáticos: Contexto e Ambiente de Trabalho, Políticas de Cuidado e Reconhecimento, Carga de Trabalho e Equilíbrio, e Perspectivas de Mudança e Gestão Humanizada.

Previamente à etapa de coleta de dados, os servidores foram convidados a colaborar com a investigação, sendo-lhes facultada a decisão de aderir ou não ao estudo. A participação ocorreu de forma voluntária, sob estrita observância dos procedimentos metodológicos e das garantias de sigilo e anonimato.

Mediante o consentimento expresso dos participantes, os dados obtidos via questionários foram processados visando assegurar a precisão e a integridade das informações. Os relatos foram organizados na íntegra, preservando-se a integridade das respostas e os significados atribuídos pelos participantes em seus depoimentos, de modo a respeitar a autenticidade de suas experiências no ambiente laboral.

Quadro 2 - Quadro de correspondência Objetivos/Teorias/Perguntas

Objetivos/Questão	Teoria (Autores/Ano)	Perguntas
Objetivo específico 1: - Identificar os principais fatores relacionados às condições de trabalho que impactam a saúde mental dos servidores nos câmpus investigados;	Dejours e Abdoucheli (2020); Sabóia (2024) Reis (2017).	-Quais aspectos do ambiente de trabalho você considera mais estressantes e/ou desgastantes? -Como as condições estruturais e organizacionais do seu setor impactam sua saúde mental?

<p>Objetivo específico 2:</p> <p>- Conhecer as percepções dos servidores sobre a efetividade de práticas institucionais de cuidado na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT);</p>	<p>Sousa (2023); Mendes e Ferreira (2021); Miranda (2021)</p>	<p>-Você conhece ou já utilizou alguma política institucional de cuidado à saúde mental oferecida pela UNEMAT?</p> <p>-Como avalia a efetividade dessas ações no seu cotidiano de trabalho?</p>
<p>Objetivo específico 3:</p> <p>-Analisar a relação entre sobrecarga de trabalho e os níveis de saúde e bem-estar dos servidores técnico-administrativos;</p>	<p>Reis (2017); JD-R Model (Demerouti et al., 2001); Dejours (2020).</p>	<p>- Você sente que sua carga de trabalho está além do que considera razoável?</p> <p>-De que maneira a sobrecarga de tarefas tem afetado seu bem-estar físico e emocional?</p>
<p>Objetivo específico 4: -Propor ações de gestão que favoreçam a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, acolhedores e humanizados no contexto universitário.</p>	<p>Miranda (2021); Mendes e Ferreira (2021); Sousa (2023).</p>	<p>-Que tipo de mudanças você considera importantes para melhorar o ambiente de trabalho?</p> <p>-Que ações a gestão da universidade poderia adotar para promover mais acolhimento e cuidado com os profissionais técnico-administrativos?</p>
<p>Questão - problema:</p> <p>-De que maneira as condições laborais e as práticas de gestão da UNEMAT influenciam a saúde mental e o bem-estar dos servidores técnico-administrativos nos</p>	<p>Dejours (2000; 2020); Mendes e Ferreira (2021); Sousa (2023).</p>	<p>-Você sente que há reconhecimento e cuidado institucional com os servidores que sustentam o funcionamento da universidade?</p> <p>-Em sua opinião, quem cuida da saúde mental dos</p>

câmpus do interior de Mato Grosso?		profissionais técnico-administrativos?
------------------------------------	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

3.5 Técnica de Análise dos Dados

Para assegurar a validade dos dados, foi adotada uma abordagem que combina clareza na formulação das perguntas com o respeito ao contexto dos participantes. O uso de questões abertas permitiu captar a complexidade das experiências subjetivas, enquanto a aplicação digital preserva o anonimato, favorecendo respostas mais autênticas e espontâneas.

Além disso, a coerência entre os objetivos da pesquisa, os critérios de seleção e o método de análise contribui para a fidedignidade dos achados. O processo de análise envolveu três etapas principais, de acordo com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016):

- Pré-análise: organização dos dados, leitura inicial dos conteúdos coletados via formulário e dos documentos institucionais, definição dos objetivos analíticos e construção de um quadro preliminar de categorias.
- Exploração do material: codificação, categorização e agrupamento das unidades de sentido, permitindo identificar temas recorrentes, padrões de fala e representações compartilhadas pelos participantes.
- Tratamento dos resultados e interpretação: análise crítica dos dados, cruzando os achados empíricos com os referenciais teóricos que sustentam o estudo, possibilitando refletir sobre os desafios emocionais e as possibilidades de fortalecimento das estratégias de suporte psicossocial no contexto da UNEMAT.

De acordo com Bardin (2016), na fase inicial da pesquisa, procedeu-se à organização e preparação do material. A pesquisa foi constituída pelas respostas obtidas através do questionário eletrônico e pela análise documental das normativas da UNEMAT.

Realizou-se uma leitura preliminar, que permitiu o contacto com as falas dos técnicos administrativos, possibilitando a emergência de impressões iniciais. A partir desta leitura, foram definidos os objetivos específicos da análise.

Esta etapa consistiu na aplicação sistemática das decisões tomadas na pré-análise. As falas foram decompostas e, posteriormente, reagrupadas em categorias temáticas por afinidade de sentido.

Este processo permitiu identificar a recorrência de fenômenos, padrões de comportamento e as representações partilhadas pelos servidores em relação aos desafios emocionais e ao ambiente laboral nos três câmpus estudados.

Na fase final, os dados categorizados foram submetidos a uma reflexão interpretativa crítica. Para além da descrição das frequências, buscou-se evidenciar o conteúdo latente nas mensagens dos participantes.

Os resultados foram cruzados com o referencial teórico, diálogo entre os achados empíricos e a literatura sobre saúde mental e gestão pública, o que permitiu fundamentar a criação do Produto Técnico. Esta síntese possibilitou refletir sobre a necessidade de estratégias de suporte psicossocial humanizadas e eficientes dentro da realidade institucional da UNEMAT.

3.6 Aspectos éticos

A condução desta pesquisa observou rigorosamente os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Para tanto, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado aos participantes para leitura e anuência prévia, garantindo-lhes o pleno esclarecimento sobre a pesquisa e autonomia em sua decisão de colaborar, priorizando o respeito à dignidade humana,

Em observância aos preceitos éticos, a presente pesquisa foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética da UNEMAT, o que confere validade científica e segurança jurídica ao estudo. Tal procedimento é imprescindível, dado que a investigação envolve seres humanos e aborda temáticas de natureza pessoal, exigindo, portanto, rigoroso zelo e a salvaguarda da integridade dos participantes envolvidos.

Considerando que o adoecimento emocional pode comprometer a realização plena do ser humano e seu desempenho institucional, esta pesquisa priorizou a proteção dos servidores técnico-administrativos. Para tanto, garantiu-se o sigilo e o anonimato dos colaboradores, seguindo as diretrizes estabelecidas no instrumento de coleta constante no Apêndice A.

3.7 Produto Técnico

Dada a relevância da temática abordada — a saúde mental e os mecanismos de suporte passíveis de implementação no ambiente de trabalho institucional —, a elaboração do

produto técnico pautou-se pelo rigor e pelo zelo, visando fornecer subsídios que possam ser efetivamente operacionalizados pela gestão administrativa da universidade.

Nessa perspectiva, fundamentando-se nas percepções dos profissionais técnicos dos três câmpus delimitados para este estudo, objetivou-se a elaboração de um guia orientador. Tal instrumento propõe ações exequíveis de suporte, visando o fortalecimento do bem-estar por meio de um olhar sensível às dimensões coletiva e individual de cada servidor.

A elaboração deste guia buscou propor estratégias que utilizam a estrutura da própria universidade e a transversalidade de temas para fomentar o cuidado com a saúde emocional e mental dos profissionais técnicos. O intuito é que, por intermédio de ações práticas, treinamentos, programas de capacitação, atividades laborais e formativas, seja possível fortalecer a saúde mental dos servidores, estimulando a valorização profissional e o vínculo de pertencimento com o ambiente de trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente tópico destina-se a analisar as informações coletadas por meio do questionário online, enviado aos servidores participantes da pesquisa através dos *e-mails* institucionais e aplicativo de mensagem (*WhatsApp*).

Busca-se compreender as percepções dos servidores lotados em diferentes câmpus, considerando a singularidade de cada unidade em relação à distância da capital do Estado e ao município de Cáceres, onde se localiza a Sede Administrativa da Unemat, com foco específico nos câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum.

Essas percepções buscam evidenciar aspectos que, por vezes, transcendem a capacidade de observação das direções locais, em decorrência das múltiplas demandas do cargo e da escassez de pessoal.

Nesse sentido, torna-se necessária, portanto, uma interlocução constante com a gestão superior, visando à proposição de estratégias e soluções que assegurem ao servidor — agente fundamental no cotidiano dos processos institucionais e do atendimento ao público — um suporte que seja, simultaneamente, especializado e, fundamentalmente, humanizado.

4.1 Caracterização Socioprofissional

O Quadro 3 sintetiza o perfil dos participantes desta pesquisa, contemplando variáveis como Gênero, Câmpus de Lotação, Cargo e Tempo de Instituição. A partir desses dados constatou-se, uma adesão significativa dos servidores, o que demonstra o engajamento e o interesse institucional pela temática investigada.

Quadro 3 - Perfil dos participantes

Variável	Categoria	Participantes
Gênero	Feminino	13
	Masculino	13
Câmpus de Lotação	Colíder	6
	Juara	10

	Nova Mutum	10
Cargo	Auxiliar Universitário	1
	Agente Universitário	24
	Técnico Universitário	1
Tempo de Instituição	De 1 a 3 anos.	7
	De 3 a 10 anos.	0
	De 11 a 20 anos.	15
	Mais de 20 anos.	4

Fonte: elaborado pela autora.

Observa-se que, em relação ao gênero, a participação dos servidores apresentou-se equilibrada. Tal dado revela que ambos os gêneros demonstram uma percepção atenta e um olhar cuidadoso no que tange à saúde mental no ambiente de trabalho, evidenciando uma preocupação mútua com o bem-estar institucional.

Um dado relevante refere-se ao “Tempo de Instituição”, observando-se que a maioria dos servidores respondentes atua na universidade há mais de onze anos. Esse cenário permite duas perspectivas de análise: por um lado, indica uma equipe com alto grau de interação e maturidade profissional; por outro, acende um alerta para a necessidade de atenção a esse grupo.

A longa trajetória, muitas vezes limitada ao mesmo setor, pode levar ao exercício laboral em modo automático ou à sobrecarga de trabalho devido à escassez de pessoal, pela carência de programas de capacitação e pela ausência de um olhar humanizado voltado ao bem-estar do servidor, tais fatores evidenciam a lacuna de ações institucionais destinadas à preservação da saúde do trabalhador e ao suporte psicossocial ao longo de sua carreira.

4.2 Contexto e Ambiente de Trabalho

Esta seção apresenta informações concernentes ao Contexto e Ambiente de Trabalho, tendo como eixo norteador o objetivo de identificar, sob a ótica dos servidores

participantes, os principais fatores associados às condições laborais que impactam a saúde mental nos câmpus investigados.

Com o intuito de conferir maior densidade analítica ao referido eixo, formulou-se a seguinte indagação aos participantes: Quais aspectos do ambiente de trabalho você considera mais estressantes e/ou desgastantes na atualidade e de que maneira esses fatores, somados às condições estruturais e organizacionais do seu setor, impactam sua saúde mental?

O Quadro 4 sintetiza as categorias teóricas, analíticas e empíricas da pesquisa, estabelecendo a correlação entre o ambiente laboral e os fatores determinantes do comprometimento da saúde emocional, os quais, por conseguinte, impactam negativamente o desempenho institucional.

Quadro 4 - Sistematização do Contexto Organizacional e Bem-Estar Administrativo

Categorias Teóricas	Categorias Analíticas	Categorias Empíricas
Saúde mental no trabalho	Aspectos estressores do trabalho	Escassez de pessoal
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Condições estruturais de trabalho	Sobrecarga contínua de tarefas
Organização do trabalho	Condições organizacionais do setor	Desorganização dos fluxos operacionais
Sofrimento relacionado ao trabalho	Impactos do trabalho na saúde mental	Excesso de burocracia
Desequilíbrio demandas–recursos (JD-R)	Fatores organizacionais desgastantes	Pressão psicológica cotidiana
Esforço–Recompensa (ERI)	Repercussões emocionais do trabalho	Desmotivação profissional
Bem-estar emocional	Relação trabalho e saúde mental	Ansiedade e tensão permanente
Trabalho e adoecimento psíquico	Consequências do contexto laboral	Somatizações físicas e emocionais
Subjetividade e trabalho	Vivência emocional no ambiente laboral	Produção mantida com alto custo emocional
Resiliência no trabalho	Estratégias frente às adversidades	Continuidade do trabalho apesar do desgaste
Gestão e cuidado	Suporte institucional	Ausência de apoio

institucional	percebido	psicossocial
Justiça organizacional	Organização e gestão do trabalho	Falhas na comunicação com a gestão

Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere à saúde mental do servidor, diversos fatores foram identificados como determinantes para o desgaste emocional no ambiente de trabalho. Entre os principais elementos apontados, destacam-se o déficit de pessoal, a carência de programas de treinamento e capacitação, a ausência de fluxos de trabalho estruturados nos setores e o excesso de burocracia na execução de processos, o que demanda um tempo considerável dos profissionais. Conforme o modelo Demanda–Recursos (JD-R), o adoecimento emocional surge em virtude de desequilíbrio persistente entre altas demandas e recursos organizacionais insuficientes (Bakker; Demerouti, 2007; Lindström et al., 2024).

Adicionalmente, mencionaram-se falhas na comunicação entre gestores, episódios de perseguição e assédio moral, bem como a inexistência de uma equipe multidisciplinar voltada especificamente ao suporte psicossocial. Contudo, três fatores manifestaram-se com maior prevalência: a escassez de recursos humanos, carência de capacitação técnica e a desorganização dos fluxos operacionais, agravada pela morosidade burocrática. Ambientes organizacionais marcados pela ausência de escuta, fragilidade nas relações interpessoais e práticas de gestão pouco sensíveis podem intensificar o sofrimento ético-político dos trabalhadores, comprometendo o sentido do trabalho e o bem-estar emocional (Sawaia, 2020; Mendes ; Ferreira, 2021; Dejours; Abdoucheli, 2020).

Tal perspectiva é corroborada pelo depoimento do Servidor 1, cuja escolha se justifica pelo fato de que seus apontamentos convergem com a maioria das respostas obtidas, sintetizando os aspectos mais recorrentes entre os participantes, conforme se observa a seguir: “Os aspectos mais estressantes são: a falta de pessoal, excesso de burocracia e falta de fluxos claros.”. Essa percepção dialoga com a Teoria do Esforço–Recompensa, que considera a intensificação do esforço laboral sem contrapartidas adequadas, como suporte institucional e reconhecimento. Isso constitui um fator crítico para o desenvolvimento do desgaste emocional e do adoecimento psíquico (Siegrist et al., 2023).

Tais elementos tornam-se particularmente alarmantes quando contrastados com o cenário de acelerada evolução tecnológica, que impõe novas demandas ao cotidiano laboral.

Atualmente, fomenta-se o discurso sobre a necessidade de desconexão digital em busca de atividades que proporcionem bem-estar; contudo, a realidade laboral está intrinsecamente vinculada às tecnologias.

Embora tais ferramentas tenham sido concebidas para otimizar processos e, teoricamente, viabilizar maior disponibilidade para a vida pessoal, familiar e o autocuidado mental, urge questionar se a sua utilização tem, de fato, cumprido esse propósito.

Tais recursos poderiam ser direcionados estrategicamente para a padronização de fluxos, a promoção de treinamentos e a simplificação de processos, visando à mitigação da sobrecarga no ambiente de trabalho.

Ademais, os fatores supracitados, identificados como os principais elementos de impacto na saúde mental do servidor público, transcendem o regime estatutário, afetando igualmente os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Essa premissa converge com os dados da Organização Mundial da Saúde (OMS), que apontam um aumento global de 25% na prevalência de ansiedade e depressão desde 2020. Tal fenômeno, intensificado pelo cenário pós-pandemia, reforça a urgência de políticas de suporte psicossocial que considerem a vulnerabilidade do trabalhador independentemente de seu vínculo institucional.

A gravidade desse cenário é corroborada pelo relato do Servidor 2,

“Sem dúvida nenhuma, o que mais impacta negativamente o nosso ambiente de trabalho atualmente é a falta de pessoal. Essa situação acarreta uma sobrecarga significativa para todos os servidores, muitos dos quais precisam desempenhar diversas funções simultaneamente. Além do desgaste físico e emocional, essa realidade compromete a qualidade dos serviços prestados e dificulta o cumprimento adequado das demandas diárias. A médio e longo prazo, a manutenção desse cenário pode resultar em desmotivação da equipe, adoecimento dos servidores e prejuízos institucionais, reforçando a necessidade urgente de medidas que visem ao reforço do quadro de pessoal.”

Observa-se que os dados levantados a partir desta pesquisa evidenciam os impactos multidimensionais do desgaste emocional na vida do indivíduo, manifestando-se por meio da desmotivação profissional, além de somatizações físicas e psicológicas.

Tais repercussões são agravadas por lacunas estruturais no ambiente laboral, como a ausência de rotinas institucionalizadas, a inexistência de fluxos de trabalho definidos e o déficit de pessoal para o atendimento das demandas cotidianas, fatores que comprometem a integridade do servidor em suas diversas esferas existenciais.

Entretanto, observa-se, por meio dos relatos, que embora tais fatores desencadeiam danos significativos à saúde do servidor as atividades institucionais

permanecem em execução e os resultados continuam sendo apresentados. Essa resiliência operacional, muitas vezes mantida sob elevado custo emocional, torna-se evidente no depoimento do Servidor 3, apresentado a seguir,

“Atualmente, considero a falta de pessoal como um fator presente, embora as atividades estejam acontecendo de forma contínua. No entanto, essas condições impactam minha saúde mental ao elevar os níveis de ansiedade e pressão diária, tornando mais difícil manter o equilíbrio entre produtividade e bem-estar, embora se consiga produzir.”

Conforme se pode evidenciar, as atividades institucionais permanecem sendo executadas; todavia, tal cumprimento não ocorre de forma satisfatória ou harmoniosa. Essa percepção é reforçada pelo relato que sugere a necessidade de se estabelecer uma diretriz sobre 'como o trabalho deve ser', evidenciando o distanciamento entre a execução atual e o ideal de bem-estar laboral.

Nesse sentido, o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) evidencia que fatores tradicionais, como segurança laboral, remuneração e infraestrutura física, embora essenciais, deixaram de ser os únicos determinantes para a satisfação do trabalhador. Nessa perspectiva, o bem-estar no trabalho passa a ser compreendido como uma construção subjetiva, relacionada ao sentido atribuído à atividade laboral, às relações estabelecidas no ambiente institucional e à possibilidade de reconhecimento, conforme discutem Santos, Mattos e Pinto (2011) e Keyes (2020).

Conforme postulam Santos, Mattos e Pinto (2011), a subjetividade e o bem-estar emocional assumem um papel central, indicando que a realização profissional está intrinsecamente ligada a elementos que transcendem os benefícios financeiros e a estabilidade.

Contudo é fundamental considerar a percepção do servidor sobre o ambiente laboral, o que remete a um contexto abrangente que transcende aspectos infraestruturais ou materiais. Essa visão contempla a rotina e o cotidiano de trabalho, fundamentando-se na premissa de que o servidor dedica grande parte de seu tempo à instituição.

Sob esse prisma, é essencial dispensar um olhar cuidadoso e atento ao profissional que atua diretamente no atendimento e na execução de processos vitais à funcionalidade institucional. É preciso reconhecer, adicionalmente, a relevância do equilíbrio emocional do servidor, dada a complexidade inerente à dissociação entre as esferas pessoal e profissional.

4.3 Políticas de Cuidado e Reconhecimento

Esta seção aborda as Políticas de Cuidado e Reconhecimento, tendo como eixo norteador o objetivo de analisar as percepções dos servidores acerca da efetividade das práticas institucionais de cuidado na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

A investigação fundamentou-se na seguinte questão norteadora: Quais são as políticas ou ações de cuidado à saúde mental oferecidas pela UNEMAT que você conhece ou utilizou e sua efetividade no seu cotidiano de trabalho?

O Quadro 5 sintetiza as percepções dos profissionais técnico-administrativos dos câmpus pesquisados acerca da existência de ações e práticas de cuidado voltadas à saúde mental. Os dados evidenciam a compreensão desses profissionais sobre o suporte institucional e as políticas de acolhimento emocional implementadas pela universidade.

Quadro 5 - Matriz de Análise: Qualidade de Vida no Trabalho x Políticas de Cuidado na UNEMAT

Categorias Teórica	Categorias Analíticas	Categorias Empíricas
Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)	Conhecimento sobre políticas institucionais de cuidado	Desconhecimento das ações institucionais
Políticas institucionais de cuidado	Ações de cuidado à saúde mental	Existência pontual de iniciativas locais
Bem-estar no trabalho	Efetividade das ações no cotidiano laboral	Baixa efetividade percebida
Resiliência organizacional	Impactos das ações de cuidado no trabalho	Ações sem continuidade institucional
Gestão pública e cuidado	Implementação de práticas institucionais	Centralização das ações na sede administrativa
Saúde mental no serviço público	Acesso às políticas de cuidado	Restrição de acesso nos câmpus do interior
Cuidado psicossocial institucional	Presença de suporte profissional	Atuação pontual da equipe multidisciplinar
Reconhecimento institucional	Percepção de amparo organizacional	Ausência de devolutivas após intervenções
Comunicação organizacional	Divulgação das políticas de cuidado	Falhas na comunicação institucional

Segurança psicológica no trabalho	Visibilidade das ações institucionais	Invisibilidade das práticas de cuidado
Redes de apoio no trabalho	Estratégias de cuidado utilizadas	Apoio buscado fora do ambiente institucional
Gestão humanizada	Continuidade das ações de cuidado	Ações eventuais e não sistemáticas

Fonte: elaborado pela autora.

Buscou-se compreender se a instituição tem implementado ações voltadas à saúde mental do servidor e o grau de resolutividade de tais iniciativas no contexto laboral.

Embora três servidores participantes tenham declarado desconhecer tais iniciativas, por meio de relatos como “Não tenho conhecimento destas ações”, “Não tenho conhecimento dessas políticas na UNEMAT” e “Nenhuma”, outros respondentes forneceram dados relevantes acerca de ações locais. A percepção de inexistência de políticas institucionais de cuidado pode estar associada não necessariamente à ausência de ações, mas à fragilidade dos processos de comunicação organizacional. Conforme discutido por Chiavenato (2020), práticas institucionais que não são devidamente divulgadas tendem a perder sua função simbólica de proteção, dificultando que os trabalhadores reconheçam a instituição como espaço de cuidado e segurança psicológica.

Destaca-se, nesse contexto, a menção a um projeto específico, “Aqui no campus de Nova Mutum, temos o projeto "Bem Viver", que desenvolve várias ações que objetivam a melhoria na saúde mental, emocional e física de nossos servidores e acadêmicos”.

Faz-se necessário destacar que a UNEMAT dispõe de uma equipe multidisciplinar, que está ligada a PRAD (Pró Reitoria de Administração), composta por psicóloga, técnico em segurança do trabalho e assistente social, a qual, no ano de 2025, realizou visitas técnicas aos câmpus com o intuito de diagnosticar dados relativos à saúde do trabalhador e propor ações preventivas, mediante a promoção de rodas de conversa grupais.

Contudo, embora a presença da equipe tenha sido registrada por alguns servidores, os relatos indicam uma percepção de ausência de devolutivas ou desdobramentos práticos dessas visitas, conforme evidenciado nos depoimentos de dois participantes apresentados a seguir,

Servidor 1, “Conheço a equipe de Acompanhamento Psicossocial, não tenho conhecimento de outras políticas ou ações voltadas à saúde mental oferecidas pela UNEMAT.”,

Servidor 2, “Desde que ingressei na instituição somente participei de uma "reunião",

digamos assim, que foi realizada por uma equipe especial que veio da sede administrativa, composta por psicóloga, técnico em segurança do trabalho e assistente social. Na vinda do grupo, trouxeram informações relacionadas ao dia a dia de trabalho e a necessidade do cuidado com a saúde mental. Após isso, não tenho conhecimento se o projeto teve continuidade ou se há outra ação organizacional.”

A efetividade das ações institucionais de cuidado depende de sua continuidade e integração à rotina organizacional. Limongi-França (2014) destaca que iniciativas voltadas à qualidade de vida no trabalho produzem resultados consistentes apenas quando assumidas como estratégia permanente de gestão, e não como intervenções esporádicas. De modo complementar, Mendes e Ferreira (2021) apontam que ações pontuais tendem a gerar baixo impacto quando não acompanhadas por monitoramento, avaliação e desdobramentos institucionais.

A partir dos relatos apresentados, depreende-se a relevância imperativa da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Evidencia-se que a implementação de ações e a formulação de políticas públicas voltadas a esse fim não devem ser interpretadas como um 'gasto' por parte do Estado, mas sim como um investimento institucional necessário. Tal perspectiva converge com o pensamento de Limongi-França (2014, p. 42), que reforça,

Investir em ações de saúde mental e qualidade de vida no trabalho não é um custo, mas um valor estratégico. O bem-estar do colaborador é o que sustenta a resiliência organizacional e a eficiência dos serviços públicos, especialmente em contextos de alta pressão e burocracia.

Vale destacar que há o envolvimento de outras Pró-reitorias no assunto relacionado a saúde mental do servidor, na Instituição, conforme relato do Servidor 3,

A UNEMAT oferece ações voltadas à saúde mental por meio da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC), que desenvolve projetos interdisciplinares, eventos e programas voltados ao bem-estar físico, mental e social. Essas iniciativas buscam apoiar docentes, técnicos e discentes, mas sua efetividade no cotidiano de trabalho ainda depende da adesão, divulgação e da adequação às demandas locais.

- Visita em locus no ano de 2025 da equipe de psicologia (PRAD), onde reuniu a equipe do Campus, essas ações promovem espaços de diálogo e apoio psicossocial. Contribuem para reduzir o isolamento e estimular práticas de autocuidado.

Limitações.

- A burocracia e a falta de divulgação dificultam o acesso de servidores.

Simultaneamente à constatação de que subsistem ações voltadas ao bem-estar do servidor — ainda que com limitações em sua eficácia —, destaca-se o depoimento do Servidor 4, que afirma: “para mim utilizar as amizades que existem porém fora do ambiente de trabalho”. A busca por suporte emocional fora do ambiente institucional pode indicar tanto a existência de vínculos interpessoais significativos quanto uma percepção de insuficiência das redes formais de cuidado no trabalho.

Conforme Sawaia (2020), quando o ambiente laboral não se configura como espaço de acolhimento, os sujeitos tendem a deslocar suas estratégias de cuidado para fora da instituição, preservando o equilíbrio emocional por meio de redes alternativas. Sob essa perspectiva, o bem-estar passa a ser sustentado em esferas externas ao trabalho, como também aponta Keyes (2020) ao discutir a centralidade das relações significativas para a saúde mental.

A partir dessa fala, depreendem-se duas perspectivas analíticas: a primeira sugere que o servidor cultiva vínculos afetivos com colegas de trabalho, utilizando o convívio extra-oficial como estratégia de decompressão e cuidado com a saúde mental. A segunda perspectiva indica uma delimitação clara entre as esferas pessoal e profissional, na qual o servidor busca em redes sociais externas ao ambiente laboral o suporte emocional e o conforto necessários ao seu equilíbrio e bem-estar.

Entretanto, a eficácia das iniciativas institucionais voltadas à promoção e à prevenção da saúde integral — englobando as dimensões física e psicológica — torna-se limitada se não houver acessibilidade e estratégias de comunicação eficientes, conforme observa-se no relato do Servidor 5,

Fóruns de Saúde de Trabalhadores, realizados em vários câmpus, essa iniciativa ainda pouca eficácia, é uma ação importante como espaços de diálogo e reflexão, mas ainda é uma ação eventual, sem continuidade sistemática ou acompanhamento formal regular. As ações e equipes voltadas ao cuidado com a saúde mental ficam, centralizadas na sede administrativa em Cáceres ou nos maiores campi. Nos campi do interior, o acesso a esse tipo de suporte é mais restrito ou inexistente. Dessa forma, embora existam iniciativas institucionais, a efetividade no suporte contínuo à saúde mental do servidor no dia a dia ainda é limitada, não atendendo plenamente às demandas cotidianas de todos os setores e unidades.

A concentração das ações de cuidado em unidades centrais tende a ampliar desigualdades institucionais e a intensificar sentimentos de abandono nos contextos periféricos. Conforme discutem Dejourns (2015) e Sawaia (2020), a ausência de reconhecimento institucional e de acesso equitativo a recursos de cuidado contribui para o aprofundamento do sofrimento ético-político no trabalho. Essa leitura corrobora as orientações da OMS (2022), que defendem que políticas de saúde mental no trabalho devem considerar as especificidades territoriais e organizacionais para garantir equidade no cuidado.

Conforme os relatos dos participantes mencionados anteriormente, a dificuldade de acesso ou a precariedade na divulgação das ações constituem barreiras significativas, o que justifica, em parte, o desconhecimento de parcela dos servidores acerca de qualquer política voltada a esse aspecto da saúde laboral.

Contudo, uma comunicação estratégica das políticas de suporte é essencial para a eficácia das ações de saúde mental no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Chiavenato (2020)

destaca que a visibilidade das práticas institucionais acaba gerando um ambiente de segurança psicológica, assegurando ao profissional técnico que suas demandas são reconhecidas e que a universidade atua ativamente na promoção de um ambiente laboral saudável.

A divulgação das iniciativas desenvolvidas pela instituição é fundamental, visto que essas práticas simultaneamente legitimam as estratégias de intervenção e proporcionam ao profissional um sentimento de amparo, evidenciando o compromisso institucional com o cuidado e a saúde emocional do corpo técnico (Silva e Ferreira, 2022). A comunicação institucional exerce papel estratégico na consolidação das políticas de cuidado, pois é por meio dela que as ações ganham sentido e legitimidade no cotidiano dos trabalhadores.

Chiavenato (2020) ressalta que a visibilidade das práticas organizacionais fortalece a percepção de segurança psicológica, enquanto Silva e Ferreira (2022) destacam que a divulgação sistemática das iniciativas de cuidado contribui para o sentimento de amparo e reconhecimento institucional, elementos fundamentais para a eficácia das políticas de saúde mental no trabalho.

4.4 Carga de Trabalho e Equilíbrio

Fundamentada nos pressupostos delineados, a presente investigação prossegue para a Seção 3, intitulada Carga de Trabalho e Equilíbrio. Este capítulo estabelece como eixo norteador a análise da correlação entre a sobrecarga laboral e os índices de saúde e bem-estar dos servidores técnico-administrativos da instituição.

Adotou-se como questão norteadora a seguinte indagação: “Como você se sente em relação a sua carga de trabalho atual, considera razoável para sua jornada? ou a sobrecarga de tarefas tem afetado seu bem-estar físico (ex: cansaço, dores) e emocional (ex: ansiedade, desânimo) e de que maneira? O objetivo consistiu em viabilizar uma análise mais criteriosa e humanizada, a partir da identificação dos fatores que corroboram para o desgaste emocional e diante das adversidades do ambiente de trabalho.

As informações sintetizadas no Quadro 6 permitem identificar as evidências mais expressivas referentes à dinâmica laboral, evidenciando como a sobrecarga de tarefas se manifesta no cotidiano dos servidores e quais os reflexos imediatos percebidos em sua saúde e bem-estar.

Quadro 6 - Mapeamento da Carga de Trabalho e Saúde Mental na Instituição

Categorias Teóricas	Categorias Analíticas	Categorias Empíricas
Sobrecarga laboral	Percepção sobre a carga de trabalho atual	Carga de trabalho considerada não razoável
Saúde mental no trabalho	Avaliação da razoabilidade da carga para a jornada	Sobrecarga decorrente da falta de servidores
Teoria do Esforço–Recompensa (ERI)	Relação entre carga de trabalho e bem-estar emocional	Desequilíbrio entre esforço e recompensas
Desgaste emocional no trabalho	Impactos emocionais da sobrecarga	Ansiedade e desânimo
Desgaste mental	Relação entre tecnologia e carga de trabalho	Aumento das demandas com a digitalização
Tecnologia e controle do trabalho	Efeitos da modernização no cotidiano laboral	Ampliação do controle e do volume de tarefas
Saúde do trabalhador	Impactos físicos da sobrecarga	Cansaço físico e tensão constante
Qualidade de vida no trabalho	Repercussões da carga de trabalho no bem-estar	Prejuízo à qualidade de vida
Equilíbrio trabalho–vida pessoal	Conciliação entre vida pessoal e laboral	Dificuldade de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
Organização do trabalho no serviço público	Distribuição das tarefas e recursos humanos	Acúmulo de funções
Condições de trabalho	Relação entre demandas e capacidade de resposta	Demandas que extrapolam a capacidade de resposta
Gestão de pessoas	Adequação do quadro de pessoal	Ausência de reco

Fonte: elaborado pela autora.

Inicia-se esta análise a partir do relato do Servidor 1, que corrobora as percepções anteriormente discutidas, “Como servidor público da UNEMAT, considero que minha carga de trabalho atual não é totalmente razoável para a jornada, principalmente em razão da falta de servidores públicos, o que gera acúmulo de funções e sobrecarga de tarefas.”

Ao optar pela carreira no serviço público, dois fatores tornam-se preponderantes na tomada de decisão: a estabilidade laboral, que mitiga a insegurança comum à iniciativa

privada quanto à demissão arbitrária, e a remuneração, embora esta presente, atualmente, uma defasagem em relação a períodos anteriores. Apesar de que a estabilidade e a remuneração sejam elementos historicamente associados à atratividade do serviço público, o desequilíbrio entre esforço e recompensas percebidas pode comprometer a saúde mental dos trabalhadores. Conforme a Teoria do Esforço–Recompensa, quando as exigências do trabalho se intensificam sem contrapartidas proporcionais, materiais ou simbólicas, ampliam-se os riscos de desgaste emocional e desmotivação profissional (Siegrist, 1996; Siegrist et al., 2023).

No entanto, é imperativo questionar a condição da saúde mental do servidor público diante de demandas que crescem exponencialmente. Paradoxalmente, o avanço tecnológico e a modernização dos equipamentos eletrônicos, que deveriam, em tese, atenuar a carga de trabalho e conferir maior fluidez às exigências cotidianas, não têm se traduzido em uma redução da sobrecarga laboral.

Segundo Seligmann-Silva (2011), o aparato tecnológico, embora prometa agilidade, muitas vezes opera como um mecanismo que amplia o controle e o volume de tarefas, resultando em um esgotamento que a autora define como desgaste mental.

No contexto da UNEMAT, isso se reflete na percepção de que apesar da digitalização dos processos, o servidor técnico-administrativo encontra-se imerso em demandas que extrapolam a capacidade de resposta imediata gerando o paradoxo entre a modernização e o adoecimento, verificado pelo relato do Servidor 2,

“Essa situação tem impactado diretamente bem-estar físico, no aspecto emocional, a sobrecarga contribui para ansiedade, tensão constante e desânimo, especialmente diante da dificuldade de atender todas as demandas. Essa realidade afeta a motivação, a concentração e a qualidade de vida no ambiente de trabalho.”

A jornada laboral do servidor público frequentemente excede o tempo destinado à convivência familiar e ao ambiente doméstico, evidenciando que a maior parcela do cotidiano é dedicada às atividades profissionais. Diante da necessidade de conciliar as esferas pessoal e laboral, a discussão sobre o equilíbrio entre essas dimensões torna-se necessário na atualidade.

A despeito de uma parcela dos participantes considerar a carga de trabalho condizente com a jornada desempenhada, torna-se necessário salientar que expressivo número de respondentes manifestou percepção contrária. Para estes, o fator de maior impacto é o acúmulo de funções decorrente do déficit de pessoal, conforme corroborado pelo Servidor 3 “Como servidor público da UNEMAT, considero que minha carga de trabalho atual não é

totalmente razoável para a jornada, principalmente em razão da falta de servidores públicos, o que gera acúmulo de funções e sobrecarga de tarefas.”

Todavia, observa-se que a carga de trabalho e as exigências cotidianas têm sofrido um aumento exponencial, o qual não é acompanhado, na mesma proporção, pela recomposição do quadro de pessoal. Tal descompasso, conforme evidenciado nas análises subsequentes, constitui um fator crítico para a saúde do trabalhador.

4.5 Perspectivas de Mudança e Gestão Humanizada

A presente seção dedica-se às Perspectivas de Mudança e Gestão Humanizada, tendo como eixo norteador o objetivo de propor ações para uma gestão humanizada, tendo como foco proposição de práticas que assegurem ambientes de trabalho mais saudáveis e acolhedores na universidade.

A pesquisa fundamentou-se na seguinte questão norteadora: Quais os tipos de mudanças você considera importante para melhorar o ambiente de trabalho promovendo um ambiente mais acolhedor e com cuidado específico com os profissionais técnico administrativos? As principais respostas organizadas em categorias, estão apresentadas no Quadro 7.

Quadro 7 - Perspectivas de Mudança e Propostas para uma Gestão Humanizada na UNEMAT

Categorias Teóricas(autores mobilizados na análise)	Categorias Analíticas(derivadas da pergunta do questionário)	Categorias Empíricas(síntese autora + sujeitos)
Organização do Trabalho e Ergonomia	Reestruturação das condições materiais e do quadro funcional.	Ampliação do quadro de servidores; redução da sobrecarga e do acúmulo de funções; melhoria da infraestrutura e recursos materiais.
Gestão Democrática e Participativa	Fortalecimento dos canais de comunicação e tomada de decisão.	Fluxos de trabalho definidos; participação nas decisões do setor; respeito às atribuições do cargo; espaços de escuta e diálogo seguros.

Políticas de Valorização e Reconhecimento	Implementação de ações institucionais de cuidado e integração.	Promoção de eventos de integração (ex: TIU); reconhecimento do trabalho técnico; implementação de ginástica laboral na rotina.
Saúde Mental e Suporte Psicossocial	Institucionalização do cuidado contínuo e descentralizado.	Criação de uma política de bem-estar com equipe especializada; atendimento psicológico descentralizado nos câmpus.
Ética e Comprometimento Organizacional	Cultura voltada ao bem comum e à responsabilidade coletiva.	Mitigação da procrastinação; foco no interesse coletivo em detrimento do pessoal; cumprimento ético da carga horária e obrigações.

Fonte: Elaborada pela autora.

Pauta-se esta análise em uma perspectiva humanizada para com o corpo técnico, visando consolidar sugestões e proposições fundamentadas nas vivências dos servidores.

Estes profissionais, inseridos na dinamicidade dos processos administrativos, interagem com uma pluralidade de perfis e personalidades inerentes ao cotidiano de uma Instituição de Educação Superior (IES), cuja complexidade exige um olhar atento às relações interpessoais.

A partir desse diagnóstico, torna-se viável elencar as intervenções prioritárias para o aprimoramento do ambiente laboral, visando à promoção de um espaço institucional mais seguro e acolhedor. Tais melhorias podem refletir-se positivamente não apenas na esfera profissional, mas também no âmbito familiar dos servidores.

Dentre as principais estratégias identificadas, destacam-se: a ampliação do quadro de pessoal para mitigação da sobrecarga ; a estruturação de fluxos de trabalho setoriais; a implementação de espaços de escuta e acolhimento; a oferta de capacitações específicas para as realidades de cada campus; e o fomento a uma comunicação assertiva e não violenta, conforme evidenciado no relato do Servidor 1,

Considero importantes as seguintes mudanças para melhorar o ambiente de trabalho e promover um espaço mais acolhedor, com atenção específica aos profissionais técnico-administrativos:

Ampliação do quadro de servidores, reduzindo a sobrecarga de trabalho e o acúmulo de funções.

Melhoria da comunicação institucional, com orientações claras e fluxos definidos.

Valorização dos profissionais técnico-administrativos, com reconhecimento do trabalho realizado, respeito às atribuições e participação nas decisões que afetam o setor.

Fortalecimento das ações de cuidado com a saúde mental, com atendimento contínuo e descentralizado para todos os campi.

Melhores condições estruturais e organizacionais, incluindo recursos materiais adequados e organização das rotinas de trabalho.

Espaços de escuta e diálogo permanentes, permitindo que os servidores expressem demandas, dificuldades e sugestões de forma segura.

Essas mudanças contribuiriam para um ambiente de trabalho mais humano, acolhedor e saudável, refletindo positivamente na qualidade do trabalho e no bem-estar dos profissionais.

As sugestões do Servidor 1 reforçam a percepção de sobrecarga. Essa percepção associada ao déficit de pessoal dialoga com o modelo Demanda–Recursos, segundo o qual o adoecimento no trabalho tende a se intensificar quando as exigências laborais aumentam sem a correspondente ampliação de recursos humanos e organizacionais.

Nessa perspectiva, o acúmulo de funções e a intensificação das demandas configuram-se como fatores centrais de desgaste emocional e comprometimento do bem-estar no trabalho (Bakker; Demerouti, 2007; Lindström et al., 2024). A análise dos dados evidencia que a implementação de melhorias e de ações voltadas ao desenvolvimento institucional requer, primordialmente, a ampliação do quadro de pessoal.

Tal medida é apontada como uma mudança fundamental para a consolidação de um ambiente laboral saudável, capaz de promover o equilíbrio emocional dos servidores. A recomposição da força de trabalho permitiria o fortalecimento de ações locais direcionadas ao bem-estar, possibilitando a redistribuição equitativa de tarefas e a mitigação da sobrecarga individual.

O crescimento contínuo das demandas laborais sem a recomposição proporcional do quadro de pessoal configura um fator de risco amplamente reconhecido por organismos internacionais. A Organização Mundial da Saúde e a Organização Internacional do Trabalho destacam que contextos de trabalho caracterizados por sobrecarga persistente e insuficiência de recursos humanos aumentam significativamente a probabilidade de adoecimento físico e mental dos trabalhadores, especialmente no setor público (OMS, 2022; OIT, 2022).

Nos remetendo ao sonho do lugar perfeito para se trabalhar conforme observado no relato do Servidor 2, “O sonho é de um ambiente onde todos sejam responsáveis, cumpram com suas obrigações, façam seu serviço e não fiquem procrastinando, que cumpra com sua carga horária, que coloquem o bem comum em primeiro lugar e não o pessoal.”, suscita

reflexões profundas acerca das expectativas subjetivas dos servidores quanto ao cenário laboral.

Esse depoimento conduz ao questionamento das razões inerentes à procrastinação de demandas e à priorização de perspectivas particulares em detrimento da coletividade. Tal fenômeno evidencia a complexidade inerente à gestão de pessoas em Instituições de Educação Superior (IES), onde a pluralidade de opiniões e a diversidade de perfis tornam o alinhamento em prol de um objetivo comum um desafio constante e multifacetado.

Por essa razão, é fundamental a formulação e a implementação de políticas públicas voltadas ao cuidado e à promoção da saúde mental e emocional do servidor público, conforme podemos ver no relato do Servidor 3,

Esse é um problema muito serio em nossa instituição. Acredito que devemos buscar uma política institucional muito focada no bem estar dos servidores, instituida pela reitoria, com acompanhamento periodico e coordenado por uma equipe profissional da area, pois apesar de termos a intenção de realizar melhorias nesse aspecto nos campus, muitas vezes não temos o conhecimento necessário para fazer.

Nesse sentido, a pesquisa evidencia, sob a perspectiva do servidor, a relevância dos momentos de integração entre os pares e, primordialmente, entre as diferentes unidades setoriais, conforme ratificado no relato do Servidor 4,

Penso que organizar eventos de integração entre os câmpus, assim como a TIU realiza anualmente é uma boa forma de possibilitar essa melhora, pois as reuniões permitem que os servidores de outros câmpus viajem até outros câmpus, em que lá são discutidos assuntos relacionados ao setor específico deles. Nesse sentido, em relação à melhoria no trabalho, diversas ações e ideias podem ser levantadas para a resolução de vários problemas e dificuldades de cada câmpus a partir da participação de servidores da UNEMAT.

A promoção de momentos de integração e capacitação remete à percepção de cuidado institucional, sinalizando que a gestão investe no desenvolvimento de sua equipe. Tais iniciativas proporcionam não apenas o aperfeiçoamento técnico, mas também espaços essenciais de diálogo entre profissionais que, frequentemente, interagem apenas por meios digitais.

Dada a dispersão geográfica e as distâncias territoriais, esses encontros planejados tornam-se indispensáveis para o conhecimento mútuo e o fortalecimento de vínculos. Além disso, tais ações configuram-se como uma estratégia de reconhecimento profissional, conforme se depreende do relato do Servidor 5, “Valorização dos profissionais

técnico-administrativos, com reconhecimento do trabalho realizado, respeito às atribuições e participação nas decisões que afetam o setor.”

Relativamente ao cuidado com a saúde física, destaca-se a sugestão apresentada pelo Servidor 6 quanto à viabilidade de implementação de rotinas de ginástica laboral, durante a jornada de trabalho, “Poderia ser implementado rotinas de ginástica laboral a jornada, como acontece em outros órgãos e entidades.”, possibilitaria a articulação de diversos eixos fundamentais para o bem-estar institucional.

Tais práticas contemplariam não apenas a atividade física laboral, mas também a socialização e o fortalecimento de vínculos interpessoais entre os colegas. Sob essa ótica, a iniciativa contribuiria para o acolhimento e o diálogo institucional, culminando em uma atenção integral e em uma perspectiva humanizada direcionada ao bem-estar do servidor enquanto sujeito.

Conforme defendem Ferreira e Ferreira (2021), o fortalecimento dos laços entre colegas é um fator determinante para a humanização das relações de trabalho. Sob essa ótica, se faz importante instituir uma cultura de cuidado que prioriza o profissional técnico, garantindo que o bem-estar emocional seja o eixo central da gestão institucional.

4.6 Políticas de Cuidado e Reconhecimento

A presente seção, embora compartilhe a nomenclatura da Seção 2, propõe uma perspectiva distinta sobre o problema de pesquisa: De que maneira as condições laborais e as práticas de gestão da UNEMAT influenciam a saúde mental e o bem-estar dos servidores técnico-administrativos nos câmpus do interior de Mato Grosso?

A partir da análise dos relatos, observa-se que a discussão acerca das formas de reconhecimento possui uma natureza complexa e multifacetada. Dado o caráter humanizado desta investigação, que busca compreender dimensões subjetivas e pessoais, o conceito de reconhecimento revela-se diverso, abrangendo uma pluralidade de percepções e entendimentos individuais.

Apresentam-se a seguir, dois questionamentos fundamentais para o contexto desta pesquisa. No âmbito da gestão de pessoas, torna-se fundamental adotar uma perspectiva abrangente e integral, visando à implementação de ações que atendam às necessidades coletivas.

É necessário superar modelos de gestão estritamente individualizados ou baseados em preferências unilaterais do gestor, contudo sem negligenciar as singularidades,

considerando a dimensão particular, uma vez que as adequações institucionais podem repercutir de formas distintas entre os servidores. Tais questões são as seguintes:

- Quais as formas de reconhecimento e cuidado institucional (valorização do seu papel) com os servidores que sustentam o funcionamento da universidade você conhece?
- Em sua opinião, quem cuida — ou quem deveria cuidar — da saúde mental dos profissionais que fazem a UNEMAT acontecer?

Os principais resultados são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - Dimensões do Cuidado Institucional: Entre a Valorização do Papel Técnico e a Gestão da Saúde Mental

Categorias Teóricas(autores mobilizados na análise)	Categorias Analíticas(derivadas das perguntas do questionário)	Categorias Empíricas(síntese autora + sujeitos)
Reconhecimento no trabalho	Formas de reconhecimento institucional conhecidas	Desconhecimento das formas de reconhecimento
Cuidado institucional	Ações de cuidado com a saúde mental	Percepção de ausência de cuidado institucional
Justiça organizacional	Valorização do papel do servidor	Reconhecimento interpessoal insuficiente
Gestão humanizada	Responsabilidade pelo cuidado em saúde mental	Reconhecimento por meio de gestos simbólicos
Suporte social no trabalho	Percepção de quem cuida do servidor	Importância da gratidão e da escuta
Recursos organizacionais	Modalidades institucionais de reconhecimento	Investimento em capacitação e formação
Saúde mental no trabalho	Efetividade das ações de cuidado	Ações de saúde mental consideradas ineficientes
Plano de carreira	Políticas de valorização profissional	Progressão funcional e plano de carreira
Desenvolvimento profissional	Incentivo institucional à qualificação	Incentivo à qualificação stricto sensu
Participação institucional	Representação e escuta no ambiente laboral	Espaços de escuta e participação
Responsabilidade institucional	Papel da universidade no cuidado	Cuidado entendido como dever institucional

Autocuidado	Responsabilidade individual pelo bem-estar	Autocuidado percebido como insuficiente isoladamente
Bem-estar no trabalho	Relação trabalho–vida pessoal	Instituição como extensão do convívio social
Segurança no trabalho	Condições para o desempenho profissional	Necessidade de segurança emocional e psicológica

Fonte: Elaborada pela autora.

Entre os servidores participantes, observou-se a recorrência de dez respostas com termos como “Não sei responder”, “Não conheço” e “Nenhum”. Tais manifestações corroboram as evidências apresentadas anteriormente, indicando que as estratégias de comunicação institucional podem ser ineficazes ou que, sob a percepção dos colaboradores, há uma compreensão limitada acerca das diversas modalidades de reconhecimento profissional existentes.

Respostas que expressam desconhecimento acerca das formas de reconhecimento institucional podem estar associadas à fragilidade dos processos de comunicação organizacional. Conforme argumenta Chiavenato (2020), práticas institucionais que não são tornadas visíveis perdem sua capacidade de produzir segurança psicológica e pertencimento. De forma convergente, Silva e Ferreira (2022) ressaltam que a ausência de divulgação sistemática compromete a percepção de cuidado e valorização por parte dos trabalhadores.

Em contraponto a esses relatos, observa-se a existência de iniciativas voltadas à valorização do profissional técnico administrativo, conforme exemplificado pelo depoimento do Servidor 1,

Como servidor da UNEMAT, reconheço que existem algumas formas de reconhecimento e cuidado institucional voltadas aos servidores, especialmente por meio do investimento em capacitação e formação dos servidores técnicos, como a oferta de cursos específicos, cursos de especialização e oportunidades de mestrado. Além disso, há ações iniciais voltadas ao cuidado com a saúde mental do servidor, que demonstram uma preocupação institucional com o bem-estar. No entanto, essas iniciativas ainda precisam ser ampliadas e fortalecidas para alcançar maior efetividade e continuidade no cotidiano de trabalho.

O reconhecimento institucional expresso por meio de investimentos em qualificação e progressão profissional dialoga com estudos que apontam a valorização do desenvolvimento humano como elemento estratégico na gestão pública universitária. Miranda (2021) destaca que políticas de formação e carreira contribuem para o engajamento dos servidores, enquanto Sousa (2023) enfatiza

que tais ações fortalecem o sentimento de pertencimento e reconhecimento, desde que estejam articuladas a práticas contínuas de cuidado.

A análise do depoimento do Servidor 2, “Um simples obrigado resolveria muita coisa”, suscita uma reflexão acerca do esgotamento profissional e da escassez de reconhecimento interpessoal. Muitas vezes, a sobrecarga de trabalho negligencia a cortesia elementar sob o pretexto da obrigatoriedade funcional. A consideração do Servidor 2 acima denota uma necessidade de reconhecimento, essa percepção revela uma dimensão subjetiva frequentemente negligenciada nas organizações. Dejours (2015) sustenta que o reconhecimento cotidiano constitui um elemento central para a construção do sentido do trabalho, atuando como mediador entre esforço e prazer. De modo complementar, Sawaia (2020) aponta que a ausência de reconhecimento pode intensificar o sofrimento ético-político, sobretudo em contextos de elevada sobrecarga e invisibilidade institucional.

Todavia, a prática da gratidão no ambiente laboral transcende o cumprimento de tarefas; ela configura-se como um ato de suporte emocional, essencial diante das vulnerabilidades individuais e dos desafios psicossociais invisíveis enfrentados pelos colaboradores.

Não sendo apenas um desejo por educação, mas uma demanda por justiça organizacional e suporte social, conforme Dejours e Mendes e Ferreira (2020), salienta reconhecimento e escuta, eles estão a validar que gestos simples de valorização atuam como recursos organizacionais capazes de equilibrar as altas demandas e prevenir o *burnout*.

Neste contexto faz-se relevante apresentar novos relatos dos servidores técnico-administrativos, os quais evidenciam as modalidades de reconhecimento percebidas no âmbito institucional. Ressalta-se que, embora tais ações existam, algumas necessitam de periodicidade ou apresentam-se, por vezes, ineficazes. Entre as formas citadas, destacam-se,

Servidor 2, As progressões da carreira, homenagens por tempo de serviço, investimentos em qualificação *stricto sensu*.

Servidor 3, A Universidade tem políticas de formação profissional, porém, sobre a saúde dos servidores, as ações são ineficientes.

A coexistência de políticas de valorização profissional com ações incipientes de cuidado em saúde mental reforça a necessidade de compreender o cuidado como eixo estruturante da gestão. Limongi-França (2014) argumenta que iniciativas voltadas à qualidade de vida no trabalho produzem efeitos consistentes apenas quando integradas às práticas organizacionais de forma contínua. Mendes e Ferreira (2021) complementam ao afirmar que

ações fragmentadas possuem uma tendência a apresentar baixo impacto na preservação da saúde mental dos trabalhadores.

Ressaltam-se, ainda, outras formas de reconhecimento:

Servidor 4, Capacitação de servidores

Servidor 5, Desenvolvimento profissional através de treinamentos e compartilhamento de informações.

Servidor 6, O plano de carreira.

Servidor 7, Incentivo a qualificação, Plano de cargo e carreira e Representação nos conselhos

Servidor 8, Os momentos de escuta, onde aspectos importantes sobre as melhorias de trabalho e ambientes deste são ouvidas, avaliadas e as vezes implementadas

Espaços institucionais de escuta e participação configuram-se como práticas relevantes de cuidado e reconhecimento. Mendes e Ferreira (2021) destacam que a escuta qualificada fortalece o vínculo entre trabalhador e instituição, contribuindo para a prevenção do adoecimento psíquico. Chiavenato (2020) acrescenta que ambientes organizacionais que valorizam a participação tendem a promover maior confiança, cooperação e segurança psicológica. Nessa perspectiva, Mendes e Ferreira (2021) ressaltam que o cuidado deve ser um eixo estruturante das práticas institucionais para garantir a preservação da saúde mental de quem compõe a comunidade universitária.

Em consonância com tal perspectiva, o depoimento do Servidor 9 reitera a responsabilidade institucional, “Cabe à universidade garantir condições estruturais, pessoal suficiente e políticas de suporte emocional que protejam o servidor, reconhecendo que a saúde do trabalhador é a base para a excelência do ensino e da administração.”

Verifica-se que uma parcela significativa dos participantes considera que a Instituição, em conjunto com o Governo do Estado, deve assegurar o cuidado com a saúde mental dos servidores. Paralelamente, outro grupo expressivo compreende que tal responsabilidade recai sobre o próprio servidor, embora deva ser amparada por ações desenvolvidas pela universidade, conforme reforçado pelo depoimento do Servidor 10,

Em minha opinião, o cuidado com a saúde mental dos profissionais que fazem a UNEMAT acontecer deve ser uma responsabilidade institucional, assumida de forma coletiva pela própria universidade. Embora o autocuidado seja importante, ele não pode ser a única responsabilidade do servidor. É fundamental que a UNEMAT ofereça condições adequadas de trabalho, escuta qualificada, apoio psicológico contínuo, além de uma gestão mais humana, que reconheça limites, valorize os profissionais e promova um ambiente saudável e acolhedor em todos os campi.

Considerando que o servidor despende a maior parte de seu tempo no ambiente laboral, reduzindo o tempo da convivência familiar, observa-se um cenário preocupante que demanda o estabelecimento de limites entre essas esferas. A compreensão do cuidado em saúde mental como responsabilidade institucional relaciona-se às orientações internacionais que reconhecem o papel das organizações na proteção do bem-estar dos trabalhadores. A OMS (2022) e a OIT (2022) apontam que, embora o autocuidado seja relevante, ele não substitui a obrigação das instituições em garantir condições adequadas de trabalho, apoio psicossocial e ambientes organizacionais saudáveis.

Todavia, a convivência prolongada com os colegas de trabalho frequentemente resulta na construção de laços afetivos que simulam uma estrutura familiar, tornando a instituição uma extensão do ambiente doméstico.

A análise dos dados permite concluir que múltiplos fatores influenciam o bem-estar dos servidores, exigindo um olhar atento às suas singularidades. No contexto laboral, a garantia de segurança em suas dimensões emocional, psicológica e financeira constitui o alicerce para o desempenho profissional. Ao assegurar um ambiente saudável e acolhedor, a instituição promove as condições necessárias para que os colaboradores alcancem resultados eficazes, harmonizando o desenvolvimento humano com a produtividade acadêmica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa investigou a percepção dos profissionais técnicos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) acerca do posicionamento da gestão institucional frente à saúde mental e emocional. O estudo analisou como tais dimensões impactam o desempenho das demandas laborais e, conseqüentemente, a vida pessoal desses servidores. Sob a ótica daqueles que vivenciam o cotidiano acadêmico, foram reunidas sugestões que visam ao aprimoramento do bem-estar no trabalho. É fundamental considerar que a UNEMAT, em sua estrutura multicampi, capilariza-se por todo o território mato-grossense, consolidando-se como um agente de transformação social por meio do ensino superior.

Esta pesquisa foi motivada por uma trajetória profissional na educação superior e na gestão administrativa, a observação do cotidiano de profissionais dedicados à execução de processos digitais e/ou físicos e ao atendimento ao público despertou uma preocupação de olhar para a dimensão emocional no trabalho, acerca das condições laborais e do suporte emocional necessário aos colegas de trabalho no ambiente institucional.

Além disso, o interesse também advém do cenário em que diversos profissionais técnicos buscam o aperfeiçoamento por meio de um programa de pós-graduação, fruto da cooperação entre a UNEMAT e a Universidade Federal do Ceará (UFC). Esses servidores, ao conciliarem o desenvolvimento profissional com as atividades laborais — ainda que em regime de jornada reduzida —, vivenciam impactos diretos em suas esferas pessoal e profissional.

Nesse contexto, o cuidado com a saúde mental deve ser uma constante, visto que a qualificação transcende o âmbito individual e reflete na qualidade do ambiente de trabalho. É importante considerar que o acúmulo de demandas pode gerar cansaço, desmotivação e incertezas quanto à gestão das tarefas e dos estudos, exigindo estratégias de suporte para lidar com os desafios emocionais e interpessoais.

Nesse sentido, torna-se fundamental a implementação de políticas e ações voltadas à saúde mental e emocional do profissional técnico. Tais iniciativas devem abranger programas de treinamento, capacitações e encontros formativos, além de espaços dedicados à desconpressão da jornada laboral. A adoção dessas medidas visa proporcionar ganhos substanciais e recíprocos, beneficiando tanto o corpo técnico quanto a própria Instituição.

Considerando que, frequentemente, observam-se situações em que o trabalhador carece de momentos de lazer, convívio social extra-laboral ou descontração — não por uma

escolha deliberada, mas em virtude de múltiplos fatores condicionantes —, o ambiente de trabalho assume um papel de centralidade na vida do sujeito. Tal importância justifica-se pelo fato de que profissionais e servidores dedicam uma parcela significativamente maior de seu tempo às atividades institucionais em comparação ao convívio familiar, tornando o espaço laboral o principal locus de interação social e suporte emocional.

A sistematização desses dados, sob a perspectiva de cada profissional técnico que integrou esta pesquisa, revela-se gratificante e de suma importância. Os resultados reiteram a percepção de que os servidores acreditam na viabilidade de uma transformação institucional, fundamentada em uma gestão que priorize a saúde e o bem-estar de seu corpo técnico.

Diante dessa perspectiva, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar as percepções e experiências dos servidores técnico-administrativos da UNEMAT acerca do ambiente laboral e das práticas institucionais de cuidado à saúde mental e ao bem-estar. A investigação buscou compreender esses olhares sob a ótica das políticas institucionais de valorização e reconhecimento profissional, fundamentando-se nos dados levantados. Para tanto, a estrutura do estudo foi delineada de modo a contemplar os objetivos específicos, organizando-se em seções compostas por questionamentos sistematicamente alinhados a cada um deles.

Quanto ao primeiro objetivo específico, identificaram-se os fatores laborais que exercem maior implicação na saúde mental e emocional do corpo técnico. Durante a coleta de dados, os participantes manifestaram suas percepções de forma espontânea, o que permitiu fornecer à gestão subsídios para o aprimoramento dessas condições, visto que se referem a aspectos concretos e passíveis de intervenção.

Em relação ao segundo objetivo específico, sob a perspectiva de cada profissional participante, observou-se o reconhecimento da existência de algumas ações voltadas ao cuidado mental e emocional. Entretanto, os relatos indicam que tais iniciativas são escassas, frequentemente carecem de ampla divulgação e apresentam lacunas no que diz respeito à continuidade de sua execução.

No que se refere ao terceiro objetivo específico, a partir das percepções dos profissionais técnicos acerca dos fatores prejudiciais à saúde mental e emocional, em paralelo à análise das ações e políticas vigentes na universidade para mitigar essas implicações, identificou-se um conjunto de sugestões e propostas exequíveis, passíveis de aplicação e implementação junto ao corpo técnico.

Por fim, o quarto objetivo específico contemplou a elaboração de um produto técnico, configurado como um guia orientador. Tal material propõe ações viáveis voltadas à

valorização, ao reconhecimento e ao sentimento de pertencimento do corpo técnico. A abordagem privilegia a dimensão coletiva em detrimento da individual, visando proporcionar benefícios mútuos tanto ao desenvolvimento pessoal do servidor quanto ao clima e à dinâmica do ambiente de trabalho.

Ademais, observa-se que o corpo técnico tem envidado esforços voltados à atualização do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), cuja última revisão ocorreu no ano de 2011. Embora este fator possua interface direta com a saúde mental do trabalhador, a análise dos dados revelou que ele não foi o elemento de maior prevalência nos relatos. Todavia, tal constatação não exime a relevância da dimensão remuneratória, uma vez que o exercício profissional — seja no serviço público ou na iniciativa privada — transcende a satisfação pessoal e fundamenta-se também na contrapartida financeira e na subsistência do indivíduo.

A partir desta investigação, que buscou responder à indagação central: “De que maneira as condições laborais e as práticas de gestão da UNEMAT influenciam a saúde mental e o bem-estar dos servidores técnico-administrativos nos câmpus do interior de Mato Grosso?”, especificamente no âmbito do trabalho administrativo, reafirma-se a compreensão de que a universidade constitui um organismo coletivo. Dado que a instituição não se limita isoladamente a discentes, técnicos ou docentes, torna-se fundamental o pensamento sistêmico, no qual cada ambiente de trabalho ou estudo deve ser pautado pelo respeito e pela promoção de condições que favoreçam a saúde organizacional. Observou-se, por meio dos dados, que os participantes atribuem à gestão a responsabilidade central pelo cuidado, embora demonstrem a consciência de que o autocuidado e a busca individual também são componentes necessários nesse processo.

O desenvolvimento desta pesquisa buscou-se não apenas descrever tais experiências, mas revelar os sentidos e significados que os profissionais técnicos atribuem às suas trajetórias institucionais, possibilitando o acesso a dimensões subjetivas muitas vezes invisibilizadas nos processos de gestão, pautando-se no propósito de oferecer subsídios teóricos e empíricos para a formulação de reflexões críticas sobre as condições laborais nas instituições de ensino superior, contribuindo para o aprimoramento das práticas e ações de gestão, e para o fortalecimento de políticas institucionais de cuidado, valorização e promoção do bem-estar aos profissionais técnico.

Portanto, ainda que não se pretenda alcançar generalizações ou conclusões fechadas, a abordagem qualitativa adotada permitiu a identificação de padrões narrativos, dinâmicas institucionais recorrentes e tensões latentes que atravessam as relações de trabalho,

somando a isso é fundamental investir em treinamentos, rodas de conversa, oficinas sobre inteligência emocional e estratégias de enfrentamento do estresse, não sendo apenas uma ação pontual de cuidado, mas uma política que possa transformar significativamente a cultura organizacional.

No que se refere às limitações da pesquisa, a coleta de dados via questionário eletrônico restringiu o aprofundamento subjetivo que entrevistas semiestruturadas poderiam oferecer. Adicionalmente, o estudo delimitou-se a três câmpus, não abrangendo os demais dez câmpus, a Sede Administrativa e o Escritório em Cuiabá, a inclusão desses, poderia expandir a compreensão sobre as vivências dos profissionais técnicos no que concerne ao ambiente laboral, às ações de cuidado institucional e os reflexos psicossociais no âmbito profissional e pessoal. Tais restrições, entretanto, não comprometem a validade dos achados, mas sinalizam oportunidades de ampliação em investigações futuras.

Dentre as recomendações para investigações futuras, sugere-se a ampliação do escopo amostral, estendendo a pesquisa aos profissionais técnicos dos demais câmpus, da Sede Administrativa e do Escritório em Cuiabá. Tal expansão permitirá abranger a totalidade do corpo técnico da Universidade. Adicionalmente, recomenda-se a utilização da técnica de entrevistas semiestruturadas, a qual possibilitará uma exploração mais detalhada dos discursos, permitindo que os participantes discorram livremente sobre suas experiências e percepções acerca da saúde mental.

Nesse sentido espera-se que os dados produzidos ao longo desta investigação contribuam para a construção de uma compreensão ampliada e sensível sobre as vivências emocionais de servidores técnico-administrativos no contexto da universidade pública, em especial no que se refere às adversidades enfrentadas cotidianamente, às formas de sofrimento experienciadas e às estratégias de enfrentamento mobilizadas no ambiente organizacional.

Por fim, possibilitando cada vez mais o fomento do diálogo entre pesquisa, políticas públicas e ações concretas de transformação do cotidiano laboral, com foco na humanização das relações institucionais e na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, éticos e inclusivos.

REFERÊNCIAS

- AKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273–285, 2017.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2017.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. The Job demands-resources model: state of the art. **Journal of Managerial Psychology**, v. 22, n. 3, p. 309-328, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Reporting guidelines for qualitative research: A values-based approach. **Qualitative Research in Psychology**, v. 22, n. 6, p. 1-40, 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elia. **Trabalho e saúde mental: da pesquisa à clínica**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020.
- FERREIRA, M. C.; FERREIRA, R. R. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no bem-estar dos servidores**. 2. ed. Brasília: Editora UnB, 2021.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2019.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- LINDSTRÖM, H. M. *et al.* Job demands–resources theory extended: stress, loneliness and care responsibilities impacting UK doctoral students and academics’ mental health. **Journal of Education and Work**, v. 50, n. 6, p. 1-16, June 2024. DOI: 10.1080/03075079.2024.2357148.
- MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Burnout: A guide to recognizing burnout and pathways to healing and renewal**. Oakland: University of California Press, 2016.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. **World Psychiatry**, v. 20, n. 2, p. 175-181, 2021.

MASON, M. Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. **Forum Qualitative Sozialforschung**, 2010. Disponível em: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1428/3027>. Acesso em: 2 dez. 2025.

MENDES, Ana M.; FERREIRA, Mariana C. **Saúde mental e trabalho no serviço público: desafios e estratégias institucionais**. Brasília, DF: Enap, 2021.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 16. ed. São Paulo: Hucitec, 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Diretrizes sobre saúde mental no trabalho**. Genebra: OIT, 2022.

ROBERTSON, I. T. *et al.* Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 88, n. 3, p. 533–562, 2015.

ROBERTSON, I. T.; COOPER, C. L.; SARKAR, M.; CURRAN, T. Proactive resilience programmes for improving resilience and well-being in the workplace: A systematic review. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 29, n. 1, p. 1-15, 2024.

SANDELOWSKI, M. Sample size in qualitative research. **Research in Nursing & Health**, 18, 179-183, 2017.

SANTOS, J. B.; MATTOS, M. S.; PINTO, M. C. S. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2011.

SAWAIA, B. B. **A clínica do sofrimento ético-político: subjetividade, pobreza e direitos humanos**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2020.

SELIGMANN-SILVA, E. **Trabalho e desgaste mental: o direito a ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SIEGRIST, J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, p. 27-41, 1996.

SIEGRIST, J.; LI, J.; MONTANO, D. Effort–reward imbalance and health in the workplace: Recent developments in theory and empirical research. **Work & Stress**, v. 34, n. 1, p. 1-23, 2020.

SIEGRIST, J. *et al.* Effort–reward imbalance and its impact on health: new evidence from the education sector. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 4, p. 2149, 2023.

SILVA, A.C. **Classificação metodológica das pesquisas científicas**. 2024. Disponível em: Disponível em: file:///C:/Users/Acesso%20Livre/Downloads/CLASSIFICA%C3%87%C3%83O+METODOL%C3%93GICA+DAS+PESQUISAS+CIENT%C3%8DFICAS%20(1).pdf. Acesso em: 21 jan. 2026.

SILVA, J. A.; FERREIRA, M. C. Saúde Mental e Trabalho no Setor Público: desafios e perspectivas contemporâneas. **Revista Brasileira de Gestão e Políticas Públicas**, Brasília, DF, v. 8, n. 2, p. 145-162, 2022.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2028**: relatório final. Cáceres: UNEMAT, 2023. 161 ISBN 978-85-7911-218-8.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Resolução nº 01/2024-CONEPE**: Institui a Normatização Acadêmica da Universidade do Estado de Mato Grosso Carlos Alberto Reyes Maldonado - UNEMAT. Cáceres: UNEMAT, 2024d. Disponível em: https://www.unemat.br/resolucoes/resolucoes/conepe/5504_res_conepe_1_2024.pdf. Acesso em: 5 jan. 2026.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Prezado (a) Servidor (a)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Desafios Emocionais e Possibilidades de Suporte Psicossocial aos Servidores da Universidade Do Estado Do Mato Grosso - Unemat”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão do Ensino Superior da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob execução da pesquisadora Adrielle Pâmala Silva, mestranda da UFC, sob orientação da Professora Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

A sua participação é voluntária, e você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Se não quiser participar, você não será penalizado (a) de forma alguma. Em caso de dúvida, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Unemat pelo e-mail cep@unemat.br ou telefone (65) 98120-0113. O CEP/UNEMAT é a instância da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

A pesquisa que você está sendo convidado (a) a participar tem por objetivo geral “Analisar as percepções e experiências de servidores técnico-administrativos da UNEMAT acerca da relação entre as condições laborais e as práticas institucionais de cuidado à saúde mental e ao bem-estar no contexto das políticas institucionais voltadas à permanência e valorização do trabalhador.”

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Título do Projeto: Desafios Emocionais e Possibilidades de Suporte Psicossocial aos Servidores da Universidade Do Estado Do Mato Grosso - Unemat.

Responsável pela pesquisa: Adrielle Pâmala Silva

Endereço e Telefone para contato: Rua José Bastos, 365, Bairro Jardim Caiapó, setor leste, Colíder-MT.

Telefone para contato: (66) 9 9911-6940.

E-mail: adrielle.silva@unemat.br

Solicitamos a você que imprima uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde constam as informações do Comitê de Ética, telefone e e-mail da pesquisadora, a quem você pode solicitar o retorno dos resultados da pesquisa, por e-mail, se desejar.

A sua participação nesta pesquisa será por meio de uma entrevista individual, em que conversaremos sobre temas como emoções no trabalho, condições de trabalho e saúde mental, ações da UNEMAT e da gestão, acolhimento e valorização. O questionário será respondido de forma anônima, e levará aproximadamente 20 minutos para ser preenchido, garantindo-se o anonimato dos participantes, sua identidade não será revelada em nenhum momento.

Os riscos (e/ou desconfortos) envolvidos nesse estudo são a possibilidade de gerar desconforto emocional ao abordar experiências pessoais. Caso isso ocorra, você poderá interromper a entrevista, recusar-se a responder determinadas perguntas ou desistir da participação a qualquer momento, sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional. Não existem riscos físicos, financeiros ou jurídicos decorrentes da participação. Embora não haja benefícios diretos e imediatos, espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para a produção de conhecimento científico sobre saúde mental no serviço público; o fortalecimento de políticas institucionais de cuidado e suporte psicossocial aos servidores da UNEMAT; a valorização e o reconhecimento do papel dos servidores técnico administrativos.

Sua participação é voluntária e poderá ser interrompida em qualquer momento. As informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e científicos, em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

Nas transcrições e citações utilizadas na pesquisa, os participantes serão identificados apenas por códigos genéricos, tais como “SERVIDOR 1”, “SERVIDOR 2”, e assim sucessivamente, de modo a assegurar o anonimato e a confidencialidade das informações. Ressalta-se, ainda, que os participantes terão plena liberdade para desistir de sua participação a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo pessoal ou profissional. As gravações em áudio e suas transcrições serão armazenadas em meio digital seguro, com acesso restrito à

pesquisadora e à orientadora, preservadas por cinco (5) anos após a defesa da dissertação, sendo posteriormente descartadas de forma ética. Não haverá compartilhamento de informações em listas abertas ou acessíveis a terceiros. Nenhum dado que permita sua identificação pessoal será divulgado em relatórios, publicações ou apresentações.

Declaração de consentimento

Declaro que compreendi todas as informações acima, fui devidamente esclarecido(a) sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios desta pesquisa e concordo, de forma voluntária e livre, em participar da entrevista.

- Autorizo a gravação em áudio da entrevista para fins exclusivos desta pesquisa.
- Não autorizo a gravação em áudio da entrevista.

Local e data: _____

Registro do participante (rubrica/assinatura): _____

Pesquisadora responsável: Adrielle Pâmala Silva

Assinatura

APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

FORMULÁRIO ONLINE



DESAFIOS EMOCIONAIS E POSSIBILIDADES DE SUPORTE PSICOSSOCIAL AOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO MATO GROSSO - UNEMAT

Olá, colega! Sou servidora da nossa UNEMAT há oito anos e, assim como você, vivencio diariamente os desafios de nossa universidade. Como pesquisadora convido você a participar da pesquisa: “Desafios Emocionais e Possibilidades de Suporte Psicossocial aos Servidores da UNEMAT”. Agradeço imensamente sua colaboração.

Este questionário faz parte de um estudo para analisar as percepções e experiências de servidores técnico administrativos da UNEMAT acerca da relação entre as condições laborais e as práticas institucionais de cuidado à saúde mental e ao bem-estar no contexto das políticas institucionais voltadas à permanência e valorização do trabalhador.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a) Servidor (a),

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Desafios Emocionais e Possibilidades de Suporte Psicossocial aos Servidores da Universidade Do Estado Do Mato Grosso - Unemat”, desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão do Ensino Superior da Universidade Federal do Ceará (UFC), sob execução da pesquisadora Adrielle Pâmala Silva, mestranda da UFC, sob orientação da Professora Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

Endereço e telefone da Responsável pela pesquisa: Rua José Bastos, 365, Bairro Jardim Caiapó, setor leste, Colíder-MT, (66) 9 9911-6940. E-mail: adrielle.silva@unemat.br

Em caso de dúvida, você pode procurar o Comitê de Ética em Pesquisa da Unemat pelo e-mail cep@unemat.br ou telefone (65) 98120-0113. O CEP/UNEMAT é a instância da Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos.

A sua participação nesta pesquisa será por meio deste formulário, composto por 10 perguntas, garantindo-se o anonimato dos participantes, sua identidade não será revelada em nenhum momento.

Sua participação é voluntária e o sigilo é garantido. Os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos, visando propor melhorias para o nosso bem-estar coletivo. O tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18).

TERMO DE CONSENTIMENTO (FORMULÁRIO ELETRÔNICO)

Declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Declaro, por livre e espontânea vontade, que estou ciente da natureza voluntária de minha participação na pesquisa.

Sim, li e concordo em participar.

Não, não aceito participar.

Perfil Socioprofissional

Para iniciarmos, gostaríamos de conhecer um pouco sobre sua trajetória na UNEMAT. Estas informações são fundamentais para compreendermos as diferentes realidades dos nossos câmpus.

1- Gênero:

Feminino.

Masculino.

Não binário.

Prefiro não responder.

2-Em qual câmpus você está lotado(a) atualmente?

Colíder.

Juara.

Nova Mutum.

3-Qual o seu cargo/enquadramento de concurso?

Apoio Universitário.

Agente Universitário.

Técnico Universitário.

5-Há quanto tempo você atua como servidor(a) efetivo técnico administrativo(a) na UNEMAT?

De 1 a 3 anos.

De 3 a 10 anos.

De 11 a 20 anos.

Mais de 20 anos.

Seção 1: Contexto e Ambiente de Trabalho

Identificar os principais fatores relacionados às condições de trabalho que impactam a saúde mental dos servidores nos câmpus investigados;

5-Quais aspectos do ambiente de trabalho você considera mais estressantes e/ou desgastantes hoje e de que maneira esses aspectos e condições estruturais e organizacionais do seu setor impactam sua saúde mental? (ex: falta de pessoal, recursos limitados, burocracia)

Seção 2: Políticas de Cuidado e Reconhecimento

Conhecer as percepções dos servidores sobre a efetividade de práticas institucionais de cuidado na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT);

6-Quais são as políticas ou ações de cuidado à saúde mental oferecida pela UNEMAT que você conhece ou utilizou e sua efetividade no seu cotidiano de trabalho?

Seção 3: Carga de Trabalho e Equilíbrio

Analisar a relação entre sobrecarga de trabalho e os níveis de saúde e bem-estar dos servidores técnico-administrativos;

7-Como você se sente em relação a sua carga de trabalho atual, considera razoável para sua jornada? ou a sobrecarga de tarefas tem afetado seu bem-estar físico (ex: cansaço, dores) e emocional (ex: ansiedade, desânimo) e de que maneira?

Seção 4: Perspectivas de Mudança e Gestão Humanizada

Propor ações de gestão que favoreçam a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, acolhedores e humanizados no contexto universitário.

8- Quais os tipo de mudanças você considera importante para melhorar o ambiente de trabalho promovendo um ambiente mais acolhedor e com cuidado específico com os profissionais técnico administrativos?

Seção 5: Políticas de Cuidado e Reconhecimento

9-Quais as formas de reconhecimento e cuidado institucional (valorização do seu papel) com os servidores que sustentam o funcionamento da universidade você conhece?

10- Em sua opinião, quem cuida — ou quem deveria cuidar — da saúde mental dos profissionais que fazem a UNEMAT acontecer?

AGRADECIMENTO FINAL:

Sua resposta foi registrada com sucesso. Agradecemos imensamente sua colaboração! Sua participação é essencial para que possamos refletir sobre ações que promovam um ambiente de trabalho mais saudável, acolhedor e humanizado na nossa UNEMAT.

APÊNDICE C - PRODUTO TÉCNICO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL EM POLÍTICAS
PÚBLICAS E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - POLEDUC

TIPO DE PRODUTO

Cartilha para o Fortalecimento de Vínculos e Promoção da Saúde Mental

Assunto: Produto técnico oriundo dos resultados da dissertação “DESAFIOS EMOCIONAIS E POSSIBILIDADES DE SUPORTE PSICOSSOCIAL AOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO MATO GROSSO - UNEMAT” pertencente ao Mestrado Profissional em Políticas Públicas e gestão da Educação Superior

ADRIELLE PÂMALA SILVA
PROF^a. DR^a. CONCEIÇÃO DE MARIA PINHEIRO BARROS

FORTALEZA, 2026

RESUMO

O produto técnico, intitulado "Cartilha para o Fortalecimento de Vínculos e Promoção da Saúde Mental", constitui-se como uma ferramenta estratégica voltada à mitigação dos efeitos emocionais decorrentes do trabalho, e ao fomento de um ambiente laboral humanizado. A proposta organiza orientações práticas para a gestão e para o corpo funcional, visando fortalecer as redes de apoio e a segurança emocional no cotidiano universitário. Parte-se do pressuposto de que servidores que usufruem de políticas de cuidado e reconhecimento tendem a apresentar maior satisfação laboral e um senso renovado de pertencimento institucional.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA	5
3	OBJETIVOS	5
3.1	Objetivo Geral	5
3.2	Objetivos Específicos	5
4	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU NECESSIDADE	5
5	PROPOSTA DE ATIVIDADES / INTERVENÇÃO (DE ACORDO COM O PRODUTO ESCOLHIDO)	6
6	CONCLUSÃO	8
7	REFERÊNCIAS	9

1. INTRODUÇÃO

O produto técnico insere-se no contexto da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), especificamente no âmbito da gestão de pessoas e do cotidiano laboral dos servidores técnico-administrativos.

A universidade, enquanto instituição multicampi de relevância estratégica para o desenvolvimento regional, possui uma estrutura complexa onde o capital humano constitui o pilar de importante nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Todavia, as evidências colhidas nos câmpus de Colíder, Juara e Nova Mutum apontam para uma realidade de intensificação do trabalho, que demanda mecanismos institucionais de suporte mais robustos e humanizados.

A proposta foi desenvolvida para ser aplicada tanto em nível macroestrutural, nas políticas de gestão de pessoas da Reitoria, quanto em nível microestrutural, no cotidiano das diretorias administrativas de cada câmpus.

O guia fundamenta-se na necessidade de equilibrar as exigências institucionais com o suporte emocional e relacional oferecido aos servidores, visando a superação de quadros de estresse e invisibilidade funcional.

Os reflexos esperados com a implementação deste produto abrangem diversas dimensões da vida organizacional:

1. Impacto Subjetivo e Emocional: Promoção do bem-estar e da segurança psicológica, permitindo que o servidor ressignifique seu papel institucional e recupere o sentido de propósito em suas funções.
2. Impacto Coletivo e Relacional: Fortalecimento dos vínculos interpessoais e da cultura de colaboração, mitigando conflitos e favorecendo um ambiente de acolhimento mútuo.
3. Impacto Institucional e Social: Alinhamento estratégico com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2022-2028), resultando na redução de índices de absenteísmo, maior engajamento laboral e, conseqüentemente, na otimização da entrega de serviços à comunidade acadêmica e à sociedade mato-grossense.

Dessa forma, este guia não se limita a um conjunto de instruções técnicas, mas configura-se como um dispositivo de valorização humana, reafirmando que o cuidado com a saúde mental é condição essencial para a excelência da gestão pública universitária.

2. PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

A presente proposta direciona-se aos gestores, à Reitoria e às Pró-Reitorias, visando que a implementação das estratégias delineadas neste estudo alcance o maior número de profissionais técnico-administrativos, assegurando que estes sejam efetivamente atendidos e beneficiados pelas ações de cuidado.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo geral

Propor a implementação de estratégias transversais de cuidado, acolhimento e valorização destinadas ao corpo técnico-administrativo da Universidade do Estado de Mato Grosso, buscando por meio de diretrizes institucionais, promover a saúde mental e o reconhecimento profissional como pilares fundamentais para a excelência da gestão universitária.

3.2 Objetivos específicos

- Promover a desmistificação acerca do cuidado com a saúde mental e do suporte emocional no contexto laboral;
- Viabilizar períodos de pausa e recuperação funcional durante a jornada de trabalho, visando à mitigação da fadiga;
- Implementar atividades de ginástica laboral e práticas integrativas, mediadas por profissionais especializados;
- Fomentar programas de treinamento e capacitação técnica descentralizados por setores, com periodicidade regular, como estratégia de dinamização das competências e renovação do engajamento profissional.

4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA OU NECESSIDADE

A escassez de recursos humanos emerge como o fator predominante e alarmante no contexto analisado. A carência de pessoal gera um efeito cascata que compromete a indissociabilidade entre as esferas laboral e pessoal; embora as demandas institucionais sejam formalmente cumpridas, o custo emocional e o comprometimento do ambiente familiar podem revelar um processo de adoecimento invisibilizado.

Somam-se a esse cenário a ausência de fluxos processuais definidos e a carência de padronização nas demandas. Tais lacunas, aliadas a uma estrutura burocrática complexa e muitas vezes desconhecida, potencializam a exaustão mental do servidor, que, sob condições de esgotamento, vê-se impossibilitado de buscar o aperfeiçoamento necessário para a execução das tarefas.

Observa-se, ainda, um desalinhamento entre o avanço tecnológico, marcado pela celeridade informacional, e a capacidade humana de absorção e processamento. O aumento na complexidade dos processos, desacompanhado de suporte institucional e de momentos de interação coletiva, intensifica a sobrecarga.

Considerando a natureza humana do trabalhador, é fundamental que existam espaços de troca de saberes e cooperação entre pares, especialmente em uma instituição com a capilaridade da UNEMAT, presente em todas as regiões do estado.

O objetivo é fomentar não apenas a valorização profissional, mas o sentimento de pertencimento, reconhecendo que a extensão da jornada diária torna o ambiente de trabalho um espaço central na constituição da identidade e do bem-estar do indivíduo.

A fundamentação deste estudo pressupõe que o dimensionamento do quadro de servidores técnico-administrativos é um fator determinante para a saúde organizacional. Evidencia-se que um contingente reduzido acarreta a acumulação de funções e a sobrecarga de setores em um único servidor, resultando em desmotivação, exaustão física e mental, além de um sentimento de isolamento perante o coletivo.

Diante desse cenário, a presente proposta visa instituir estratégias que fomentem o sentimento de pertencimento e a valorização do indivíduo, promovendo um ambiente laboral pautado na segurança psicológica e na satisfação profissional.

5. PROPOSTA DE ATIVIDADES / INTERVENÇÃO (DE ACORDO COM O PRODUTO ESCOLHIDO)

O planejamento e o respectivo cronograma de atividades devem ser centralizados pela Administração Superior (Sede), visto que esta reúne as Pró-Reitorias competentes e a equipe multiprofissional, composta por assistentes sociais, psicólogos e técnicos de segurança do trabalho.

Tais ações devem possuir periodicidade regular ao longo do ano, viabilizadas por meio da implementação desta cartilha de orientações, bem como pela oferta sistemática de palestras e oficinas temáticas.

- Programas de Treinamento e Capacitação Setorial: Promover ações de formação contínua direcionadas aos servidores de unidades específicas, por meio de encontros periódicos que fomentem o diálogo entre membros da mesma unidade laboral. Tais momentos visam a reflexão sobre o sentido do trabalho e a construção coletiva de estratégias para o enfrentamento de desafios locais.
- Programas de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional:
 - Capacitações em Temas Transversais: Promoção de saberes interdisciplinares que perpassam as diversas áreas de atuação, focando em competências socioemocionais, ética pública e bem-estar no trabalho;
 - Capacitações em Eixos Temáticos Específicos: Ações formativas direcionadas às particularidades técnicas e operacionais de cada setor, visando o aprimoramento das rotinas exclusivas de cada unidade;
 - Atualização Normativa e Procedimental: Treinamentos focados na atualização de fluxos, novas legislações e ferramentas tecnológicas, assegurando a conformidade e a eficiência frente às inovações administrativas.
- Desenvolvimento de trilhas de aprendizagem em ambientes virtuais de ensino (EaD), estruturadas em eixos temáticos que contemplem a gestão estratégica do tempo, o fortalecimento da inteligência emocional e a implementação de protocolos de prevenção à síndrome de *burnout*.
- Ciclos de Diálogos e Formação Temática:
 - Comunicação Assertiva e Não Violenta: Promoção de oficinas voltadas ao aprimoramento das relações interpessoais e ao fortalecimento do clima organizacional no ambiente universitário;
 - Oratória e Expressão Profissional: Desenvolvimento de competências comunicativas para o exercício das funções administrativas e acadêmicas;
 - Enfrentamento aos Assédios (Moral, Sexual e Psicológico): Ações de caráter formativo e preventivo, visando à conceituação, identificação e compreensão

dos fenômenos, para além do viés punitivo, focando na conscientização institucional;

- Calendário Alusivo e Datas Comemorativas: Realização de atividades integrativas em consonância com o cronograma institucional anual;
 - Campanhas de Conscientização Mensal (Meses Coloridos): Implementação de ações específicas de cuidado e promoção da saúde, pautadas nas temáticas globais de prevenção e bem-estar previstas para cada mês.
- Promoção de Saúde Física e Pausas Recuperativas:
 - Implementação de Ginástica Laboral: Realização de atividades físicas orientadas no ambiente de trabalho, visando à prevenção de doenças ocupacionais e à redução da fadiga muscular;
 - Institucionalização de Pausas para Recuperação Funcional: Viabilização de períodos de descanso durante a jornada laboral, em ambientes especificamente projetados para a descompressão e o bem-estar dos servidores.
 - Estratégias de Reconhecimento e Valorização por Tempo de Serviço:
 - Implementação de Protocolos de Reconhecimento Institucional: Instituir ações formais e simbólicas que celebrem a trajetória do servidor, abrangendo desde honrarias oficiais (como moções de aplausos) até manifestações de apreço imediatas e humanizadas via canais de comunicação interna, visando fortalecer o sentimento de pertencimento e o prestígio profissional.

7. CONCLUSÃO

A temática da saúde mental e emocional deve permutar todas as instâncias laborais, contemplando tanto o setor público quanto o privado. É importante reconhecer que, embora a estabilidade ocupacional seja um fator de atratividade na carreira pública, na atualidade este atributo não atua como garantia isolada de bem-estar ou de qualidade de vida no trabalho.

A segurança jurídica do vínculo não anula a necessidade de políticas de cuidado e de ambientes laborais saudáveis, uma vez que a realização profissional transcende a mera permanência no cargo.

A implementação de tais propostas deve ser iniciada de imediato, sob a premissa de que a reversão dos quadros de esgotamento mental e emocional do trabalhador não ocorre de forma instantânea.

Trata-se de um processo contínuo e gradual, cuja eficácia depende da consolidação de ações que embora demandem tempo para maturação e percepção de resultados, revelam-se urgentes e inadiáveis.

A efetiva implementação de tais ações visa elevar os índices de satisfação do corpo técnico, fomentando, simultaneamente, o autoconhecimento necessário para que o servidor identifique a necessidade de suporte e busque ativamente o auxílio profissional adequado.

8. REFERÊNCIAS

Documento original "PRODUTOTÉCNICOPOLEDUC.docx" fornecido pelo usuário.

UNEMAT, Universidade do Estado de Mato Grosso. Plano de Desenvolvimento Institucional 2022-2028: relatório final /Universidade do Estado de Mato Grosso – Comitê de desenvolvimento do PDI 2022-2028 – Cáceres [MT]: UNEMAT, 2023. 161p. Il. Color.- ISBN: 978-85-7911-218-8.

ANEXO A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA
PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA****Título da Pesquisa: DESAFIOS EMOCIONAIS E POSSIBILIDADES DE SUPORTE PSICOSSOCIAL AOS SERVIDORES DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO MATO GROSSO - UNEMAT****Pesquisador: ADRIELLE PAMALA SILVA****Área Temática:**

Versão: 2

CAAE: 91656325.3.0000.5166

Instituição Proponente: Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.898.122

Apresentação do Projeto:

Protocolo referente ao projeto de Mestrado.

Compreender os desafios emocionais vivenciados por servidores técnico-administrativos da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT), especialmente nos campus de Colíder, Juara e Nova Mutum, é o ponto de partida deste estudo. O estudo parte da premissa de que condições laborais precárias, sobrecarga de trabalho, escassez de pessoal e ausência de reconhecimento institucional impactam diretamente a saúde mental desses trabalhadores. Com base em referenciais como os modelos Demanda-Recursos (JD-R) e EsforçoRecompensa (ERI), a pesquisa busca compreender como essas dinâmicas afetam o bem-estar psicológico e quais estratégias institucionais podem ser adotadas para mitigar os efeitos do adoecimento emocional. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, cuja coleta de dados será realizada por

meio de entrevistas e estudos metodológicos que apontam a saturação teórica. A análise dos dados seguirá a técnica de análise temática, conforme proposta por Braun e Clarke (2021), complementada por análise documental de normativas institucionais. Espera-se que os resultados contribuam para o fortalecimento de políticas de cuidado e valorização, oferecendo subsídios para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e humanizados no contexto da educação superior pública.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Geral:

Analisar as percepções e experiências de servidores técnico-administrativos da UNEMAT acerca da relação entre as condições laborais e as práticas institucionais de cuidado à saúde mental e ao bem-estar no contexto das políticas institucionais voltadas à permanência e valorização do trabalhador.

Objetivos Específicos:

- Identificar os principais fatores relacionados às condições de trabalho que impactam a saúde mental dos servidores nos câmpus investigados;
- Conhecer as percepções dos servidores sobre a efetividade de práticas institucionais de cuidado na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT);
- Analisar a relação entre sobrecarga de trabalho e os níveis de saúde e bem-estar dos servidores técnico administrativos;
- Propor ações de gestão que favoreçam a promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, acolhedores e humanizados no contexto universitário.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

◦ A pesquisa apresenta garantia de que danos previsíveis serão evitados, como preconiza a resolução 466/2012.

A pesquisa apresenta, como preconiza a resolução 466/2012:

- Ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos, comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;
- Garantia de que danos previsíveis serão evitados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa apresenta:

- Respeito aos participantes da pesquisa em sua dignidade e autonomia, reconhecendo sua vulnerabilidade, assegurando sua vontade de contribuir e permanecer, ou não, na pesquisa, por intermédio de manifestação expressa, livre e esclarecida;
- Ponderação entre riscos e benefícios, tanto conhecidos como potenciais, individuais ou coletivos, comprometendo-se com o máximo de benefícios e o mínimo de danos e riscos;
- Garantia de que danos previsíveis serão evitados; e
- Relevância social da pesquisa, o que garante a igual consideração dos interesses envolvidos, não perdendo o sentido de sua destinação sócio-humanitária.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram apresentados de acordo com as exigências da resolução 466/2012 e a Norma Operacional 001/2013 do CNS-Conselho Nacional de Saúde.

Recomendações:

Não há

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado de Mato Grosso CEP/UNEMAT após análise do protocolo em comento, de acordo com a resolução 466/2012 e a Norma Operacional 001/2013 do CNS, é de parecer que não há restrição ética para o desenvolvimento da pesquisa.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situaçã
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_D O_P PROJETO_2625460.pdf	25/09/2025 09:26:26		Aceito
Outros	CartaRespostaADRIELLE.docx	25/09/2025 09:26:12	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Outros	TERMOCOMPROMISSOINSTITUI COE SENVOLVIDASNOmodificado.pdf	25/09/2025 09:11:26	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito

Outros	curriculoSidneyGuerraReginaldo.pdf	25/09/2025 09:10:04	ADRIELLE PAMALA	Aceito
--------	------------------------------------	------------------------	--------------------	--------

			SILVA	
Outros	CurriculoConceicaodeMariaPinheiro Barr os.pdf	25/09/2025 09:09:26	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcleunematMODIFICADO.docx	25/09/2025 09:06:37	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	declaracaoresponsavelpesquisadorOri en tadorASSINADO.pdf	25/09/2025 09:05:51	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoCompletoMODIFICADO.doc x	25/09/2025 09:05:01	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRostoMODIFICADA.pdf	25/09/2025 08:56:56	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Outros	14_curriculo_MEMBRO.pdf	24/08/2025 17:17:19	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Outros	14_curriculo.pdf	24/08/2025 17:10:37	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Outros	4_DECLARACAO_DE_QUE_A_C OLET A_DE_DADOS_NAO_FOI_INICIA DA.pd	24/08/2025 17:09:13	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	6_DECLARACAO_USO_INFRAES TRU TURA.pdf	24/08/2025 17:05:53	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito
Outros	1_oficio_assinado.pdf	24/08/2025 17:00:39	ADRIELLE PAMALA SILVA	Aceito

Situação do Parecer: Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP: Não

CACERES, 12 de Outubro de 2025

Assinado por:
Raul Angel Carlos Olivera
(Coordenador(a))