



**INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE PERNAMBUCO  
CAMPUS IGARASSU COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

JOELMA MARIA FORTUNATO

RENATA DE SANTANA LINS

**SOBRECARGA *VERSUS* SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Uma análise da relação  
e seus impactos entre gestoras e gestores em um campus de um Instituto  
Federal.**

IGARASSU - PE

2025

JOELMA MARIA FORTUNATO

RENATA DE SANTANA LINS

**SOBRECARGA *VERSUS* SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Uma análise da relação  
e seus impactos entre gestoras e gestores em um campus de um Instituto  
Federal.**

Monografia apresentada à Coordenação Superior de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), Campus Igarassu, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dra Michelle Silva de Oliveira Cedraz.

IGARASSU - PE

2025

F745s Fortunato,Joelma Maria

Sobrecarga versus satisfação no trabalho: Uma análise da relação e seus impactos entre gestoras e gestores em um campus de um Instituto federal. / Joelma Maria Fortunato; Renata de Santana Lins. — Igarassu, As autoras,2025.  
95f.

Orientadora: Profª Dra. Michelle Silva de Oliveira Cedraz  
Trabalho de conclusão de curso ( Bacharelado em Administração ).  
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco -  
Campus Igarassu.Coordenação do Curso Superior de  
Administração,2025.

1.Sobrecarga de trabalho 2. Qualidade de vida no trabalho. 3. Gestão pública. 4. Satisfação no trabalho 5. Saúde mental 6. Saúde do trabalhador. 7. Institutos Federais de Educação. I. Título. II. Lins, Renata de Santana. III. Cedraz, Michelle Silva de Oliveira ( orientadora ). IV. Instituto Federal de Educação de Pernambuco.

CDD 658.31422

Maria Amanda Cabral CRB4 /1442

JOELMA MARIA FORTUNATO

RENATA DE SANTANA LINS

**SOBRECARGA *VERSUS* SATISFAÇÃO NO TRABALHO: Uma análise da  
relação e seus impactos entre gestoras e gestores em um campus de um  
Instituto Federal.**

---

Professor Orientador

---

Convidado 1

---

Convidado 2

IGARASSU - PE

2025

Dedicamos este trabalho a Deus, fonte de força e inspiração em todos os momentos. Às nossas famílias, pelo amor, paciência e apoio incondicional. Aos amigos que estiveram presentes, oferecendo incentivo e compreensão. E a todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista.

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos primeiramente a Deus, fonte de toda sabedoria e razão de nossa existência, porque dele, e por ele, e para ele são todas as coisas glória, pois, a ele eternamente (Romanos 11:36). Pois reconhecemos que cada passo dessa jornada só foi possível porque sua graça e sua bondade nos sustentou. Aos nossos familiares, que nos apoiam com amor, paciência e incentivo, e aos amigos que tornaram os dias mais leves e cheios de significados, nosso profundo agradecimento. Aos professores, que com dedicação compartilharam conhecimento e experiência, e em especial à nossa orientadora, Michelle Cedraz, pela paciência, orientação e apoio fundamental para a concretização deste trabalho, expressamos nossa sincera gratidão. Estendemos ainda nossos agradecimentos a todos que, de forma direta ou indiretamente, fizeram parte desta caminhada acadêmica, contribuindo para o nosso crescimento pessoal e profissional.

.

*Porque os meus pensamentos não são os vossos pensamentos, nem os vossos caminhos os meus caminhos, diz o SENHOR. Assim como os céus são mais altos do que a terra, assim são os meus caminhos mais altos do que os vossos caminhos, e os meus pensamentos mais altos do que os vossos pensamentos. (Isaías 55:8-9, Bíblia Sagrada)*

## RESUMO

Considerando a relevância do papel do gestor público para a administração eficiente de recursos e para a qualidade dos serviços prestados à comunidade, este estudo tem como tema a sobrecarga versus satisfação no trabalho, com foco nos impactos vivenciados por gestoras e gestores em um campus de um Instituto Federal. O objetivo foi compreender, por meio de uma abordagem qualitativa, a percepção dos fatores que geram sobrecarga de trabalho e analisar como esses aspectos influenciam a satisfação e a qualidade de vida no trabalho. A pesquisa contou com a participação de 17 gestores, correspondendo a aproximadamente 85% do total de líderes atuantes no campus, de diferentes faixas etárias e gêneros. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e aplicação de questionário, o que possibilitou um mapeamento detalhado das condições enfrentadas no exercício da função gerencial. O estudo é de natureza descritiva, com enfoque em identificar os fatores que ocasionam a sobrecarga de trabalho e como tais fatores impactam na satisfação e bem-estar desses profissionais. Os resultados revelaram que a sobrecarga é um fenômeno sistêmico, intensificado pela escassez de recursos humanos, excesso de burocracia e limitações orçamentárias. Verificou-se uma relação inversa entre sobrecarga e satisfação, embora fatores intrínsecos, como senso de propósito e relações interpessoais, sustentem níveis de satisfação parcial. Destacaram-se ainda impactos severos na saúde física e mental, como estresse crônico, ansiedade e esgotamento, com maior gravidade entre gestoras devido ao acúmulo de demandas familiares. Conclui-se que os fatores organizacionais são os principais responsáveis pela sobrecarga, e que a satisfação é mantida por fatores relacionais e individuais, não pelo suporte institucional.

Palavras-chave: Sobrecarga de Trabalho, Satisfação no Trabalho, Saúde Mental, Gestão Pública, Institutos Federais.

## **ABSTRACT**

Considering the importance of public managers' role in the efficient management of resources and the quality of services provided to the community, this study focuses on work overload versus job satisfaction, focusing on the impacts experienced by managers on a Federal Institute campus. The objective was to use a qualitative approach to understand the perception of the factors that generate work overload and analyze how these aspects influence satisfaction and quality of life at work. The study involved the participation of 17 managers, representing approximately 85% of the total number of leaders working on the campus, of different age groups and genders. Data collection was conducted through interviews and a questionnaire, which enabled a detailed mapping of the conditions faced in the performance of managerial position. The study is descriptive in nature, focus on identifying the factors that lead to work overload and how these factors impact the satisfaction and well-being of these professionals. The results revealed that work overload is a systemic phenomenon, intensified by human resource scarcity, excessive bureaucracy, and budgetary constraints. An inverse relationship was found between work overload and satisfaction, although intrinsic factors, such as a sense of purpose and interpersonal relationships, support partial levels of satisfaction. Severe impacts on physical and mental health, such as chronic stress, anxiety, and burnout, were also highlighted, with greater severity among female managers due to the accumulation of family demands. It is concluded that organizational factors are primarily responsible for work overload, and that satisfaction is maintained by relational and individual factors, not by institutional support.

**Keywords:** Work Overload, Job Satisfaction, Mental Health, Public Management, Federal Institutes

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Fatores que Geram Sobrecarga.....	29
Figura 2 - Representação Visual da Relação entre a Dupla Jornada e seus Impactos.....	32
Figura 3 - Perfil dos Gestores: Impactos na Qualidade de Vida.....	34

### QUADROS

Quadro 1 - Relação entre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho entre Gestores.....	37
Quadro 2 - Impactos da Sobrecarga nas Gestoras.....	39
Quadro 3- Trechos da entrevista com o Gestor 1 .....	61
Quadro 4 - Trechos da entrevista com a Gestora 2.....	62
Quadro 5 - Trechos da entrevista com Gestora 3 .....	63
Quadro 6 - Trechos da entrevista com Gestor 4.....	64
Quadro 7 - Trechos da entrevista com Gestora 5 .....	65
Quadro 8 - Trechos da entrevista com o Gestor 6 .....	66
Quadro 9 - Trechos da entrevista com a Gestora 7 .....	67
Quadro 10 - Trechos da entrevista com a Gestora 8.....	69
Quadro 11 - Trechos da entrevista com Gestor 10.....	70
Quadro 12 - Trechos da entrevista com Gestora 11 .....	71
Quadro 13 - Trechos da entrevista com o Gestor 12.....	73
Quadro 14 - Trechos da entrevista com a Gestora 14.....	74
Quadro 15 - Trechos da entrevista com a Gestora 16.....	75
Quadro 16 - Trechos da entrevista com o Gestor 17.....	76
Quadro 17 - Questionário de Entrevista do Trabalho de Conclusão de Curso.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	43
---	----

## LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Escala de Concordância: Satisfação com a Instituição e Ambiente Físico.....	43
Gráfico 2 - Fatores organizacionais de Sobrecarga de Trabalho .....	44
Gráfico 3 - Sobrecarga e Equilíbrio, Trabalho/Vida.....	45
Gráfico 4 - Fatores de Satisfação.....	46
Gráfico 6 - Fatores de Insatisfação .....	47
Gráfico 7 - Satisfação com a Instituição.....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>PERGUNTA DE PESQUISA</b> .....	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
3.1	Geral.....	15
3.2	Objetivo Específicos .....	15
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
5.1	Satisfação no trabalho.....	16
5.2	Sobrecarga no trabalho.....	18
5.3	Relação entre a sobrecarga e satisfação no trabalho .....	20
5.5	A gestão no setor público federal: Especificidades e desafios.....	22
5.6	Sobrecarga e satisfação no trabalho de gestores em instituições federais de ensino.....	23
7.1	Entrevistas.....	29
7.1.1	Os principais fatores que geram sobrecarga de trabalho na gestão.....	29
7.1.2	Os níveis de satisfação e sobrecarga percebidos .....	37
7.1.3	Comparação dos dados entre gestores e gestoras.....	38
7.1.4	Análise dos efeitos percebidos da sobrecarga da saúde mental.....	41
7.2	Formulários .....	43
7.3	Conclusão resultados entrevistas e questionário .....	50
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>53</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>57</b>
	APÊNDICE I.....	62
	APÊNDICE II.....	63
	APÊNDICE III.....	64
	APÊNDICE V .....	66
	APÊNDICE VI .....	67
	APÊNDICE VII.....	68
	APÊNDICE VIII.....	70
	APÊNDICE IX.....	71
	APÊNDICE X.....	72
	APÊNDICE XI.....	74
	APÊNDICE XII.....	75

APÊNDICE XIII .....	77
APÊNDICE XIV .....	78
APÊNDICE XVI .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão é uma função exercida por profissionais que ocupam cargos de liderança, assumindo responsabilidades de extrema importância dentro das instituições. Esses gestores desempenham atividades administrativas fundamentais, como planejamento, coordenação, supervisão e tomada de decisões. Do ponto de vista de Robbins & Judge (2020, p. 5) ressaltam que os gestores desempenham vários papéis distintos, todos altamente interligados, e essenciais para o bom funcionamento da organização.

Essa multiplicidade de papéis é especialmente visível nos Institutos Federais, onde os gestores não apenas executam as rotinas administrativas, mas também assumem demandas acadêmicas, como coordenação de cursos, planejamento de aulas, ensino em sala de aula, apoio a projetos de extensão e pesquisa, orientação de alunos em TCC's e estágios. Além disso, esses profissionais absorvem funções extras em outros setores devido a quadros de pessoal reduzidos.

Diante desse acúmulo de tarefas e da pressão constante por resultados, surgem desafios que impactam diretamente a satisfação e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, uma vez que níveis elevados de estresse e exaustão comprometem o bem-estar, o desempenho e a saúde mental desses profissionais. Nesse sentido, Fidelis (2021, p. 2) acrescenta que, o ambiente de trabalho muitas vezes expõe os colaboradores a situações estressantes capazes de provocar o adoecimento físico e psíquico desses profissionais. Conforme exposto pelo autor, os aspectos do ambiente de trabalho afetam diretamente a qualidade de vida dos trabalhadores, podendo ser considerados como fatores decisivos para o surgimento do adoecimento físico e mental.

Esse fenômeno mostra-se relevante especialmente no setor público. Na opinião de Lobo *et al.* (2023, p. 1), o estresse é um problema relevante e persistente nas organizações públicas, apresentando características específicas

que exigem uma investigação detalhada sobre esse ambiente e as demandas impostas aos gestores. Ainda de acordo com Lobo et al. (2023,p.2), esses profissionais enfrentam demandas potencialmente estressoras, inerentes à gestão e agravadas por desafios específicos do setor. Tais como falta de recursos humanos e técnicos, acúmulo de funções, processos administrativos lentos, pressão por resultados, e cumprimento de metas que dependem da ação de outros profissionais, que muitas vezes não se comprometem com os objetivos da instituição, dificultando o cumprimento dessas metas.

Santos (2025, p.1) sintetiza bem esse cenário, destacando que, nas universidades públicas, a gestão administrativa é marcada por desafios relacionados a uma elevada dependência de recursos governamentais, ao excesso de burocracia e às dificuldades na gestão de pessoas, fatores que acabam comprometendo sua eficiência e sustentabilidade.

A combinação desses fatores, quando acompanhada por uma percepção de injustiça em relação às cobranças, gera sofrimento. Moretto e Padilha (2020, p.171), afirmam que esse sofrimento surge “da sobrecarga ou de dificuldades relacionadas ao fato de ser responsável pelo desempenho de outros, que nem sempre mostram adesão e comprometimento para cumprir as metas.” Esse sofrimento se intensifica pelo sentimento de injustiça diante das cobranças e de metas recebidas. Nesse contexto, o estresse constante, juntamente com o acúmulo de atividades, contribui diretamente para o aparecimento de transtornos mentais, como depressão, ansiedade e a Síndrome de Burnout, esta última definida por Pêgo (2016, p.173) como um estado de exaustão extrema decorrente do estresse crônico e da tensão emocional prolongada, que podem gerar prejuízos físicos, psíquicos e emocionais, como irritabilidade, dificuldade de concentração, alterações cardiovasculares e dores musculares.

Além disso, a sobrecarga não se restringe ao ambiente laboral, ela frequentemente pode estar atrelada ao desequilíbrio na vida pessoal, ou seja,

problemas ou demandas pessoais podem aumentar essa percepção de sobrecarga, confirmada por Moretto e Padilha (2020, p. 170), que indicam a percepção de sobrecarga e falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, como causa de sofrimento no trabalho gerencial. Nesse sentido, a sobrecarga não se limita apenas às exigências do ambiente de trabalho, mas também às dificuldades enfrentadas no dia a dia com familiares, nas atividades domésticas e questões emocionais.

Como explica Maximiano (2000, p. 308), a motivação das pessoas está relacionada à satisfação alcançada com a realização de seus objetivos ou interesses pessoais. Contudo, quando o excesso de trabalho e as pressões externas impedem essa realização pessoal e profissional, é natural que surjam sentimentos de desânimo e insatisfação, afetando negativamente a saúde e qualidade de vida.

Diante dessa conjuntura, torna-se imprescindível compreender como a sobrecarga de trabalho afeta a satisfação profissional e como elas estão diretamente relacionadas, especialmente em contextos institucionais que demandam altos níveis de responsabilidade, como cargos de gestão. Segundo França:

Embora não sejam desconhecidas a diversidade das preferências e as diferenças individuais relativas à cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida no Trabalho. (LIMONGI-FRANÇA, 2007, p. 34)

Isso fortalece a necessidade de levar em conta a particularidade de cada trabalhador ao avaliar os efeitos da sobrecarga e da gestão sobre a satisfação.

## **2 PERGUNTA DE PESQUISA**

Tendo em vista a crescente sobrecarga enfrentada por gestores e gestoras no âmbito institucional, torna-se necessário investigar os fatores que contribuem para essa realidade. A pergunta de pesquisa proposta justifica-se pela preocupação com a saúde mental e a qualidade de vida no ambiente de trabalho, especialmente em instituições públicas de ensino, como os Institutos Federais. Esses profissionais, ao assumirem múltiplas responsabilidades administrativas, pedagógicas e de liderança, podem enfrentar elevados níveis de exigência e pressão, o que

potencializa a sobrecarga de trabalho. Compreender de que forma essa sobrecarga influencia a satisfação no trabalho e a saúde mental desses gestores é essencial para nortear ações de prevenção e de promoção do bem-estar no serviço público. Assim, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **“Quais fatores organizacionais e individuais podem contribuir para a sobrecarga de trabalho entre gestoras e gestores em um *campus* de um Instituto Federal, e de que maneira essa sobrecarga está relacionada com a satisfação no trabalho e com a saúde mental desses profissionais?”**

### 3 OBJETIVOS

#### 3.1 Geral

O objetivo geral deste trabalho é compreender a percepção dos fatores que geram a sobrecarga de trabalho entre gestoras e gestores em um *campus* de um Instituto Federal, para avaliar como esses aspectos impactam na qualidade de vida no trabalho. Neste contexto, este trabalho tem como objetivos específicos:

#### 3.2 Objetivo Específicos

- Identificar os níveis de satisfação e sobrecarga de trabalho percebidos por gestoras e gestores em um *campus* de um Instituto Federal, por meio da aplicação de questionários padronizados;
- Comparar os dados obtidos entre gestoras e gestores, a fim de verificar possíveis diferenças de percepção quanto à satisfação e à sobrecarga de trabalho;
- Analisar os efeitos percebidos da sobrecarga de trabalho na saúde mental dos participantes, considerando tanto os relatos qualitativos quanto os indicadores levantados nos questionários;
- Integrar os dados qualitativos para gerar uma compreensão dos fatores que influenciam a sobrecarga, a satisfação e a saúde mental de gestoras e gestores no contexto institucional estudado.

### 4 JUSTIFICATIVA

A relevância dessa pesquisa está em analisar se os gestores ou gestoras estão enfrentando situações de sobrecarga de trabalho, na percepção deles, e de que forma essa condição pode estar relacionada à satisfação profissional e à saúde mental desses servidores. Ao destacar as experiências desses profissionais, esta pesquisa pretende contribuir com discussões e reflexões sobre as condições de trabalho, a prevenção de doenças e promoção de saúde em um *campus* de um Instituto Federal.

O estudo não pretende realizar intervenções diretas, mas busca oferecer evidências para futuras ações institucionais ou acadêmicas. Esta pesquisa contribui para demonstrar como a sobrecarga e a satisfação no ambiente de trabalho são pontos relevantes e ainda escassos no que se refere aos modelos de gestão pública, especialmente em instituições federais de ensino, apresentando uma lacuna relevante na literatura.

A análise do contexto específico em um *campus* de um Instituto Federal permite compreender como as particularidades regionais, institucionais e culturais influenciam a percepção de carga de trabalho e bem-estar dos gestores. Com isso, busca-se não apenas identificar os fatores que influenciam a sobrecarga percebida, mas também compreender seus efeitos sobre a satisfação no ambiente de trabalho, os impactos psicológicos e refletir sobre o papel dos gestores na construção de ambientes organizacionais mais humanos e saudáveis.

## **5 REVISÃO DE LITERATURA**

### **5.1 Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um conceito amplamente estudado na área da Psicologia Organizacional e refere-se ao grau de prazer e bem-estar que o indivíduo experimenta em relação às suas atividades profissionais. Na opinião de Camargo (2022,p.14), vários estudos vêm sendo realizados há mais de cinco décadas pela área acadêmica para mostrar que o trabalhador é estimulado pela conquista de suas metas e resultados, almejando a satisfação no trabalho.

A partir da afirmação de Camargo, é possível refletir que a satisfação está diretamente associada a diversos fatores, como sobrecarga e condições de trabalho, reconhecimento, relacionamento interpessoais, possibilidade de crescimento e compatibilidade entre os valores pessoais e os da organização. Do ponto de vista de Pires *et al.* (2016, p.2), as cargas de trabalho são potencializadas por condições precárias, que afetam os resultados ,bem como a satisfação e saúde desses

profissionais. Já para Fidelis *et al.* (2021, p. 2), as condições de trabalho sofrem influência da sobrecarga, a qual se relaciona diretamente com os níveis de satisfação dos profissionais.

Elevados níveis de satisfação no trabalho promovem um comprometimento organizacional maior, seja na produtividade ou no contentamento. Por outro lado, a insatisfação pode resultar em absenteísmo e menor desempenho nas atividades laborais dos colaboradores. Sendo assim, compreender e promover a satisfação no trabalho é de suma importância para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e eficazes. Markeze e Moreno (2005, p. 75), enfatizam que sentir-se satisfeito ou insatisfeito com o ambiente de trabalho gera diferentes consequências, impactando tanto a vida pessoal quanto a profissional, e influenciando diretamente a conduta e bem-estar do trabalhador.

Nesse contexto, a satisfação no trabalho relaciona-se à forma como o profissional se adapta e supera desafios em um ambiente dinâmico, trazendo consigo aspectos emocionais significativos. O bem-estar no ambiente laboral contribui para diversas características que evidenciam como a satisfação no trabalho é determinante na qualidade de vida (QVT) dos profissionais, bem como na saúde física e mental. Rodrigues (2014, p. 21), afirma que a qualidade de Vida no Trabalho está diretamente relacionada tanto às dimensões básicas das atividades laborais quanto a fatores externos à tarefa, sendo esses capazes de promover motivação e satisfação em diferentes níveis.

A partir dessa perspectiva, é possível compreender que a satisfação está diretamente ligada a aspectos que vão além das exigências técnicas, envolvendo também fatores organizacionais que influenciam de forma significativa no bem-estar dos trabalhadores. Portanto, quando as condições da organização não favorecem esse equilíbrio e os profissionais se deparam com demandas que excedem sua capacidade de realizá-las, a satisfação geralmente é prejudicada. Nesse contexto,

surge a questão da sobrecarga no trabalho, que pode afetar negativamente a qualidade de vida.

## **5.2 Sobrecarga no trabalho**

A sobrecarga de trabalho tem se tornado uma realidade cada vez mais presente nas organizações, impulsionada pela competitividade intensa e pela pressão constante para o cumprimento de metas. Como destaca Silva:

O contexto do trabalho na pós-modernidade é marcado pelo mal-estar experienciado pelos trabalhadores, influenciado pela incerteza, fluidez, cobrança por produção e constante controle, o que vem contribuindo para a precarização das condições trabalhistas.(SILVA 2019,p.2)

Essa realidade gera efeitos negativos significativos no bem-estar dos colaboradores. De acordo com Lima e Marques (2023, p. 2), a sobrecarga é um dos principais fatores que favorecem o adoecimento físico e mental dos trabalhadores, pois a alta demanda, somada a gestões inflexíveis e à pressão imposta, tende a intensificar esse quadro. Dessa forma a sobrecarga está associada à pressão constante, às altas exigências e a práticas de gestão rígidas, configurando-se como um dos principais fatores que comprometem a saúde física, mental e emocional dos trabalhadores.

Essa condição ocorre quando as demandas profissionais ultrapassam a capacidade do indivíduo de lidar com elas, geralmente devido a jornadas excessivas, acúmulo de funções, prazos curtos, pressão por resultados e falta de recursos adequados para a realização das tarefas. Conforme Souza e Lima (2022,p.2), os desgastes físicos e emocionais dos trabalhadores têm origem no ambiente social em que o trabalho é realizado.

Dessa forma, além das exigências organizacionais, fatores como relações interpessoais conflituosas, falta de apoio emocional e profissional, comunicação ineficaz e falta de reconhecimento também contribuem para o agravamento do problema. Lima e Marques ( 2023,p.4), complementam que todas as demandas no ambiente organizacional, individual e sócio relacional podem levar à exaustão

emocional, aumentando a autocobrança e as exigências externas, tornando-se uma pressão diária tanto da empresa quanto do próprio indivíduo.

A sobrecarga vai muito além de questões ligadas à produtividade e ao desempenho, caracterizando-se como um problema estrutural que compromete a dignidade do trabalhador. Nesse cenário, é comum que profissionais sobrecarregados apresentem sintomas como estresse, desmotivação, ansiedade e burnout. Lima e Marques (2023 ,p.3), destacam que essa sobrecarga não afeta apenas a demanda funcional e o lado físico, mas também gera doenças ocupacionais.

Entre essas consequências o estresse é um dos principais fatores que afetam o bem-estar do trabalhador. Como observa Félix *et al.* (2023, p. 29), o estresse é um problema recorrente no ambiente laboral e pode afetar profundamente a saúde mental e física dos trabalhadores, quanto na produtividade e à qualidade do trabalho. Portanto a pressão constante e os prazos reduzidos prejudicam a concentração e a tomada de decisões, agravando ainda mais o quadro.

Outro impacto relevante é a síndrome de Burnout, caracterizada pelo esgotamento físico e emocional decorrente do excesso de trabalho. Vasconcelos e Maranhão (2021, p. 20), ressaltam que é comum observar dentro das organizações, colaboradores exaustos e desmotivados, e que não manifestam satisfação com o trabalho. A sobrecarga também pode desencadear quadros de ansiedade e depressão, uma vez que a sensação de impotência e desesperança se torna frequente. No aspecto físico, destacam-se fadiga extrema, dores musculares e lesões por esforço repetitivo. Na visão de Félix *et al.* (2023,p.29), o excesso de estresse no ambiente de trabalho está associado a diversas consequências negativas que afetam tanto os funcionários quanto a organização.

Dessa forma, compreende-se que a sobrecarga laboral reflete diretamente na saúde integral do trabalhador e na eficiência organizacional. Ao ultrapassar sua capacidade de lidar com as exigências laborais, a carga excessiva gera impactos

que comprometem o bem-estar físico e emocional, além de reduzir a produtividade da instituição.

### **5.3 Relação entre a sobrecarga e satisfação no trabalho**

A sobrecarga está relacionada ao excesso de atividades, sejam profissionais ou pessoais, que o indivíduo enfrenta em sua jornada diária. Já a satisfação corresponde aquele sentimento bom que surge quando algo que se esperava ou desejava acontece, estando também relacionada ao grau de prazer em relação a algo que se concretiza.

Do ponto de vista de Fidelis *et al.* (2021, p. 2), ambas podem comprometer a saúde do trabalhador, afetando no seu bem-estar mental e refletindo em seu desempenho profissional, convívio social e na vida pessoal. Nesse sentido, no contexto do ambiente de trabalho, as duas estão diretamente ligadas e são indicativas de qualidade de vida nas atividades laborais dos profissionais, podendo afetar profundamente a saúde do trabalhador seja ela física ou mental quando o ambiente de trabalho é pesado ou mal organizado

De acordo com Silva *et al.* (2022, p. 270), a satisfação do profissional está relacionada à forma como a carga de trabalho é distribuída: quando organizada de maneira responsável gera impactos positivos; quando em excesso, gera problemas. Essa perspectiva demonstra que uma carga de trabalho planejada com responsabilidade, ou seja, considerando as capacidades e limitações dos profissionais, pode contribuir positivamente para a satisfação, refletindo em produtividade, engajamento e bem-estar. Por outro lado, o excesso de tarefas e pressões podem gerar estresse, esgotamento físico e mental, além de comprometer a qualidade das entregas e o clima organizacional.

Para Fidelis *et al.* (2021, p. 2) “ a sobrecarga pode acarretar aumento de faltas no trabalho, rotatividade e estresse, causando prejuízo na execução dos serviços (ou serviços prestados”. No entanto, essa ideia reforça a importância de se ter atenção às consequências práticas da sobrecarga de trabalho no dia a dia das

organizações. Ou seja, quando um profissional é constantemente exposto a um volume excessivo de tarefas, seu corpo e sua mente sentem os efeitos, e isso se reflete diretamente na sua presença, no seu desempenho e até na decisão de continuar ou não na empresa.

Segundo Rodrigues (2014, p. 93), a satisfação profissional não pode ser analisada de forma isolada, visto que o indivíduo deve ser compreendido em sua totalidade, uma vez que sua vida pessoal e profissional estão interligadas. Desse modo, a falta de equilíbrio na carga de trabalho, a pressão excessiva por resultados e desproporção entre a vida pessoal e profissional afetam diretamente a satisfação do trabalhador. Essa situação também altera o clima organizacional, promovendo um sentimento coletivo de insatisfação. Sendo assim, os impactos causados pela sobrecarga e pela ausência de satisfação logo trazem danos tanto para a saúde mental quanto física, proporcionando um ambiente de trabalho hostil, desgastante e improdutivo.

#### **5.4 Impactos psicológicos na saúde do trabalhador provocados no ambiente de trabalho.**

As discussões sobre Qualidade de vida no Trabalho (QVT) não são recentes, visto que, ao longo da história, diferentes formas de organização do trabalho já buscavam equilibrar a produtividade e o bem-estar das pessoas. Conforme Rodrigues (2014, p.76), a preocupação com a qualidade de vida no trabalho acompanha a humanidade desde sua origem, com o objetivo de proporcionar satisfação e bem-estar ao trabalhador no exercício de suas tarefas.

Essa perspectiva relaciona-se com a compreensão de que a saúde psicológica no ambiente laboral é um fator crucial, permitindo que o trabalhador desenvolva suas demandas profissionais de forma saudável e produtiva, além de alcançar o bem-estar mental. O ambiente de trabalho, por sua vez, é um fator chave que pode influenciar positiva ou negativamente a saúde psicológica, dependendo

das condições oferecidas, das relações interpessoais e da cultura organizacional. No dizer de Chiavenato (2014, p. 402), esses aspectos ambientais podem comprometer o bem-estar, a saúde física e mental e até integridade moral das pessoas. A partir dessa perspectiva, entende-se que tais aspectos atingem diretamente a qualidade de vida do trabalhador. Elevados níveis de carga de trabalho, pressão por resultados, jornadas de trabalho prolongadas e relações conflituosas estão entre alguns dos fatores que podem influenciar negativamente a saúde mental e tendem a desencadear problemas psicológicos, tais como a Síndrome de Burnout. De acordo com o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN, 2025), a Síndrome de Burnout passou a integrar a lista de doenças ocupacionais reconhecidas pela Organização Mundial da Saúde (OMS). No Brasil, estima-se que cerca de 30% das pessoas ocupadas sofram com essa síndrome, conforme dados da Associação Nacional de Medicina do Trabalho (ANAMT, 2025). Esses dados evidenciam a gravidade dos impactos psicológicos causados no ambiente de trabalho, demonstrando que o estresse ocupacional excessivo tem afetado significativamente a saúde mental dos trabalhadores. Lima e Marques reforçam essa ideia que :

Essa alta demanda tem sido um dos principais fatores que contribuem para o adoecimento mental, pois a pressão depositada e as novas formas de gestão inflexíveis acabam contribuindo para um agravamento, causando ao funcionário grandes níveis de estresse podendo levá-lo a síndrome de Burnout que é uma consequência do desgaste laboral. (LIMA e MARQUES, 2023, p.4)

Essa abordagem de Lima e Marques, contribui para compreender que o ambiente organizacional pode atuar como um agente desencadeador de sofrimento psicológicos. Quando os profissionais são submetidos constantemente a pressões excessivas e gestão inflexível, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional tende a ser comprometido.

## **5.5 A gestão no setor público federal: Especificidades e desafios**

A gestão no setor público federal apresenta particularidades que a diferenciam da gestão no setor privado. Martins e Júnior (2018, p.4), destacam que o serviço público brasileiro está fortemente fundamentado em leis e normas do Direito

Administrativo, que orientam e restringem as ações dos servidores. Essa base legal garante transparência e legalidade, mas também impõe limites à tomada de decisões, tornando os processos mais lentos e complexos em comparação ao setor privado.

No entanto, além das exigências legais, os servidores enfrentam uma sobrecarga significativa causada pela burocracia. Vieira e Vieira (2003, p.907), afirmam que a burocracia ao se basear em uma racionalidade formal, tende a tornar os fluxos de demanda e de decisões mais lentos, o que acaba comprometendo a dinâmica organizacional. Dessa forma, embora a burocracia vise garantir controle e transparência, ela frequentemente dificulta a inovação, retarda os processos e aumenta a carga de trabalho dos servidores. Mesmo com a implementação da nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), desafios como resistência à mudança, falta de capacitação e infraestrutura inadequada continuam a gerar sobrecarga, conforme observado por Júnior, Costa e Lervese (JUNIOR, COSTA e LERVESE, 2024, p.2).

Assim, os gestores e servidores públicos enfrentam o desafio de equilibrar o cumprimento das normas com dilemas éticos e a pressão por resultados, muitas vezes em contextos de recursos humanos e técnicos limitados. Nogueira e Jesus (2025, p.2), apontam que essas condições impactam diretamente a saúde física e psicológica dos servidores, contribuindo para o adoecimento ocupacional e psicossocial em instituições públicas, como os IFES. Diante desse cenário, fica evidente que essas regras e leis acabam sobrecarregando a administração pública.

## **5.6 Sobrecarga e satisfação no trabalho de gestores em instituições federais de ensino**

No Brasil, o processo de crise da administração pública na década de 1990 resultou do esgotamento do modelo burocrático clássico, caracterizado por rigidez normativa, ineficiência operacional e distanciamento das demandas da sociedade. Esse contexto impulsionou reformas orientadas pela busca por maior eficácia,

transparência e foco nos resultados. Para Bresser-Pereira (2022, p. 66), a crise administrativa pode ser observada na diminuição da capacidade das organizações de formular, informar, planejar, implementar e controlar as políticas públicas.

A gestão pública contemporânea, especialmente no contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, configura-se como um campo de atuação complexo e em constante tensão. Na percepção de Souza (2021, p.17), a partir dos anos de 1970, diversas mudanças políticas, econômicas e sociais impactaram profundamente o mundo do trabalho. Desde o pós-Segunda Guerra Mundial, os Estados nacionais assumiram um papel central na reconstrução econômica e na reestruturação das instituições públicas. No dizer de Maia e Correia (2022, p.121), a Administração Pública surgiu, desenvolveu-se e passou por transformações em concordância com os regimes democráticos existentes, com as exigências econômicas e com as expectativas e demandas da população.

Dessa forma, é necessário entender que a gestão pública não é uma estrutura estática, mas um campo dinâmico, constantemente ajustado por fatores políticos, sociais e econômicos. Marques (2020 p. 2), ressalta que a Nova Gestão Pública representa um modelo de reforma administrativa que incorpora práticas da gestão empresarial para tornar os serviços públicos mais eficientes e eficazes nas estruturas burocráticas atuais. Assim, ao longo das décadas, o modelo gerencial da administração pública emergiu como uma resposta à ineficiência percebida no modelo burocrático tradicional, exigindo dos gestores públicos não apenas o cumprimento de normas, mas também habilidades estratégicas, inovadoras e integradoras.

Para Bresser- Pereira (2022, p. 58), a administração pública burocrática surgiu para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, nas quais não havia distinção entre o patrimônio público e privado. Portanto, esse período é marcado pela transição do modelo patrimonialista para o burocrático, evidenciando a consolidação da separação entre os interesses públicos e privados na administração do Estado. Maia *et.al* (2023, p. 1), aponta que a

Administração Pública conhecida atualmente é o resultado de um conjunto de mudanças históricas, ocorridas da inserção de novos mecanismos de coordenação e da recuperação de elementos positivos da burocracia.

Segundo Marques (2020, p. 4), a Nova Gestão Pública (NGP) adota princípios do setor privado como modelo ideal para orientar a administração pública e social, promovendo uma lógica empresarial como referência universal. Nesse contexto, como apontam Assunção e Thomé (2023, p. 57), os administradores públicos assumem um papel central na tomada de decisões que afetam diretamente tanto a vida dos cidadãos quanto o funcionamento da sociedade como um todo, evidenciando a importância de uma gestão eficiente e orientada por resultados.

Neste cenário, os gestores públicos dos Institutos Federais ocupam um papel fundamental e estratégico ao mediar as demandas institucionais, as políticas públicas educacionais e as necessidades da comunidade acadêmica. Portanto, seu trabalho vai muito além da gestão administrativa, exigindo competência para articular equipes, planejar ações pedagógicas, lidar com restrições orçamentárias e promover constantemente inovação e qualidade nos serviços oferecidos à sociedade.

É nesse contexto de complexidade crescente que Cieslinska (2007, p. 11), observa que ao longo do tempo os papéis gerenciais se ampliaram exigindo dos gestores uma atuação mais ativa e criativa. Sua afirmação reforça a ideia de que a gestão pública atual exige habilidades diversificadas e uma postura proativa diante dos desafios contemporâneos. Portanto, os gestores dos Institutos Federais precisam desenvolver competências que extrapolam o domínio técnico, integrando sensibilidade social, liderança e capacidade de inovação. Para tanto, as exigências impostas aos gestores têm contribuído significativamente para um cenário de sobrecarga laboral, exigindo deles um esforço contínuo de adaptação e a capacidade de gerir múltiplas demandas simultaneamente.

Brant e Dias (2004, p. 945), ressalta que identificar algumas pressões a que os gestores são submetidos pode apresentar elementos para a compreensão de alguns sofrimentos. A multiplicidade de tarefas, muitas vezes incompatíveis com a carga horária formal, leva esses profissionais a estenderem suas jornadas, levando demandas laborais para o ambiente doméstico e, conseqüentemente, diminuindo a participação em atividades de formação continuada, o que afeta bruscamente a qualidade de vida no trabalho (QVT) e a satisfação profissional.

Nos meses iniciais de 2024, houve a promulgação da lei que evidencia a relação entre QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) e saúde mental no Brasil: a Lei nº 14.831/2024, que institui o Certificado Empresa Promotora da Saúde Mental. A referida lei reconhece organizações que implementam ações efetivas voltadas ao cuidado com a saúde emocional de seus colaboradores, estimulando a construção de ambientes laborais mais saudáveis e comprometidos com a promoção do bem-estar psicológico no cotidiano do trabalho. Conforme afirmam Quevedo *et. al*, (2024 p. 2), a lei serve como incentivo para as organizações investirem na saúde mental em seus ambientes internos.

Limongi-França (2004, p. 22), acredita que as concepções e definições de qualidade de vida no trabalho são multifacetadas, envolvendo aspectos éticos, políticos e ligados a expectativas pessoais. É relevante destacar que, quando as atribuições extrapolam as funções de gestão, esses profissionais passam a acumular também responsabilidades relacionadas à docência.

Gomes (2019, p. 3), diz que a cada dia, os profissionais da educação vem enfrentando exigências em relação à qualidade do ensino, em um contexto em que a competitividade é acentuada e os recursos materiais e humanos são cada vez mais escassos. Dessa forma, Souza (2021, p. 17) observa que a intensificação do trabalho tem impacto direto sobre a saúde dos trabalhadores. De forma a complementar, Gomes (2019, p. 3) enfatiza que a função docente vem se modificando rapidamente, o que contribui para o aumento do esgotamento físico e emocional. O acúmulo de funções intensifica o desgaste físico e emocional dos

profissionais, contribuindo para o surgimento de quadros de estresse e, em determinados casos, para a insatisfação e desmotivação no ambiente de trabalho.

Nesse contexto de intensificação do trabalho e aumento das demandas, percebe-se que a desmotivação e o desgaste físico e emocional não resultam apenas do acúmulo de funções, mas também da falta de perspectivas profissionais e da maneira como o ambiente de trabalho é gerido. Nesse sentido, Bresser-Pereira (2022, p. 66) chama a atenção para a desmotivação do servidor causada pela falta de perspectivas profissionais e pela ausência de experiências agradáveis no ambiente de trabalho. Brant e Dias, (2004, p. 948), amplia essa visão ao destacar que a maneira como os gestores conduzem os desafios e o sofrimento no ambiente de trabalho pode tanto favorecer o adoecimento quanto contribuir para promoção da saúde. Esse entendimento ajuda a compreender a realidade enfrentada por muitos profissionais que, em muitos casos, também exercem a docência e enfrentam diversos desafios que extrapolam os limites de suas funções, afetando diretamente sua qualidade de vida. Esses trabalhadores estão sobrecarregados por acumularem múltiplas tarefas, o que contribui para o surgimento de insatisfação no ambiente de trabalho.

De acordo com Basso e Silva (2021,p.3), ao assumir um cargo de gestão, esses professores universitários não podem, na maior parte das vezes, abandonar as atribuições que possuíam. Logo eles têm que encontrar formas de se adaptar à nova realidade e desenvolver estratégias para conciliar as exigências de todas as atividades que precisam desenvolver: ministrar aulas, participar de pesquisa e extensão, orientar alunos e atuar junto à administração.

Desse modo, esse acúmulo de funções mostra que os desafios enfrentados pelos gestores públicos no contexto dos Institutos Federais evidenciam a necessidade de repensar as práticas institucionais e as condições de trabalho, a fim de preservar sua saúde mental, motivação e satisfação profissional.

## 6 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado em um campus do IFPE, com a participação de profissionais que atuam em cargos de gestão. O ambiente de investigação foi escolhido por apresentar características importantes para o estudo da sobrecarga de trabalho em funções de liderança. A população do estudo é composta por 20 gestores. A pesquisa foi conduzida por meio da realização de entrevistas e da aplicação de um questionário. A pesquisa de campo obteve uma amostra de 17 gestores participantes, com idades entre 18 e acima de 50 anos, de ambos os gêneros, representando aproximadamente 85% do total de líderes atuantes no instituto. Todos os 17 gestores participantes da entrevista também responderam, em um segundo momento, ao questionário, resultando em uma taxa de resposta de 100% da amostra. Esta pesquisa tem natureza descritiva, pois busca compreender como a sobrecarga de trabalho afeta a satisfação e a qualidade de vida dos gestores. Para isso, a pesquisa foi realizada dentro de uma abordagem qualitativa, a fim de oferecer uma visão mais ampla e profunda sobre a vivência e a percepção de cada participante, de modo a proporcionar uma compreensão mais abrangente do fenômeno estudado. O instrumento utilizado foi um questionário online, elaborado com perguntas abertas que possibilitaram respostas livres e que permitiram aos gestores expressarem suas experiências e opiniões. O questionário foi enviado aos gestores por meio de plataformas digitais. Além dos questionários, foram realizadas entrevistas com perguntas previamente elaboradas, mas que possibilitaram respostas livres e adaptações conforme as respostas dos participantes. As entrevistas permitiram explorar as percepções pessoais, as causas e as consequências da sobrecarga, levando em consideração a influência do ambiente de trabalho.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). O processo seguiu as etapas propostas pelo método. Na pré-análise, foram realizadas leituras das transcrições das entrevistas e das respostas obtidas por meio dos questionários. Na fase de exploração do material,

foram selecionados trechos e frases consideradas importantes. Na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, os elementos foram agrupados de acordo com a semelhança e a relevância. Os resultados das duas fontes de dados, as entrevistas e questionários foram, então, registrados, comparados e analisados entre si, a fim de identificar padrões e convergências, de modo a garantir uma compreensão consistente e robusta do fenômeno investigado.

## 7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

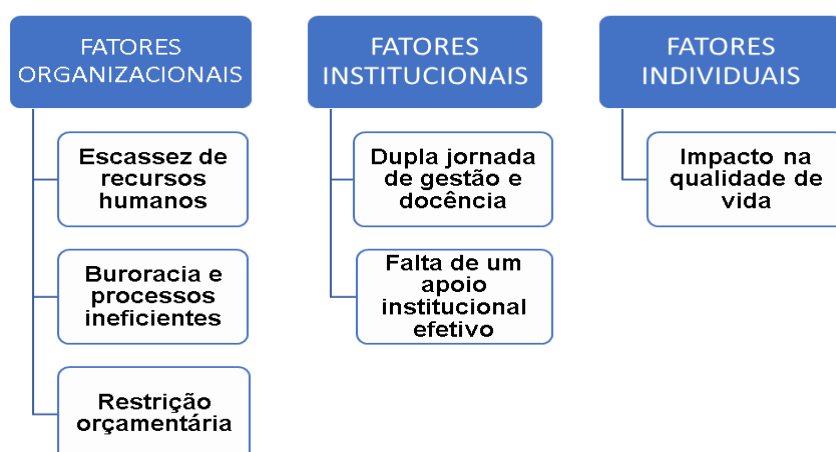
### 7.1 Entrevistas

Após coleta das entrevistas, todas foram transcritas e analisadas, visando identificar os principais fatores geradores de sobrecarga e de satisfação no trabalho dos gestores. Para preservar a confidencialidade dos participantes, as falas dos gestores serão representadas por numerações (G1 a G17).

#### 7.1.1 Os principais fatores que geram sobrecarga de trabalho na gestão

A análise revelou que a sobrecarga não é um fenômeno isolado, mas sim sistêmico, originado por uma combinação de fatores organizacionais e individuais. A pesquisa teve como objetivo geral compreender a percepção dos fatores que causam a sobrecarga de trabalho e avaliar o seu impacto na qualidade de vida dos indivíduos. Com base nos dados apresentados nas análises, o estudo apontou que os fatores que contribuem para a sobrecarga de trabalho são: os organizacionais, institucionais e individuais conforme apontados na figura 1:

**Figura 1 - Fatores que Geram Sobrecarga**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

**Figura 1:** Fatores que geram sobrecarga

Entre os fatores organizacionais que contribuem para a sobrecarga de trabalho, destaca-se a escassez de recursos humanos que foi unânime entre todos os gestores. Pois a insuficiência de professores e técnicos para atender à demanda do campus leva os gestores a assumirem funções que poderiam ser distribuídas. Alguns relatam que a distribuição legal de cargos e servidores está incompleta, forçando o gestor a lidar com tarefas extras.

*“Temos grande dificuldade por isso do acúmulo de funções e tarefas[...] devido à falta de recursos humanos em todo o Instituto.G12”.* Outros gestores reforçam. *“A gente é um dos campus que menos tem servidores G7”.* *“Eu acho que essa pressão é mais ocasionada pela falta de pessoas do que propriamente pela pressão externa G11”.* Conforme ilustrado pela G4, *“Faltam recursos humanos[...] E aí o trabalho fica mais difícil quando a gente tem essa falta de recursos.*

Essas falas que remetem a equipes reduzidas acabam acarretando em acúmulo de funções. Dessa forma, observa-se que a falta de recursos humanos é um dos fatores críticos para a sobrecarga dos gestores, exigindo que assumam atribuições que poderiam ser delegadas para outros servidores. Essa realidade aumenta a carga de trabalho e gera uma sensação de insuficiência.

Além disso, a burocracia e os processos ineficientes foram citados como entraves para uma gestão mais eficaz, contribuindo para a lentidão das atividades e falta de padronização, gerando frustração. O G17 sintetizou: *“O IFPE é uma máquina de moer gestor”.* De acordo com o G14, *“Tudo é um processo muito burocrático[...] não depende só de mim.* Na visão do G9 *“A falta de agilidade na resolução das situações[...] na grande maioria das vezes, engessa o gestor”.* O G7 ressalta: *“A gente carece de padronização de vários procedimentos dentro do Instituto. [...]Então, tem documentos, por exemplo, que poderiam minimizar o nosso trabalho aqui. Se tivesse um padrão a gente só ajustaria de acordo com esse padrão”.* Essas limitações geram desgastes, atrasos e frustrações para os gestores.

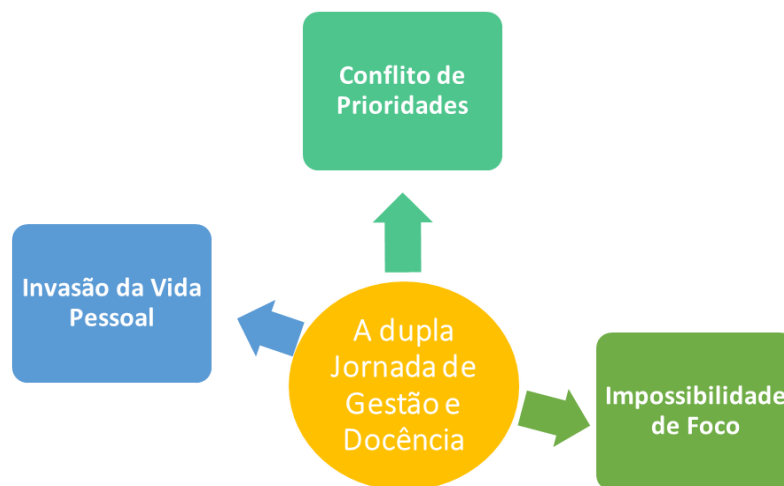
Também, outro fator que impacta diretamente o trabalho dos gestores é a restrição orçamentária. Essa limitação de recursos financeiros não afeta apenas a estrutura da instituição, mas também no bem estar e motivação dos gestores, pois o orçamento imprevisível exige esforço extra para priorizar projetos e remanejar os recursos. O G1 *descreve a questão orçamentária como uma “dificuldade” e um “motivo de estresse”, no sentido de impedir a realização de projetos “querer fazer as coisas e não ter o orçamento”. O G2, afirma, “Mas, o que faz a gente ficar desmotivada é justamente a falta de recursos. Então, é aquele sentimento de... Eu poderia estar fazendo mais. E, se a gente não trabalhar isso na gente, acaba gerando aquelas coisas.. ansiedade, tristeza... porque você não consegue fazer.” O G10, ressalta, “Porque hoje na gestão, no caso pelo menos no cargo que eu exerço, eu não tenho como se fosse uma possibilidade grande de mexer na parte orçamentária. Então todos os recursos que a gente recebe, eles já são empenhados nas caixinhas, como se fosse uma casa, os pagamentos de energia, água, funcionários, combustível, passagem. Então isso tudo já está dividido, então a gente fica sem recurso para fazer as outras atividades, que é compra de computadores novos, outras situações. Então isso eu acho que tem sido um problema”.* Assim, a restrição orçamentária não limita apenas a execução de projetos, mas também afeta o bem estar de toda comunidade acadêmica, em especial, os gestores.

No que se refere aos fatores institucionais que contribuem para a sobrecarga de trabalho, observa-se a dupla Jornada de Gestão e Docência. O estudo evidencia que muitos gestores entrevistados acumulam as funções de gestão administrativa e docência, configurando uma dupla jornada que podem contribuir significativamente para a sobrecarga de trabalho. Essa acumulação de papéis intensifica os desafios cotidianos e eleva os níveis de estresse associados à função, impactando diretamente o bem-estar e a qualidade de vida desses profissionais.

Foi possível identificar, ainda, que os gestores-docentes como é o caso do G1, G2, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G13 e G17, operam em uma constante zona de conflito entre duas demandas igualmente exigentes: a administrativa e a

pedagógica. A distinção entre aqueles que acumulam funções de gestão e docência, e os que exercem apenas atividades administrativas, mostrou-se um fator determinante na percepção da sobrecarga de trabalho. Esse acúmulo de função pode resultar em diversos impactos na rotina dos gestores docentes, como conflito de prioridades, a invasão da vida pessoal e impossibilidade de foco nas atividades essenciais, como observado na figura 2 a seguir:

**Figura 2** - Representação Visual da Relação entre a Dupla Jornada e seus Impactos



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

**Figura 2** - Representação Visual da Relação entre a Dupla Jornada e seus Impactos

Essa dupla jornada gera Conflito de Prioridades, já que os gestores precisam dividir seu tempo e energia entre atividades de natureza distinta, mas igualmente exigentes. Como destacou a G7, *“Não tem equilíbrio, porque no final é você que tem que dar o resultado... Eu que tive que fazer”*. Ela relatou trabalhar 12 horas por dia regularmente.

Além disso, ocorre a Invasão da Vida Pessoal, uma vez que a carga horária se estende para além das condições normais de trabalho. O relato do gestor G5, *“E eu não ficava só na gestão, eu ainda dava aula. Então, além das atividades de gestão, eu ainda tinha outra atividade envolvida ali no meio. [...]Então, eu não tinha hora pra almoçar. Quando almoçava eram cinco minutos para almoçar, porque tinha*

*uma reunião, tinha uma agenda, tinha não sei o que. E eu não ficava só na gestão, eu ainda dava aula. Então, além das atividades de gestão, eu ainda tinha outra atividade envolvida ali no meio*". Esse relato demonstra como a ausência de limites entre o trabalho e a vida pessoal compromete até mesmo as necessidades básicas, como alimentação e descanso, gerando um ciclo contínuo de exaustão.

Também se observa a Impossibilidade de Foco, que aparece como um fator recorrente. Como aponta o G2. *"Sim, porque, no caso da gente em coordenação, a gente não está 100% para a coordenação. A gente ainda está em sala de aula. E, isso acaba desviando o olhar da gente. Então, a gente não pode estar integralmente para aquilo. No caso da gente em coordenação. Mas, aqui, por exemplo, já é diferente a percepção de um lado administrativo. Está só para aquilo. Mas, a gente está se dividindo. E, aí, acaba que essa questão de estar, continuar em sala de aula, acaba... Não deixando a gente voltar totalmente para a formulação do curso"*.

Outro fator institucional é a Falta de um apoio Institucional Efetivo: A falta de um apoio institucional efetivo foi outro fator identificado nas entrevistas, especialmente no que se refere ao suporte psicológico e emocional. E esse apoio limitado faz com que muitos recorram aos colegas para lidar com o estresse e sobrecarga. Portanto, a ausência de um apoio institucional efetivo se configura como um fator relevante que contribui para a sobrecarga e impactam a satisfação no trabalho dos gestores.

A fala Representativa G5: *"Não tem apoio. Para ser sincera, não existe apoio. O apoio é tímido e reativo"*. Como disse a G3, *"Existe abertura, mas ainda tímida. O apoio, quando existe, vem de colegas"*. Como relatou a G14, *"sempre um busca estratégias para ajudar o outro e não da instituição de forma estruturada. Não há prevenção, só talvez remediação. A instituição não atua para prevenir o adoecimento, criando um ambiente menos estressante. Eventuais ações, como palestras, são pontuais e não atacam as causas do problema. A cultura organizacional não acolhe a vulnerabilidade"*. Como analisou o G17, *"o problema muitas vezes só é percebido quando um servidor já está tão adoecido que seu*

*rendimento cai, culminando em um puxão de orelha que só piora a situação. Não há um canal seguro para dizer não estou dando conta sem medo de represália ou de ser visto como incompetente”.*

Em relação aos fatores individuais, observa-se o impacto direto na qualidade de vida, uma vez que os efeitos sobre os gestores são muito graves, especialmente no que diz respeito à saúde mental. Os relatos evidenciam que a sobrecarga não compromete apenas o desempenho profissional, mas atinge profundamente o bem-estar emocional e físico desses indivíduos. Como afirmam Lima, Marques e Dimarães (2023,p.2) “a sobrecarga é um dos fatores que contribuem para o adoecimento físico e mental, pois a pressão depositada, a alta demanda e as gestões inflexíveis acabam contribuindo para este agravamento”. Dessa forma, verifica-se que a sobrecarga de trabalho se mostra como um dos principais fatores que contribuem para o adoecimento físico e mental dos gestores. Nesse sentido, é necessário analisar o impacto na qualidade de vida dos gestores que se manifesta em três dimensões principais: saúde mental, saúde física e vida pessoal, como ilustrado na Figura 3:

**Figura 3 - Perfil dos Gestores: Impactos na Qualidade de Vida**



**Fonte:** Elaboração Própria (2025)

**Figura 3:** Perfil dos Gestores: Impactos na Qualidade de Vida

Entre as dimensões que compõem o impacto na qualidade de vida, destaca-se a Saúde Mental. Os relatos dos gestores entrevistados revelam que a sobrecarga de trabalho tem consequências diretas e profundas na saúde mental desses profissionais. As falas mostram a manifestação de transtornos psicológicos graves, como crises de ansiedade, estresse crônico, síndrome do pânico e enxaquecas intensas, chegando a situações extremas, como a descrita pela G5, que culminou no acidente de trabalho. Esse dado reforça a gravidade do impacto emocional e físico causado pela função exercida.

*A G14, relatou “Crise de ansiedade... impacto emocional muito forte” (G14).*

*“Houve um período com muito adoecimento. Muitos servidores, ao longo dos dois últimos anos, passaram por processos de adoecimento psicológico. Os dois últimos anos foram um período de vários afastamentos. Cada vez uma pessoa saía e passava o tempo afastada”(G11).*

O G2 descreve Sinais Claros de Esgotamento. *“Questões demais de ansiedade e sentimentos que não conseguem se dar conta, muitas vezes. E, às vezes, é tanta demanda que você não sabe nem por onde começar. E aí, você tem que parar para orientar aquilo que é prioridade. Então, eu acho que, basicamente, é isso. O estresse mesmo, o cansaço físico e, no meu caso, a ansiedade”*

*“Há momentos [...] você sente até sensações corporais. De cansaço, exaustão, e alguma ansiedade para fazer que te paralisa.[...] A gente está sempre no looping. De entregar além do que pode. E isso é prejudicial. Então, muitas vezes eu percebo que eu sinto esses sintomas físicos e que o esgotamento está afetando a minha saúde” (G11).*

*“Então, eu desenvolvi ansiedade, desenvolvi estresse, desenvolvi síndrome do pânico. E tive crises de enxaqueca bem sérias que resultaram no acidente de carro vindo pro trabalho. Foi considerado acidente de trabalho pela própria instituição. Eu quase morri por causa do trabalho” (G5).*

Quanto à Saúde Física, a sobrecarga também afeta diretamente o bem-estar físico dos gestores. Segundo Sousa e Lima (2022, p.2), quando as exigências do trabalho não correspondem aos recursos disponíveis, a capacidade e necessidades do trabalhador, podem surgir reações físicas e ou emocionais. Dessa forma, o corpo manifesta os efeitos do estresse prolongado por meio de sintomas como fadiga extrema, dores corporais, tonturas e crises de enxaqueca, conforme relatado nas entrevistas. O desgaste físico torna-se inevitável diante da intensidade e da constância das demandas, muitas vezes sem tempo adequado para repouso ou recuperação. A fala da gestora (G14 e G12) relata claramente esse impacto:

*“Parecia que eu tinha ido para uma guerra. E tinha alguém me espancado” (G14).*

*“Sim, já senti um problema de esgotamento físico devido a esse acúmulo de demandas e responsabilidades. Isso repercutiu com os sintomas de tontura, a cabeça pesada e com um pouco de dor de cabeça” (G12).*

No que se refere a vida pessoal, os relatos evidenciam um impacto negativo, prejudicando os relacionamentos afetivos, levando ao abandono dos cuidados com a saúde e reduzindo o tempo dedicado à família.

*“Quando eu estava à frente da direção de ensino, não existia esse equilíbrio. Então, eu não tinha hora para estar em casa. Então, isso me gerava um desconforto muito sério” (G5).*

*“Então hoje é uma coisa que para mim tem pesado muito. Porque eu não tenho mais tempo para ir para uma academia. Eu não consigo fazer. Sei lá. Uma terapia presencial. Muitas vezes nem para marcar médico”(G12).*

*“O meu convívio com os meus familiares, isso vem reduzindo também. Porque eu passo muito tempo dedicada às coisas do trabalho. Deixei muitas consultas médicas, deixei de fazer os meus exames. Então, você sente uma sensação, como se você estivesse fracassando no seu projeto principal. É a prioridade, né? Isso.*

*Para mim, saúde e estar com meus familiares é o que é mais importante e que muitas vezes um lado fica desequilibrado.”(G11)*

*“Eu tenho muito mais atividade para desenvolver do que horas no dia. Sem contar todas as aulas, sem contar a vida pessoal, né? Porque o trabalho faz parte da nossa vida, mas ele não é a nossa vida.”(G8)*

*“Só aqui dentro eu faço nove horas. Fora o tempo de deslocamento. Eu não tenho trabalho remoto, por exemplo. Eu trabalho...Eu fico aqui...Sabe? Ontem, por exemplo, eu fui almoçar, eram três horas da tarde. Resolvendo coisas.” (G14)*

*“Frequentemente eu sinto esse problema do acúmulo de responsabilidades, pois eu faço outras atividades aqui também no IF e acabo acumulando, e sim, isso acaba fazendo que eu me preocupe mais e tenha menos tempo de ir ao médico para fazer atividades física, então esse é um ponto em que realmente as demandas da instituição e as responsabilidades que eu tenho faz com que essa parte fique prejudicada.”(G12).*

#### 7.1.2 Os níveis de satisfação e sobrecarga percebidos

Atendendo aos objetivos específicos, o estudo foi relevante para analisar a percepção dos gestores sobre os fatores que geram a sobrecarga de trabalho, identificar as estratégias que eles utilizam para lidar com esse problema e mensurar o impacto da sobrecarga na qualidade de vida. Com isso, a pesquisa demonstrou que a relação entre o nível de sobrecarga e a satisfação profissional é inversamente proporcional: à medida que a sobrecarga aumenta, a satisfação do gestor tende a diminuir, afetando diretamente seu bem-estar e a qualidade do trabalho entregue. Neste sentido, os níveis de satisfação e de sobrecarga variam bastante, formando um fluxo contínuo de experiências conforme o quadro 1 a seguir:

**Quadro 1** - Relação entre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho entre Gestores

Relação entre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho entre Gestores			
Satisfação	Sobrecarga de trabalho	Descrição	Exemplo
Alta	Baixa	Gestores com autonomia e domínio do sistema.	G1: Não existe estresse aqui; G17: Sou um burocrata de carteirinha.
Ambivalente	Alta	Maioria dos gestores. Sentem satisfação no propósito, mas sofrem com a carga.	G11: O nível de satisfação com a função está abaixo da sobrecarga.
Baixa	Extrema	Gestores em funções operacionais críticas e com dupla jornada (docência e gestão).	G7 relata: "Todos os dias" se sentem sobrecarregados e esgotados.

Fonte: Elaboração Própria (2025)

**Quadro 1:** Relação entre satisfação e sobrecarga no trabalho entre Gestores

Satisfação Alta / Sobrecarga Baixa: Gestores com alta autonomia, como o G1: *"Não existe estresse aqui"* ou que dominam a burocracia como o (G17) *"sou um burocrata de carteirinha"*.

Satisfação Ambivalente/ Sobrecarga Alta: A maioria dos gestores. Encontram satisfação no propósito de *"ajudar os alunos"*, mas são sobrecarregados pela estrutura. *"O nível de satisfação com a função está abaixo pela sobrecarga"*(G11).

Satisfação Baixa / Sobrecarga Extrema: Gestores em funções operacionais críticas e com dupla jornada (docência e gestão). Sobre a sobrecarga e esgotamento, G7 demonstra o seu sentimento ao afirmar: *"Todos os dias"*. A (G11) destaca: *"Todos os dias"*. *"Frequentemente."* A (G14) complementa: *"Muitas vezes"*.

### 7.1.3 Comparação dos dados entre gestores e gestoras

Com base nas entrevistas, foi possível afirmar que há fortes indícios de que a experiência de sobrecarga e os mecanismos de satisfação possuem relação com questões de gênero (feminino e masculino). Observou-se que a sobrecarga física e emocional tem impactos profundos na saúde e no bem-estar de qualquer pessoa, mas suas consequências tendem a ser mais severas para as mulheres. Isso ocorre

porque, além das responsabilidades profissionais, muitas mulheres ainda acumulam tarefas domésticas, como os cuidados com filhos e familiares, como apresentado no quadro 2:

**Quadro 2 - Impactos da Sobrecarga nas Gestoras**

Impactos da Sobrecarga nas Gestoras Mulheres		
Categoria	Descrição	Exemplos de Falas / Gestoras
Relatos de Impacto na Saúde	As mulheres tendem a relatar com mais profundidade os efeitos da sobrecarga na saúde física e mental.	G5: <i>“Eu quase morri por causa do trabalho, ou seja, de gestora.”</i> Relata crises de pânico, ansiedade e um acidente de trabalho.
Culpa e Conflito com a Vida Familiar	Conflitos entre o trabalho e a maternidade ou vida pessoal aparecem com força nas falas femininas, gerando sentimento de culpa.	G16: <i>“Principalmente por ser mãe [...] a gente quer passar a maior parte do tempo aproveitando nossas crianças.”</i> G11: impacto nos relacionamentos afetivos.
Somatização e Adoecimento Físico	O adoecimento físico severo é mais frequentemente relatado por mulheres, muitas vezes com metáforas de violência ou exaustão extrema.	G14: <i>“Parecia que eu tinha ido para uma guerra. E tinha alguém me espancado.”</i>

**Fonte:** Elaboração Própria

**Quadro 2:** Impactos da Sobrecarga nas Gestoras

As gestoras tendem a fornecer relatos mais detalhados, emotivos e severos sobre os impactos da sobrecarga na saúde física e mental. A fala da (G 5) é a mais emblemática: *“Eu quase morri por causa do trabalho, ou seja, de gestora”*. Ela detalhou crises de pânico, ansiedade e um acidente de trabalho. Além disso,

frequentemente surgem sentimentos de culpa e conflito entre a demanda profissional e a vida familiar e pessoal, especialmente a maternidade. A (G16) foi explícita: *“principalmente por ser mãe[...]a gente quer passar a maior parte do tempo aproveitando nossas crianças”*. A (G11) citou que a sobrecarga impactou até seus relacionamentos afetivos. Esse sentimento de *“culpa”* ou *“escolha forçada”* foi pouco ou nada explorado nas falas dos gestores homens. Também se destacaram relatos de

adoecimento físico extremo, como o da (G14), que descreveu um quadro de esgotamento físico e emocional tão severo que sua fala remete à sensação de ter vivido uma batalha *“ parecia que eu tinha ido para uma guerra, ”* demonstrando de maneira simbólica o impacto da sobrecarga sobre sua saúde . Esses casos foram mais comuns entre as mulheres.

Entre os gestores homens, observou -se que foram mais propensos a racionalizar a sobrecarga e basear sua satisfação em conquistas materiais e no domínio do sistema. Como por exemplo: O ( G17), que a sua satisfação veio de resultados macro, *“a gente assinou aproximadamente 57 milhões”*. Ele enfatizou sua habilidade de *“navegar na burocracia”*. O (G1): Negou a existência de sobrecarga, focando no controle que tinha sobre sua jornada. *“Não existe estresse aqui. Quem disser que existe estresse, está errado. Aqui eu tenho um horário que eu escolhi, porque eu chego aqui no horário para dar aula[...]Então, eu passo três dias, eu tenho três dias certos aqui de aula, né? E, geralmente, um como gestor. Então, eu tenho, dos sete dias na semana, eu só tenho quatro dias de trabalho. Isso não é sobrecarga”*. O (G12) mencionou sentir esgotamento, mas recuperou-se rapidamente, focando na resolução prática do problema. *“Era realmente necessário dormir e descansar”*.

Entre as mulheres, a satisfação está ligada ao propósito de cuidar e ajudar os alunos e a equipe, mas ao mesmo tempo expressaram de forma mais clara o custo pessoal disso. A (G7) Sua motivação vinha de ver os alunos se formarem, mas seu relato foi um dos mais contundentes sobre esgotamento diário. *“Então, assim,*

*essas múltiplas tarefas, de fato, tomam um tempo[...] Aí recai novamente aquela questão da carga de trabalho. Então, na maioria das vezes, eu trabalho 10 horas por dia. 12, né? E aí, a gente faz o quê, né? Ah, por amor. A gente faz por amor quando é uma coisa mais esporádica. A gente pode dizer que faz por amor, mas isso, a longo prazo, vai minando, vai cansando seu desejo, sua satisfação. Então, eu vejo muito como eu estou contribuindo para aquela outra vida, para aquela outra pessoa[...] Porque eu ajudei, o mínimo possível, num ponto de uma curva na vida daquela pessoa".* A (G5) ressalta, *"o bônus para mim é a satisfação de saber que eu estou auxiliando as pessoas e que eu estou tomando escolhas, estou fazendo escolhas que vão ajudar pessoas que eu sei que precisam".* A (G11) encontrou satisfação em *"ajudar os alunos"*, mas foi uma das que mais detalhou o abandono dos próprios cuidados pessoais (saúde, relacionamento). O (G8): Explicitou o uso de medicamentos *"A gente toma Rivotril e tá tudo certo"* como mecanismo de enfrentamento, normalizando o adoecimento.

#### 7.1.4 Análise dos efeitos percebidos da sobrecarga da saúde mental

A correlação entre sobrecarga e adoecimento mostrou-se evidente, provando que se trata de uma condição real e concreta. Os relatos apontaram para sintomas psicológicos como ansiedade, estresse, esgotamento (burnout), crises de pânico, além de manifestações físicas resultantes da somatização, com dores de cabeça, enxaquecas, hipertensão e estafa física severa. Também foram identificadas estratégias de enfrentamento negativas, como uso de medicamentos, *"A gente toma Rivotril"* (G8) e a normalização do adoecimento.

A análise das entrevistas realizadas com gestores e gestoras revelou um cenário complexo e multifacetado onde a sobrecarga de trabalho se mostra uma realidade evidente, mas sua experiência e impactos podem ser moldados por fatores individuais, organizacionais e de gênero. Os resultados apontam para um ambiente de trabalho que testa os limites da resiliência profissional, mas onde a satisfação persiste, apoiada sobretudo em um profundo senso de propósito e missão.

A escassez de recursos humanos, aparece como o principal gerador de sobrecarga, a falta de pessoal suficiente obriga os gestores a acumular funções, atuando em um estado constante de multitarefas, o que está diretamente ligado à falhas estruturais. Este cenário é agravado por uma burocracia excessiva e processos lentos, que consomem tempo e energia. O relato de diversos gestores ilustra um ciclo vicioso, a falta de pessoas sobrecarrega os servidores existentes, que adocem pela pressão, gerando ainda mais sobrecarga para a equipe. Um dos achados significativos foi a dupla jornada enfrentada pelos gestores que também atuam como docentes e orientadores. Conforme Basso e Silva (2021,p.1), afirmam que os docentes acabam assumindo funções de gestão dentro das instituições de ensino superior, acumulando a responsabilidade de gestor com as atividades já desempenhadas como professor ,o que resulta em um aumento expressivo da carga de trabalho.

Pois a maioria dos entrevistados vivenciam os níveis mais críticos de sobrecarga. Obrigando-os a equilibrar demandas administrativas, aula, pesquisa e orientação de estudantes. Contudo, é justamente no contato com os alunos e na realização de projetos que os gestores encontram sua principal fonte de satisfação e realização profissional. Este paradoxo mostra que a que a instituição, mesmo sem intenção, depende do sacrifício e da vocação de seus gestores docentes para compensar suas carências estruturais.

A análise também apontou fortes indícios de uma diferença de gênero na experiência da sobrecarga. As gestoras relataram as consequências de forma mais severa, detalhando impactos mais intensos em sua saúde mental e física, com menções a crises de ansiedade, esgotamento e somatização do estresse. Elas também articularam com mais clareza o conflito entre a vida profissional e a pessoal, especialmente os desafios da maternidade frente à carga excessiva, sugerindo a persistência de uma sobrecarga doméstica que intensifica a profissional. Em

contraste, alguns gestores homens enfatizaram mais a superação de desafios operacionais e a racionalização dos problemas.

Apesar do ambiente desafiador, a satisfação no trabalho se mantém de forma resiliente, mas sua fonte é principalmente intrínseca. Gestores e gestoras encontram motivação no sucesso dos alunos, na conclusão de projetos e no sentimento de estar contribuindo para a sociedade. Fatores como apoio da equipe mostraram-se cruciais para mitigar os efeitos da sobrecarga.

## **7.2 Formulários**

Em relação ao perfil dos participantes, a pesquisa contou com a participação de 17 gestores, sendo 9 gestores do gênero feminino 52,9% e 8 do gênero masculino 47,1%, demonstrando um equilíbrio relativo entre os sexos. Em relação à faixa etária, a maioria encontra-se entre 31 a 40 anos 52,9%, seguida por 41 a 50 anos 23,5%. Apenas 5,9% têm entre 18 e 30 anos, e 17,6% possuem mais de 50 anos. Quanto ao tempo de experiência na função de gestão, a maioria 47,1% exerce a função entre 1 e 3 anos, enquanto 23,5% possuem de 5 a 10 anos de experiência. Gestores com mais de 10 anos na função representam 17,6% da amostra. Um pequeno percentual 5,9% atua de 3 a 5 anos, e outro 5,9% entre 6 meses e 1 ano, reforçando a diversidade de experiências dentro do grupo. Os cargos ocupados são majoritariamente de Coordenadores de Cursos 29,40% e Chefes de Departamento ou Divisão 23,50%, com o restante distribuído entre diretores, coordenadores de Projetos ou Programas específicos (Tabela 1):

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

**TABELA 1: PERFIL DOS RESPONDENTES**

Categoria	Subcategoria	Quantidade	Percentual
Gênero	Feminino	9	52,90%
	Masculino	8	47,10%
Idade	18-30 anos	1	5,90%
	31-40 anos	9	52,90%
	41-50 anos	4	23,50%
	Acima de 50 anos	3	17,60%
tempo de Gestão	6 meses - 1 ano	1	5,90%
	1-3 anos	7	41,20%
	3-5 anos	1	5,90%
	5-10 anos	4	23,50%
	Mais de 10 anos	3	17,60%
	Não informado	1	5,90%
Cargos	Diretor Geral	1	5,90%
	Diretor de Ensino	1	5,90%
	Diretor de administração, de pesquisa e extensão	4	23,50%
	Chefes de departamento e divisão, coordenadores de curso, projeto ou programas específicos	11	64,70%

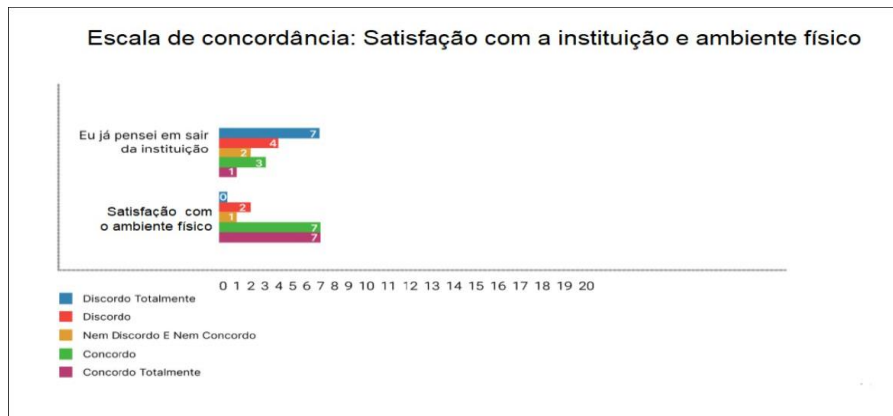
**Fonte:** Elaborado Própria (2025)

**Tabela 1:** Perfil dos Gestores

Referente a intenção de permanência e satisfação com o ambiente de trabalho, os dados revelam que a maioria 64,7% dos gestores não manifestam a intenção de sair da instituição (somando discordo totalmente + discordo). Indicando que, mesmo diante de possíveis insatisfações, o vínculo com a organização continua forte para a maioria. Contudo uma pequena porcentagem de 23,5% já pensou em sair (somando concordo + concordo totalmente), indicando que fatores de insatisfação, possivelmente ligados à sobrecarga, podem estar influenciando a motivação para permanecer na instituição. No que diz respeito ao ambiente físico e recursos disponíveis a maioria dos gestores 82,4% se mostram satisfeitos (somando concordo + concordo totalmente), mesmo assim estes fatores não aparecem como elementos centrais de satisfação. No entanto, 17,6% (somando discordo e discordo totalmente) revelam insatisfação, sugerindo que ainda existem pontos na infraestrutura que podem impactar negativamente o desempenho e a motivação desses servidores. Esse dado mostra que, embora o ambiente físico seja

satisfatório, ainda assim ele não é suficiente para compensar os efeitos negativos da sobrecarga, conforme apresentado no gráfico 1 a seguir:

**Gráfico 1** - Escala de Concordância: Satisfação com a Instituição e Ambiente Físico

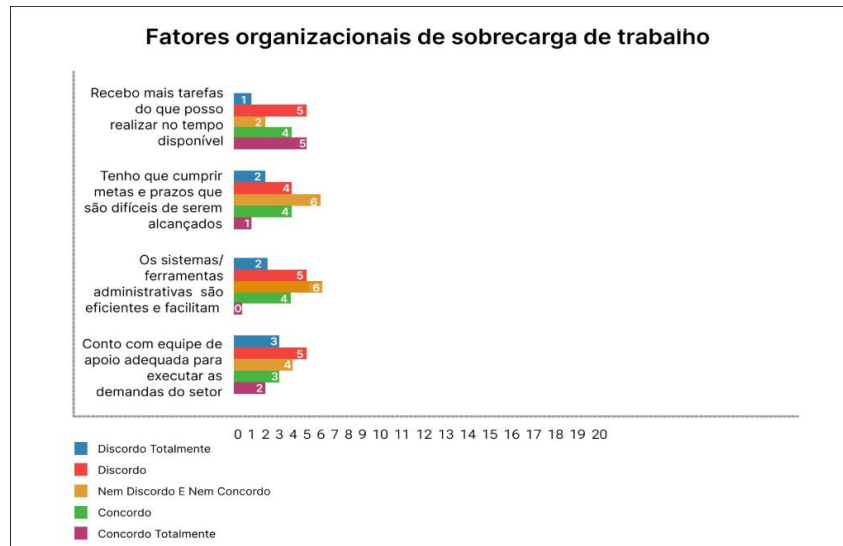


**Fonte:** Elaborado pelas autoras com GOOGLE Planilhas (2025)

**Gráfico 1:** Escala de Concordância: Satisfação com a Instituição e Ambiente Físico

Quanto à sobrecarga de trabalho e condições organizacionais, os resultados demonstram um cenário que favorece o esgotamento dos gestores, pois mais da metade 52,9% afirma receber uma quantidade de tarefas maior do que conseguem realizar dentro do tempo disponível, o que aponta para uma sobrecarga clara no dia a dia. Essa situação se agrava com a falta de condições adequadas de trabalho, já que 47,2% relatam não contar com uma equipe suficiente e 41,2% consideram que as ferramentas oferecidas são ineficientes.

Interessante observar que a pressão não parece estar associada a metas difíceis de serem alcançadas, já que apenas 29,4% concordaram com essa afirmação. Porém, 35,3% se mostraram neutros revelando uma possível falta de clareza, onde os gestores não conseguem identificar se a pressão que sentem vem de metas formais ou de outros fatores estruturais. Assim, o que se observa é um conjunto de fatores que vai além das demandas em si, marcado pela sobrecarga de trabalho, pela falta de suporte estrutural e pela falta de clareza nas orientações, como evidencia o gráfico 2:

**Gráfico 2 - Fatores organizacionais de Sobrecarga de Trabalho**

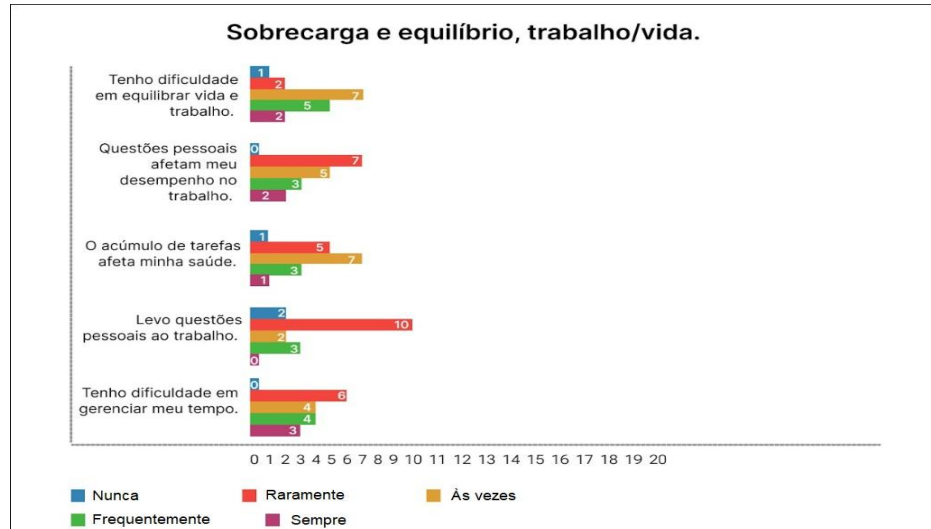
**Fonte:** Elaborado pelas autoras com o GOOGLE Planilhas (2025)

**Gráfico 2:** Fatores Organizacionais de sobrecarga de trabalho

Em relação ao impacto da sobrecarga no bem-estar, vida, trabalho e saúde, a maioria dos gestores 82,4% relatam ter dificuldade em equilibrar vida pessoal e o trabalho em alguma medida seja sempre, frequentemente e às vezes. Esse resultado evidencia que a sobrecarga laboral constitui um fator relevante que compromete a qualidade de vida e o equilíbrio emocional dos indivíduos. Nesse contexto, dados do Ministério da Previdência Social corroboram essa realidade, ao apontarem que 472.328 licenças médicas foram concedidas por afastamentos relacionados à saúde mental entre os anos de 2014 e 2024, demonstrando a crescente incidência de adoecimentos decorrentes de fatores psicossociais no ambiente de trabalho. E apenas 17,6% afirmam que raramente ou nunca enfrentam esse problema. Isso confirma a relevância do tema da sobrecarga e mostra que seus impactos ultrapassam o ambiente de trabalho, afetando também à vida pessoal. Além disso, 64,7% declararam que o acúmulo de tarefas tem afetado sua saúde física e emocional com frequência (somando sempre, frequentemente e às

vezes). A dificuldade em gerenciar o tempo no dia a dia também foi mencionada por 64,7% dos participantes, as mesmas alternativas de resposta, conforme o gráfico 3:

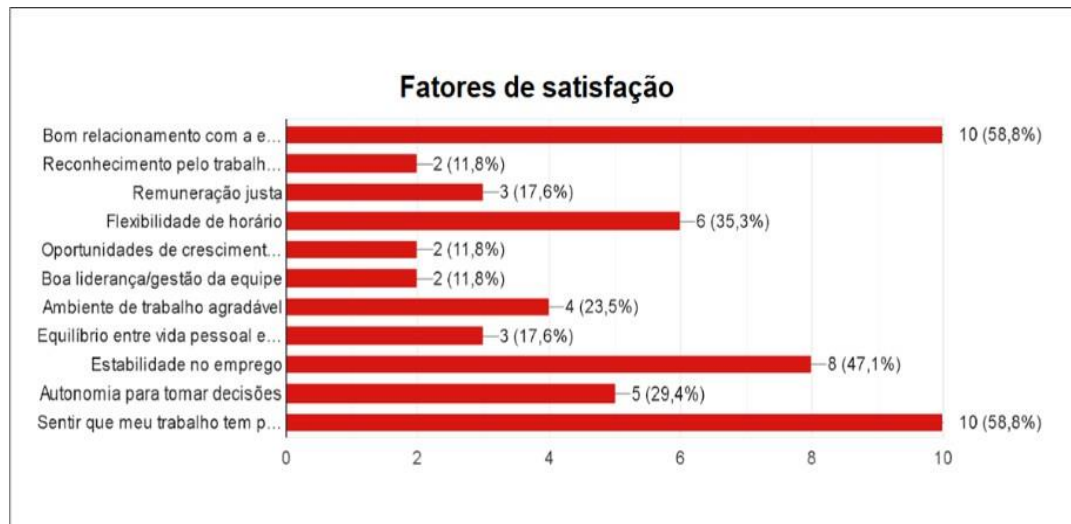
Gráfico 3 - Sobrecarga e Equilíbrio, Trabalho/Vida



**Fonte:** Elaborado pelas autoras com o GOOGLE Planilhas(2025)

**Gráfico 3:** Sobrecarga e equilíbrio, trabalho/vida

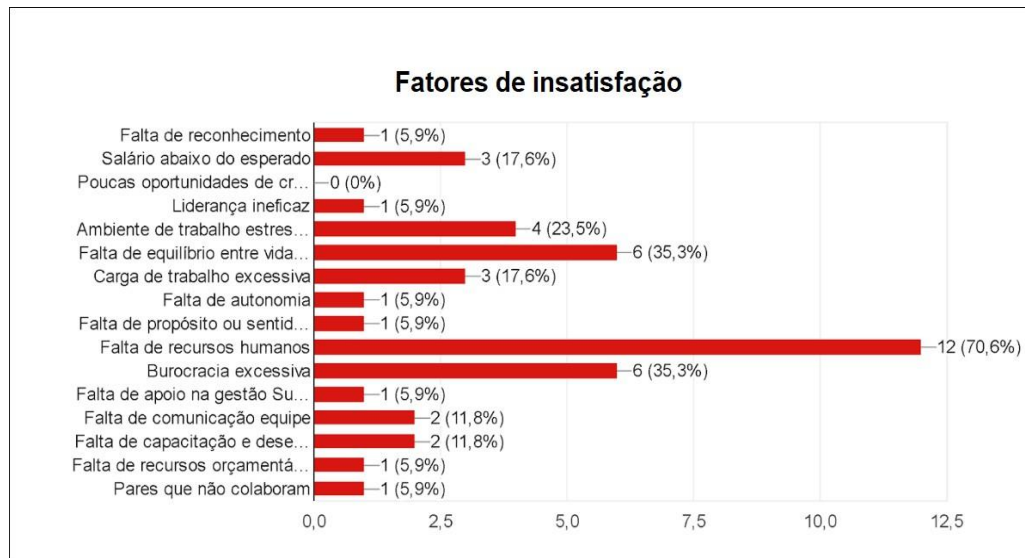
Com base nos dados levantados, foi possível identificar os principais fatores que geram a satisfação e à insatisfação no ambiente de trabalho. Entre os que mais contribuem para a satisfação, destacam-se o bom relacionamento com a equipe 58,8% e a percepção de que o trabalho realizado possui um propósito 58,8%, mostrando a importância das relações interpessoais e do alinhamento com o sentido da atividade realizada. Além disso, a estabilidade no emprego foi apontada por 47,1% dos participantes, enquanto a flexibilidade de horário foi mencionada por 35,3% dos gestores. Esses resultados reforçam que a satisfação não depende apenas dos aspectos estruturais e materiais, mas de fatores relacionais e motivacionais. Conforme apresentado no gráfico 4:

**Gráfico 4 - Fatores de Satisfação**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com GOOGLE Planilhas (2025)

**Gráfico 4 -** Sobrecarga e equilíbrio, trabalho/ vida

Por outro lado, entre os fatores de insatisfação, o mais significativo foi a falta de recursos humanos, mencionada por 70,6% dos gestores, o que evidencia uma sobrecarga de responsabilidades e demandas. Outros pontos relevantes foram a dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional 35,3% e a burocracia excessiva 35,3%, que limitam a eficiência do trabalho e contribuem para o desgaste dos profissionais. Além disso, 23,5% dos participantes da pesquisa citaram o ambiente de trabalho estressante ou tóxico como elemento de insatisfação, o que demonstra a influência direta do clima organizacional na vivência de trabalho. Conforme apresentado pelo gráfico 5 a seguir:

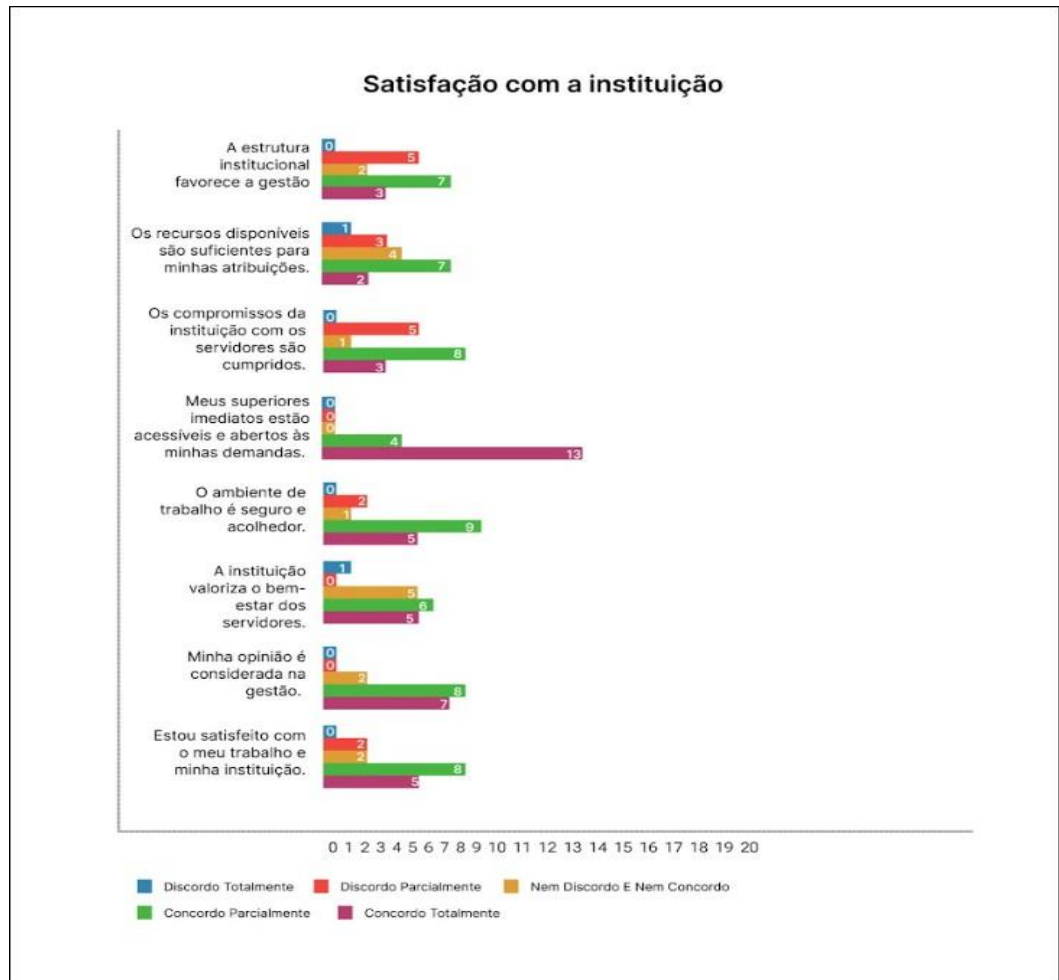
**Gráfico 6 - Fatores de Insatisfação**

**Fonte:** Elaborado pelas autoras com GOOGLE Planilhas (2025)

**Gráfico 6:** Fatores de Insatisfação

Referente a satisfação com a Instituição, todos os gestores 100% concordam que seus superiores diretos são acessíveis e dispostos a ouvir suas demandas (somando concordo e concordo parcialmente). Por outro lado, apenas 52,9% consideram que os equipamentos e sistemas disponíveis são suficientes para a realização de suas atividades. 52,9% consideram que os equipamentos e sistemas disponíveis são suficientes para a realização de suas atividades A satisfação geral com o trabalho e a instituição foi relatada por 76,5% dos participantes( somando concordo e concordo parcialmente). Conforme o gráfico 7 a seguir:

Gráfico 7 - Satisfação com a Instituição



Fonte: Elaborado pelas autoras com GOOGLE Planilhas (2025)

Gráfico 7 - Satisfação com a Instituição

### 7.3 Conclusão resultados entrevistas e questionário

A análise dos dados mostra que a grande maioria dos gestores 82,4% enfrentam dificuldades para equilibrar a vida pessoal e profissional, e 64,7% afirmam que o acúmulo de tarefas compromete sua saúde física e emocional, confirmando as observações de Lima e Marques (2023) sobre a sobrecarga como um fator de adoecimento. Os relatos das entrevistas dão vida a esses números, ilustrando que a

sobrecarga não é apenas uma percepção pessoal, mas um problema estrutural que afeta diretamente quem ocupa esses cargos (SOUSA e LIMA , 2022)

Para 70,6% dos gestores, a falta de recursos humanos é a principal fonte de insatisfação. As entrevistas reforçam essa percepção ao relatar que a distribuição legal de cargos incompletos leva ao acúmulo de funções e responsabilidades. Nesse contexto, 52,9% afirmam receber mais tarefas do que conseguem executar dentro do tempo disponível. Essa deficiência estrutural soma-se à burocracia excessiva e a processos considerados ineficientes, alimentando uma sensação de desgaste que consome tempo e energia como apontam Vieira e Vieira (2003) e Martins e Júnior (2018). Além disso, merece destaque a limitação orçamentária que, embora não tenha sido apontada nos formulários como fonte de insatisfação, foi mencionada nas entrevistas como um fator que impede a execução de projetos, gerando frustração e sentimento de impotência entre os gestores (NOGUEIRA e JESUS, 2025) .

Os dados também revelaram um paradoxo: os gestores operam em um estado de satisfação contraditória, pois 76,5% deles afirmam sentir satisfação geral. Essa satisfação, no entanto, não decorre das condições institucionais, mas de fatores relacionais e de sentido, como o bom relacionamento com a equipe 58,8% e o propósito no trabalho 58,8%, conforme argumenta Rodrigues (2014) e Camargo( 2022). Muitos gestores expressam realização no vínculo com a missão educacional da instituição. Em contrapartida, a insatisfação é gerada por fatores externos, como a falta de recursos e a burocracia. Esta contradição explica como a intenção de permanecer na instituição está associada a relatos de sofrimento, conforme já discutido por Pires *et al.* (2016), ao observar que as condições precárias potencializam as cargas de trabalho e reduzem a satisfação.

As entrevistas também evidenciaram desafios adicionais, como a sobrecarga derivada da dupla jornada entre docência e gestão, que ajuda a explicar a dificuldade de 64,7% dos participantes em administrar o tempo, como destaca

Basso e Silva (2021). A análise também aponta para uma divisão de gênero na experiência da sobrecarga. As gestoras relataram com maior severidade os impactos na saúde mental e no conflito com a vida familiar, frequentemente conciliando a dupla jornada profissional e doméstica. Já os gestores destacaram mais a superação de desafios e a competência técnica, racionalizando mais a sobrecarga tratando-a como parte do trabalho. Essa diferença sugere que as gestoras podem vivenciar a sobrecarga de forma mais integral e com consequências mais graves para o seu bem-estar, evidenciando como as desigualdades sociais ainda aumentam a carga de trabalho das mulheres ( FIDELIS *et al.*, 2021).

Outro ponto sensível diz respeito às estratégias de enfrentamento. Diante de um apoio institucional percebido como insuficiente, muitos gestores recorrem ao suporte dos colegas. O desabafo de uma gestora resume de maneira contundente essa realidade, evidenciando tanto a normalização do sofrimento psíquico quanto a ausência de um suporte institucional efetivo para lidar com questões de saúde mental, conforme Chiavenato (2014), ao destacar que os aspectos ambientais comprometem o bem-estar e a saúde física e mental. Um aspecto particularmente preocupante é o uso de medicamentos como forma de enfrentamento.

Dessa forma, fica evidente que a sobrecarga é uma doença organizacional com efeitos individuais, conceito reforçado por Brant e Dias (2004), ao apontarem que identificar as pressões que os gestores enfrentam ajuda a compreender seus sofrimentos. A instituição depende da vocação e resiliência de seus gestores para suprir suas deficiências estruturais. A satisfação persiste, mas não é proporcionada pela organização. A manutenção da saúde e do engajamento desses profissionais, a longo prazo, exige que a instituição reconheça esse diagnóstico e atue sobre suas causas ( QUEVEDO *et al.*, 2024).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender a percepção dos fatores organizacionais e individuais que contribuem para a sobrecarga de trabalho entre gestores de uma unidade do Instituto Federal, bem como sua relação com a satisfação no trabalho e com a saúde mental desses profissionais. Tal análise dialogam com as ideias de Sousa (2021) e Maia e Correia (2022), que ressaltam as transformações na gestão pública e o aumento das exigências sobre esses profissionais.

A partir desse objetivo, buscou-se responder à seguinte pergunta: **Quais fatores organizacionais e individuais contribuem para a sobrecarga de trabalho entre gestoras e gestores, e de que maneira essa sobrecarga está relacionada à satisfação no trabalho e à saúde mental desses profissionais?**

Com uma abordagem metodológica qualitativa, a pesquisa integrou entrevistas que possibilitaram a compreensão das experiências e sentimentos dos gestores e questionários, cujos resultados permitiram identificar percepções mais amplas sobre a sobrecarga de trabalho neste grupo. A análise dos dados revelou que a sobrecarga de trabalho gera efeitos que vão além do ambiente profissional, impactando diretamente a saúde, a satisfação e até a vida pessoal dos gestores, como predito por Markeze e Moreno (2005). Esses achados confirmam a relevância do tema e reforçam a premissa inicial da pesquisa.

Importa destacar que a sobrecarga identificada não se trata de uma falha individual de gestão, de tempo ou de capacidade, mas sim de uma condição estrutural, marcada por fatores como a falta de recursos humanos, a burocracia excessiva, os processos ineficientes e as restrições orçamentárias (BRESSER

PEREIRA, 2022; VIEIRA e VIEIRA, 2003). Esses elementos criam um ambiente em que a demanda é constante, enquanto o suporte oferecido pela instituição se mostra insuficiente, dificultando a realização das tarefas e a execução dos projetos planejados.

Um dos principais achados foi a confirmação da existência de uma relação inversa entre sobrecarga e satisfação no trabalho, conforme apontado por Fidelis *et al.*, (2021). À medida que a sobrecarga aumenta, a satisfação diminui, afetando diretamente o bem-estar e a saúde dos gestores. No entanto, observou-se um paradoxo interessante: mesmo diante de uma sobrecarga elevada, muitos gestores demonstram forte intenção de permanecer na instituição. Essa contradição pode ser explicada pelo fato de que a satisfação é sustentada por fatores intrínsecos e relacionais, como o forte senso de propósito em contribuir para a formação dos alunos, o bom relacionamento com a equipe e a estabilidade no emprego( CAMARGO,2022; RODRIGUES, 2014). Por outro lado, a insatisfação decorre de fatores extrínsecos e estruturais, conforme discutido anteriormente ( PIRES *et al.*, 2016).

Os impactos da sobrecarga na qualidade de vida dos gestores são evidentes e inegáveis. A pesquisa evidenciou consequências graves para a saúde física e mental, incluindo relatos de estresse crônico, crises de ansiedade, síndrome do pânico, esgotamento físico extremo e o uso de medicamentos como estratégia de enfrentamento, problemas já destacados por( LIMA E MARQUES ,2023; FELIX *et al.* 2023). Além disso, a vida pessoal dos gestores é profundamente afetada, com dificuldades para equilibrar as demandas profissionais com os cuidados pessoais, familiares e com a própria saúde( RODRIGUES, 2014).

A análise também apontou diferenças de gênero na experiência da sobrecarga( LIMA e MARQUES,2023; FIDELIS *et al.*, 2021). As gestoras relataram os impactos de maneira mais intensa, detalhando com maior clareza os conflitos entre as demandas profissionais e familiares, especialmente no que diz respeito à maternidade, apresentando sinais mais acentuados de estresse. Já os gestores homens tendem a encarar a sobrecarga como um desafio técnico a ser superado, mobilizando suas competências para lidar com o sistema. Essa diferença sugere que as mulheres enfrentam uma dupla jornada, profissional e doméstica, que agrava os efeitos da sobrecarga no ambiente de trabalho.( SOUZA e LIMA, 2022)

Dessa forma, este estudo evidencia que a instituição, mesmo sem intenção, acaba dependendo da resiliência, do comprometimento e da dedicação de seus gestores para compensar suas deficiências estruturais, conforme já destacava (LIMONGI-FRANÇA, 2004). A satisfação e a produtividade desses profissionais não são sustentadas pelo sistema, mas sim pelo esforço pessoal de cada um, apesar das limitações institucionais( BRANT e DIAS,2004).

Conclui-se que os fatores organizacionais, como a carência de recursos humanos, a burocracia excessiva e as restrições orçamentárias, são os principais contribuintes para a sobrecarga, como apontam ( JÚNIOR, COSTA e IERVESE, 2024; MARTINS e JÚNIOR, 2018). Esta, por sua vez, está associada à redução da satisfação no trabalho e à ocorrência de impactos severos na saúde mental, além de provocar desequilíbrios entre vida profissional e pessoal, tais efeitos que podem ser atenuados, mas não eliminados, por fatores individuais de resiliência e apoio relacional. (RODRIGUES, 2014; CAMARGO, 2022)

Cabe destacar que este estudo apresenta limitações, uma vez que a amostra esteve restrita a um único campus, o que impede a generalização dos resultados para toda a instituição. No entanto, a profundidade da abordagem

qualitativa permitiu uma compreensão detalhada do fenômeno em um contexto específico.

A partir desses achados, sugerem-se as seguintes recomendações à instituição: Revisar a distribuição de cargos e funções entre os funcionários, assegurando o preenchimento de vagas para evitar o acúmulo de tarefas ( GOMES, 2019); Promover a desburocratização dos processos, simplificando o fluxo de trabalho e concedendo maior agilidade e autonomia aos gestores( VIEIRA e VIEIRA, 2003); Implementar programas de apoio à saúde mental, com canais seguros de acolhimento psicológico (QUEVEDO *et al.*,2024) voltados à prevenção, e não apenas à resolução de problemas já instalados; Criar espaços de diálogo sobre a sobrecarga decorrente da dupla função docente e gestor, buscando alternativas para tornar o trabalho mais equilibrado, enfrentando o acúmulo de funções descrito por (BASSO e SILVA, 2021); Considerar as particularidades de gênero na formulação de políticas de qualidade de vida no trabalho, assegurando medidas específicas de suporte às gestoras, como programas de conciliação entre vida profissional e pessoal, prevenção ao adoecimento mental e valorização da liderança ( FIDELIS *et al.*, 2021; RODRIGUES, 2014).

Além dessas recomendações, entende-se que este estudo não deve se limitar apenas ao campus analisado. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas em outros campus da instituição, a fim de verificar se os mesmos desafios se repetem em diferentes contextos( MAIA e CORREIA, 2022). Essa ampliação poderá contribuir para um diagnóstico mais abrangente e para a construção de políticas institucionais integradas de promoção da qualidade de vida no trabalho.

Por fim, este trabalho contribui para preencher uma lacuna na literatura sobre gestão pública no contexto dos Institutos Federais, ao destacar que as condições de trabalho desses profissionais não devem ser tratadas como um aspecto secundário da rotina institucional, mas sim como elemento essencial para garantir a qualidade da educação e a continuidade do serviço público (ASSUNÇÃO e THOMÉ, 2023; LIMONGI- FRANÇA, 2004).

## REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Leônidas Luiz Rubiano de; THOMÉ, Carlos. *Gestão por competências na administração pública: uma revisão sistemática*. 2023. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/2504>. Acesso em: 25 jul. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo; Tradução Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro-São Paulo: Edições 70,2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em :30 set.2025

BASSO, Ana Paula; SILVA, Laraina Moreira. Implicações pessoais apontadas por docentes ocupantes de cargos na gestão intermediária em instituição pública federal de ensino superior. *Eccos – Revista Científica*, São Paulo, n. 59, e10382, 2021. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/eccos/n59/1983-9278-eccos-59-e10382.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2025.

BRANT, Luiz Carlos; DIAS, Elizabeth Costa. *Trabalho e sofrimento em gestores de uma empresa pública em reestruturação*. Belo Horizonte: UFMG, 2004. Disponível em:<https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/??resource=ssm&path=/media/assets/csp/v20n4/08.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7485>. Acesso em: 27 jul. 2025.

CAMARGO, Sócrates Coelho. Satisfação no Processo de Trabalho e seus Determinantes: Interfaces com a Educação Permanente em Saúde. 2022. Disponível em:<https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/38090/1/Disserta%20a7%20a30-S%20CRATES%20COELHO%20CAMARGO-2022.pdf> acesso em: 20 jul. 2025

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CIESLINSKA, Katarzyna. The basic roles of manager in business organization. *Roczniki Akademii Rolniczej w Poznaniu. Ekonomia*, v. 6, 2007. Disponível em:<https://agro.icm.edu.pl/agro/element/bwmeta1.element.agro-63555a96-7736-4ed8-8e8a-5925b93dbdf4>. Acesso em: 27 jul. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN). **Burnout: Síndrome passa a integrar lista de doenças ocupacionais pela OMS**. Brasília, 20 jan. 2025. Disponível em:

<<https://www.cofen.gov.br/burnout-sindrome-passa-a-integrar-lista-de-doencas-ocupacionais-pela-oms/>>. Acesso em: 16 out. 2025.

Diário Oficial da União. Publicado em: 01/04/2021 | Edição: 61-F | Seção: 1 - Extra F | Página: 2. Órgão: Atos do Poder Legislativo. LEI Nº 14.133, DE 1º DE ABRIL DE 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.133-de-1-de-abril-de-2021-311876884>. Acesso em: 16 out. 2025.

FÉLIX, José Erison Noronha; ROSENO, Isadora Freires; SILVA, Najara Oliveira. A relação entre estresse e trabalho e atuação da Psicologia Organizacional: uma revisão narrativa. **Revista Encontros Científicos UniVS**, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://rec.univs.edu.br/index.php/rec/article/view/248>. Acesso em: 22 nov. 2024.

FIDELIS, Fabiana Aparecida Monção; BARBOSA, Guilherme Correa; CORRENTE, José Eduardo; KOMURO, Jéssica Emy; PAPINI, Silvia Justina. *Satisfação e sobrecarga na atuação de profissionais em saúde mental*. 2021. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/c0f4248a-5e7f-420a-b5d4-410d2548df28/full>. Acesso em: 23 mai. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, Maria Josély de Figueirêdo. *Aspectos quantitativos da diversidade e da sobrecarga docente no IFRN campus Natal – Cidade Alta, ano 2019*. Disponível em: [https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/5jzYD?\\_s=f2sT%2BucYwJ%2FRhdwQEElYNCEaVQw%3D](https://media.proquest.com/media/hms/PFT/1/5jzYD?_s=f2sT%2BucYwJ%2FRhdwQEElYNCEaVQw%3D). Acesso em: 25 jul. 2025.

**G1. DF tem 14 mil afastamentos do trabalho por transtornos mentais; ansiedade e depressão lideram**. Brasília, 10 mar. 2025. Disponível em: <<https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2025/03/10/df-tem-14-mil-afastamento-s-do-trabalho-por-transtornos-mentais-ansiedade-e-depressao-lideram.ghtml>>. Acesso em: 16 out. 2025.

JUNIOR, Clébio Ribeiro de Souza; COSTA, Lavínia Borges Neris; IERVESE, Pietro Davi Andrade. A aplicabilidade da nova lei de licitação na realidade brasileira, desafios e perspectivas. **REVISTA FOCO**, v. 17, n. 11, p. e 6954-e 6954, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/6954>. Acesso em: 27 jul. 2025

LIMA, Á. F. D. S.; MARQUES, Daniely De Oliveira; DIMARÃES, Ma Carla Cristina de Souza. O impacto da sobrecarga laboral que desencadeia a síndrome burnout no colaborador nos dias atuais. **Ciênc Hum Saúde Coletiva**, v. 27, p. 128, 2023. Disponível

em:<https://revistaft.com.br/o-impacto-da-sobrecarga-laboral-que-desencadeia-a-sindrome-burnout-no-colaborador-nos-dias-atuais/>. Acesso em:21 mai.2025.

LOBO, Sandra Tavares de Almeida; PASCHOAL, Tatiane; FOGAÇA, Natasha; FERREIRA, Rodrigo Rezende. Estresse no Trabalho de Gestores do Setor Público. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, p. 1–14,2023. Disponível em:<https://ojs.unifor.br/rca/article/view/13222> Acesso em: 23 mai.2025.

MAIA, Tania Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. Desafios da implementação da nova gestão pública. **Lex Humana (ISSN 2175-0947)**, v. 14, n. 2, p. 121-138, 2022

MAIA, Tânia Sofia Vieira et al. Modelos de gestão pública: uma temática de gerações. **Synesis (ISSN 1984-6754)**, v. 15, n. 2, p. 1-15, 2023.

MARTINS, Vinicius Abilio; JUNIOR, Jair Jeremias; ENCISO, Luis Fernando. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **RGC-Revista de Governança Corporativa**, v. 5, n. 1, 2018.file:///C:/Users/renat/Downloads/25-Texto%20do%20Artigo-179-190-10-20210401%20(7).pdf. Acesso:24 jun.2025

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho-uma breve revisão. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 30, p. 69-79, 2005.Disponível em:[https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n/?format=pdf & lang=pt](https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrTqBryT6yGYg5n/?format=pdf&lang=pt) Acesso em: 24 mai.2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORETTO, Marcela Rucireta Germano; PADILHA, Valquíria. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 153-165, 2020. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v23n2/a04v23n2.pdf>. Acesso em: 04 jun.2025.

MARQUES, Luciana Rosa. Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás. **Educar em Revista**, v. 36, p. e 69772, 2020.

MARQUES, Luciana Rosa. *Repercussões da Nova Gestão Pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás*. **Educação & Realidade**, [S. l.], v. 45, e 94158, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/sZkfttH73Rxt4DnHCmKrnFp/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jul. 2025.

NOGUEIRA, Carolina Souza; DE JESUS, Jaqueline Gomes. Desafios ético-organizacionais e as repercussões na saúde dos servidores de instituições federais de ensino superior. **Rev Bras Med**, v. 1, Med Trab. 2025;23(2):e20251403. <http://doi.org/10.47626/1679-4435-2025-1403>. Acesso em: 25 jul. 2025

PÊGO, Francinara Pereira Lopes; PÊGO, Delcir Rodrigues. Síndrome de Burnout / Burnout Syndrome. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, [S. l.], v. 14, n. 2, p. 171-176, maio-ago. 2016. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/1833>. Acesso em: 08 dez.2024.

PIRES, Denise Elvira Pires de et al. Cargas de trabalho da enfermagem na saúde da família: implicações no acesso universal. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 24, p. e 2682, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/FnLzXDCBdWRpPSvrN4mMBCz/?lang=pt> Acesso em: 23 mai.2025.

QUEVEDO, Tiago Campos; SILVA, Maria Alice Sousa; SANTOS, Layra Letícia Xavier dos; SILVA, Thayná Moreira; SERRA, Mayanne Camara. **A saúde mental de gestores nas organizações brasileiras**. 2024. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Mayanne-Camara-Serra-2/publication/387410508\\_A\\_SAUDE\\_MENTAL\\_DE\\_GESTORES\\_NAS\\_ORGANIZACOES\\_BRASILEIRAS/links/676c788200aa3770e0bb0ec1/A-SAUDE-MENTAL-DE-GESTORES-NAS-ORGANIZACOES-BRASILEIRAS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mayanne-Camara-Serra-2/publication/387410508_A_SAUDE_MENTAL_DE_GESTORES_NAS_ORGANIZACOES_BRASILEIRAS/links/676c788200aa3770e0bb0ec1/A-SAUDE-MENTAL-DE-GESTORES-NAS-ORGANIZACOES-BRASILEIRAS.pdf). Acesso em: 25 jul. 2025.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. *Comportamento organizacional*. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

SANTOS, J. A. dos. GESTÃO ADMINISTRATIVA EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A EFICIÊNCIA E SUSTENTABILIDADE. **REVISTA FOCO**, [S. l.], v. 18, n. 5, p. e8435, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n5-013. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/8435>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SILVA, Karoline Morais et al. Estresse, Carga de Trabalho, Burnout e Satisfação no Trabalho: Algumas Considerações Teóricas. **Revista FSA**, v. 19, n. 12, 2022..Disponível em:[https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aqcd%3A3%3A2202291/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aqcd%3A161092250&crl=c&link\\_origin=scholar.google.com](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aqcd%3A3%3A2202291/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Aqcd%3A161092250&crl=c&link_origin=scholar.google.com). Acesso em:04 jun.2025

SOUZA, Luiz de Souza;LIMA,Aline Venceslau Vieira de Lima.Estresse ocupacional, síndrome de burnout e docência universitária: **Uma revisão sistemática da produção acadêmico- científica brasileira**.ISSN eletrônico: 2526-1487 DOI:

10.20873/2526-1487e022007 Data de submissão: 26/02/2022 Data de aceite: 20/09/2022, **revista Trabalho (En)Cena**, Palmas-TO, Brasil, e 022007. Disponível em: file:///C:/Users/renat/Downloads/\_007%20(3).pdf. Acesso em: 23 fev.2025.

SILVA, Gabriel de Nascimento e. (Re) conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. **Gerai**s, **Rev. Interinst. Psicol.** Belo Horizonte , v. 12, n. 1, p. 51-61, jun. 2019 . Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-8220201900010005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-8220201900010005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19 dez.2024.

SOUZA, Zelinda Crislayne de. Intensificação do trabalho e adoecimento docente no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. 2021. Disponível em: <https://repositorio.unimontes.br/bitstream/1/1755/1/Souza%2c%20Zelinda%20Crislayne%20de%20Intensifica%ca7%ca3o%20do%20trabalho%20e%20adoecimento%20docente%202021.pdf>. Acesso em: 22 nov.2024.

VASCONCELOS, Alice Maria da Silva; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. A pressão psicológica e o impacto na saúde mental do trabalhador: uma revisão sistemática. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 15, n. 57, p. 19-52, out. 2021. ISSN 1981-1179. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 22 nov.2024.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899 a 920, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6506>. Acesso em: 25 jul.2025.

## APÊNDICE I

### Trechos da entrevista com o Gestor 1

<b>Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal</b>	
<b>Trechos da entrevista com o Gestor</b>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	
<b>G1</b>	<p><b>Você sente que há espaço para diálogo e acolhimento sobre questões de saúde mental no ambiente de trabalho?</b></p> <p>Com certeza. Agora, institucionalmente, nós aqui do Campus somos carentes de uma estrutura melhor para isso. Mas não é só no Campus, é no programa da terceira expansão como um todo, né? Os Campi da terceira expansão não têm, por exemplo, CIAS. Não é obrigatório ter CIAS, e isso eu acho extremamente errado institucionalmente. Era preciso ter aqui uma estrutura de psicóloga, de enfermeira, de médica do trabalho. Aí sim, não precisaria faltar nada. Mas isso é uma questão institucional. Não estava previsto esse tipo de estrutura para nós aqui da terceira expansão. Não sei por que, mas não estava, entendeu? Mas é preciso ter isso realmente. Institucionalmente, precisaria estar estruturado.</p>

## APÊNDICE II

### Trechos da entrevista com a Gestora 2

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos da entrevista com a Gestora 2	
Perguntas e Respostas	
G2	<p><b>Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental que estão relacionados a esse acúmulo de atividades? Sim.</b></p> <p><b>Você poderia descrever?</b></p> <p>Questões demais de ansiedade e sentimentos que não se consegue dar conta, muitas vezes. E, às vezes, é tanta demanda que você não sabe nem por onde começar. E aí você tem que parar para orientar aquilo que é prioridade. Então, eu acho que, basicamente, é isso: o estresse mesmo, o cansaço físico e, no meu caso, a ansiedade.</p>
	<p><b>Atualmente, você se sente motivada para continuar atuando na função que você exerce hoje?</b></p> <p>A motivação existe. No meu caso, principalmente quando eu penso na questão dos alunos, eu fico muito motivada. Mas o que faz a gente ficar desmotivada é justamente a falta de recursos. Então, é aquele sentimento de: eu poderia estar fazendo, mas não consigo. E, se a gente não trabalhar isso na gente, acaba gerando aquelas coisas — ansiedade, tristeza — porque você não consegue fazer. Mas é, assim, a sobrecarga.</p>
	<p><b>Você se sente sobrecarregada com as atividades?</b></p> <p>Sim, porque, no caso da gente em coordenação, a gente não está 100% para a coordenação, a gente ainda está em sala de aula. E isso acaba desviando o olhar da gente, então não podemos estar integralmente para aquilo. No caso da gente em coordenação... Mas aqui, por exemplo, já é diferente: a percepção de um lado administrativa está só para aquilo, enquanto a gente está se dividindo. E aí, essa questão de continuar em sala de aula acaba não deixando a gente se voltar totalmente para a formulação do curso.</p>

## APÊNDICE III

### Trechos da entrevista com Gestora 3

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos das entrevistas com a Gestora 3	
Perguntas e Respostas	
<b>G3</b>	<p><b>Como você avalia o apoio institucional que recebe para lidar com os desafios da sua função?</b></p> <p>O apoio existe, mas ainda é limitado. Em algumas situações, sinto falta de recursos e de suporte estruturado para otimizar o desempenho da função.</p>
	<p><b>Você sente que há espaço para diálogo e acolhimento sobre questões de saúde mental no ambiente de trabalho?</b></p> <p>Existe abertura, mas ainda tímida. Seria importante ampliar iniciativas institucionais de acolhimento e conscientização sobre saúde mental, principalmente de forma preventiva.</p>
	<p><b>Qual o seu nível de motivação atual para continuar atuando na função de gestão?</b></p> <p>Mantenho-me motivada, pois vejo sentido no trabalho que realizo e reconheço sua importância tanto para os servidores quanto para a comunidade acadêmica.</p>

## APÊNDICE IV

### Trechos da entrevista com Gestor 4

<p style="text-align: center;"><b>Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Trechos das entrevistas com o Gestor 4</b></p>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	
<b>G4</b>	<p><b>Como você descreveria seu nível de satisfação com as atividades que você exerce atualmente na gestão do campus?</b></p> <p>Eu estou satisfeito de estar trabalhando, mas faltam recursos. Faltam recursos humanos, recursos financeiros. E aí, diariamente, o trabalho fica mais difícil quando a gente tem essa falta de recursos. O cenário ideal de você ter tudo de forma adequada: se você tem todo o recurso financeiro para poder investir, para poder contratar, fica mais fácil o trabalho para o administrador; se você tem pessoal para fazer, para dar o suporte, assessoria... Hoje eu estou como diretor, mas eu não tenho um estagiário ou um assessor que possa estar acompanhando o meu e-mail. Eu estou aqui conversando com vocês, mas eu não sei: como é que está o meu e-mail? Chegou alguma coisa nova? Além do e-mail, tem outro sistema, que é o de planejamento, para acompanhar como o pessoal está executando; tem outro sistema, que é o SEI, de tramitação de processos. Então, são vários sistemas, e nesses sistemas eu tenho que aparecer despachos. Tem uma parte operacional e ainda tem a parte externa. Eu deveria estar acompanhando os serviços que estão acontecendo: como é que estão as salas de aula? A limpeza está correta? Tem uma equipe que faz isso, mas, enquanto diretor, eu acredito que eu tenho que estar também tendo essa presença. E aí, por essa falta de recursos, a gente acaba não fazendo da melhor forma possível. Então, eu não sei como dizer o nível de satisfação, como classificar, mas não é nem o máximo, nem o pior. Está ali naquela luta diária e sabendo que estou fazendo o melhor possível dentro das limitações existentes.</p>
	<p><b>Qual o seu nível de motivação atual para continuar atuando na função de gestão?</b></p> <p>É bem. Porque existe uma motivação no início e, ao longo do tempo, essa motivação tem que estar sendo alimentada, porque senão se perde[...]. Mas eu sinto - não sei, é só outra pessoa para saber o que é que eles sentem em relação a mim - mas eu sinto respeito em relação ao meu trabalho, eu sinto a admiração, então eu sinto que, em relação à minha equipe, eu faço um bom trabalho, reconhecendo as dificuldades e as deficiências que cada um tem, das limitações. Eu sinto que a equipe acredita nesse meu trabalho, e é de estar junto com eles que eu ainda estou insistindo.</p>

## APÊNDICE V

### Trechos da entrevista com Gestora 5

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal Trechos da entrevista com a Gestora 5	
Perguntas e Respostas	
	<p><b>Em relação à sua saúde física, mental?</b></p> <p>Então, no período em que eu fiquei na direção de ensino, eu tive muitos problemas de saúde, muitos. Porque, quando uma pessoa não faz uma coisa, aquilo me estressa, e eu não posso falar com a pessoa de qualquer forma. Eu tenho que ter um jeito de falar, eu tenho que ter uma forma de agir, eu não posso retrucar. Eu tenho que ter cuidado na forma como eu falo, para não ser considerado assédio moral. Então, tem uma série de questões que a gente tem que ter antes de falar com uma pessoa. Mesmo que a pessoa tenha me desrespeitado — eu já fui muito desrespeitada [...] — isso gerou um impacto na minha saúde muito sério.</p>
G5	<p><b>Você sente que há espaço para diálogo, para um acolhimento sobre questões de saúde mental, no ambiente de trabalho?</b></p> <p>Rapaz, o povo sempre faz, sabe? Um monte de palestra de saúde mental, de acolhimento, mas, na prática, a instituição é adoecedora. A instituição é adoecedora porque, veja, minha carga horária de aula era alta enquanto eu era gestora. Eu dava aula porque outras pessoas não queriam dar aula. Aí eu ia e dava aula. Eu ficava na direção. Eu ia e fazia trabalho de várias pessoas que o povo não queria fazer. E coordenação de curso, de professor, várias situações nesse sentido. E aí eu tenho que dar conta, porque, no final do mês, eu tenho o resultado. E aí eu tenho que editar, porque os alunos precisam receber a bolsa. Então, no final do mês, eu tenho que dar conta. Como é que eu dei conta? Não importa. Eu sofri o acidente de trabalho, que foi configurado como acidente de trabalho, e eu não recebi apoio nenhum da instituição.</p>

## APÊNDICE VI

### Trechos da entrevista com o Gestor 6

<b>Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal</b>	
<b>Trechos das entrevistas com o Gestor 6</b>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	
<b>G6</b>	<p><b>Hoje como coordenador e professor, você sente essa sobrecarga?</b></p> <p>Sim, porque eu também acumulo outras ações. Então, eu lidero um projeto de inovação, eu sou o coordenador dele também. Então, faço pesquisa, faço extensão, faço todas as atividades para tentar fazer com que o campus fique menos esvaziado, por exemplo. Então, eu me esforço muito nesse sentido. E sinto falta de apoio. Sinto muita falta de apoio.</p>
	<p><b>Qual o seu nível de motivação atual para continuar atuando na função de gestão?</b></p> <p>Altíssimo. Mas é uma coisa minha. Não pelo trabalho ou pelo apoio, mas é uma motivação de entender que isso aqui é um propósito da minha vida. Então, é isso que me motiva. Saber que é um propósito e ver o que a gente já fez, o que a gente já deixou de legado e coisas que possam acontecer no futuro. Mas é mais uma motivação individual mesmo. Não é gerada por nenhum programa ou ação externa. É algo pessoal mesmo.</p>
	<p><b>Você sente que há espaço para diálogo, acolhimento sobre as questões de saúde mental, no ambiente de trabalho?</b></p> <p>Espaço para diálogo, sim. Tem espaço para diálogo. Mas? Na prática, eu não vejo acontecendo.</p>

## APÊNDICE VII

### Trechos da entrevista com a Gestora 7

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos das entrevistas com a gestora 7	
Perguntas e Respostas	
	<p><b>Com que frequência você se sente que as responsabilidades ultrapassam a capacidade de realizá-las de forma saudável?</b> Todos os dias.</p>
	<p><b>Você sente que tem tempo suficiente para equilibrar suas atividades?</b>            Não mesmo. A demanda é muito alta, porque tudo recai na direção de ensino. Desde questões processuais, como a questão da articulação entre os diversos grupos que a gente tem aqui. Como os técnicos administrativos, os docentes, as coordenações. Então, todo mundo tem que trabalhar em harmonia para que o negócio ande. E quem toca o ritmo ou resolve o problema da desarmonia, acaba sendo sempre além. Então, tudo recai. A gente fala que o cargo mais difícil dentro do IFPE é a direção de ensino. Porque é onde tem os grandes embates. E não é fácil lidar, acho que o mais difícil é lidar com pessoas. Porque cada um tem uma visão de mundo diferente. Cada um tem um entendimento do que é ou não, existe uma lei. E às vezes essas interpretações dão esses choques, esses atritos, que é comum, que tem em todas as empresas. Só que aqui a gente está falando de um universo um pouco mais complexo.</p>
G7	<p><b>Você percebe que essa pressão por resultados impacta negativamente no bem-estar emocional?</b>            Sim. Isso acontece um pouco com a coordenação, mas a direção também acaba sendo muito cobrada. Normalmente a coordenação vai e repassa para a direção. Quem tem que resolver o pepino no final, na maioria das vezes, é a direção. Aí vem o MEC fazer a avaliação. O coordenador tem a principal função na avaliação do MEC, porque ele está gerindo o curso. Então ele é a estrela daquele momento, digamos assim. Junto com os estudantes, junto com os professores, mas o coordenador é como se fosse o ponto referencial daquilo. Mas depois, quando se vê, se olha... Consegui, mas foi na gestão de quem? Então quem está à frente sempre é cobrado. E muitas vezes a gente faz coisas que estão além do que deveriam ser. Então vocês me viram fazendo um paralelo. Na época que estava na coordenação, eu chegava aqui nos últimos dois meses antes da avaliação. Era de sete, sete e meia da manhã e saía às sete, sete e meia da noite. Ficava doze horas por dia. E no mês, nas três semanas anteriores, eram todos os dias. Então assim, tem equilíbrio vida pessoal, vida profissional? Não tem equilíbrio, porque no final é você que tem que dar o resultado. Ah, se está faltando, se fulano não fez, se fulano que deveria ter feito não fez. Eu que tive que fazer. Então, sim.</p>

**Na sua opinião, quais mudanças poderiam melhorar a satisfação no trabalho e reduzir a sobrecarga?**

Eu acho que, de fato, mais servidores. Porque muitos dos atritos, por exemplo, que a gente tem, é porque... Veja, eu sei que cada um tem as suas atribuições. Mas, se não tem um ingrediente na receita que a gente faz, a gente tem que substituir por algo. O que não dá é não colocar nada, porque aí a receita não vai acontecer. Então, se cada um fizesse um pouquinho, não sobrecarregaria uma pessoa, duas pessoas específicas, por exemplo. Às vezes, só precisa que você faça, de fato, o que é para você fazer. Mas, acontece que nem sempre será assim. Então, a primeira coisa que eu digo é pessoal. Tem que ter mais servidores. A gente é um dos campi que menos servidores tem. Então, acaba tendo um atrito natural por causa disso, a sensação de estar sobrecarregado. E aí, obviamente, você está sobrecarregado, você fica insatisfeito. E aí, você já vê o seu trabalho como um trabalho não tão legal. E vai gerando consequências. Essa é uma coisa. A outra coisa que seria mais simples, digamos assim, de fazer. Porque isso depende de questões orçamentárias. É padronização. A gente carece de padronização de vários procedimentos dentro do Instituto. Bem como o acompanhamento do que deveria e o que está sendo. Eu falo institucionalmente, em termos de reitoria. Porque quando a gente está falando padronização, é para todos. Então, tem documentos, por exemplo, que poderiam minimizar o nosso trabalho aqui. Se tivesse um padrão e a gente só ajustaria de acordo com esse padrão. Melhorias estão sendo feitas? Estão. Mas é uma coisa de médio e longo prazo. Mas esse déficit já vem de longa data. Então, se a gente tivesse mecanismos de fato e pessoal. Porque eu também entendo que muitas coisas não são feitas. Porque a reitoria também carece de pessoal. Então, por isso que eu botei pessoal sendo o primeiro. E depois, esses fluxos processuais.

**Em relação às múltiplas funções que você exerce hoje, como administrativas, de docência e orientadora. Essas múltiplas tarefas lhe sobrecarregam?**

Bom, eu amo estar em sala de aula. Eu acho que vocês já perceberam que a minha dedicação, seja para um curso técnico ou superior, não importa. O aluno sempre tem 100% de mim do que eu posso estar. Talvez naquele dia eu não esteja 100%, eu não vou dar 100%. Mas se eu tiver 90%, eu dou 100% dos 90%. Então, eu amo dar aula. Não me vejo fazendo outra coisa. Eu poderia... Fui nomeada em outro concurso, poderia ter ido. Mas eu dou aula desde que eu era criança, para os meus colegas, quando eu tinha oito anos de idade. Então, isso é algo que eu sou. Então, eu nunca deixaria totalmente a sala de aula. Independente da função que eu pegasse, eu sempre estaria em sala de aula. O que é ruim no cargo de direção, e aí eu estendo até para direção geral, é que a gente tem muitos outros compromissos. A gente tem, na direção de ensino, um colegiado de diretores de ensino, que a gente pode ter várias reuniões em um período, ou só uma ou duas. Então, isso acaba sobrecarregando a gente[...] estou fazendo pesquisa, tenho duas bolsistas. No semestre passado, tive três orientações de TCC. Então, assim, essas múltiplas tarefas, de fato, tomam um tempo. E, muitas vezes, eu tenho que fazer em outros horários. Aí recai novamente aquela questão da carga de trabalho. Então, na maioria das vezes, eu falo 10 horas por dia. 12, né? O bônus para mim é a satisfação de saber que eu estou auxiliando as pessoas e que eu estou tomando escolhas, estou fazendo escolhas que vão ajudar pessoas que eu sei que precisam. Então, saber que eu posso fazer a abertura de mais turmas, demais cursos... Tipo, não é a instituição. Então, eu vejo muito como eu estou contribuindo para aquela outra vida, para aquela outra pessoa. Será que eu deixo meu legado marcando positivamente? Porque eu ajudei, o mínimo possível, num ponto de uma curva na vida daquela pessoa. Eu faço por isso.

## APÊNDICE VIII

### Trechos da entrevista com a Gestora 8

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal Trechos das entrevistas com a Gestora 8	
Perguntas e Respostas	
G8	<p><b>Você sente que suas responsabilidades ultrapassam sua capacidade de realizá-las de forma saudável?</b> Com certeza, com certeza. Eu tenho muito mais atividade para desenvolver do que horas no dia. Sem contar todas as aulas, sem contar a vida pessoal, né? Porque o trabalho faz parte da nossa vida, mas ele não é a nossa vida.</p>
	<p><b>Você sente que o seu tempo é suficiente para equilibrar sua vida profissional e sua vida pessoal?</b> Não, o tempo não é suficiente não, porque são muitas atividades que você tem que desenvolver com prazos, com limite de ajuda também, né? Você acaba sendo uma equipe em determinadas situações que não tem muita gente. Não é só você e outra pessoa, ou é só você.</p>
	<p><b>Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental relacionados ao acúmulo de responsabilidade?</b> Muitas vezes.</p> <p><b>Você poderia descrever?</b> Não sei como eu descreveria isso. Mas, por exemplo, a própria falta de vontade de você fazer. Você tem aquilo pra fazer, mas você faz aquilo por obrigação, porque você tem um prazo pra cumprir. Não exatamente porque aquilo te dê satisfação, mas você quer ver o trabalho pronto. Então, você faz mesmo não se sentindo bem, mesmo se sentindo cansado, mesmo se sentindo meio exausto. Você acaba fazendo, mas não que aquilo te dê prazer. Então, o trabalho, ele precisa te dar prazer. Você precisa desenvolver uma paixão por aquilo.</p> <p><b>Você já sentiu ansiedade?</b> Já, várias vezes. A gente toma Rivotril e tá tudo certo.</p>

## APÊNDICE IX

### Trechos da entrevista com Gestor 10

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos das entrevistas com o Gestor 10	
Perguntas e Respostas	
G 10	<p><b>Você se sente pressionado por resultados, para alcançar os resultados? Você sente essa pressão?</b> Acredito que não. A instituição, no caso, no público, claro que a gente tem sempre um olhar de entregar resultados, porque hoje a gestão aqui é baseada em resultados. Só que muitas vezes esses resultados só são possíveis se você tiver orçamento. Como você não tem orçamento, não tem como você mostrar resultados.</p>
	<p><b>Qual é o seu nível de motivação atual para continuar atuando na função que você exerce?</b> Eu estou super motivado. Apesar de concursado como professor. Eu amo o que eu faço. Eu gosto da aula. Eu amo dar aula. Amo ser gestor. Até porque já estou nessas funções de cargo de gestão há mais de 20 anos. Meu nível de motivação é 100%. Eu acredito muito no meu potencial. Naquilo que eu posso entregar para as pessoas que realmente estão e que necessitam da minha capacidade de estar 100%. Muitas vezes, você pode estar num dia, como nas perguntas anteriores você perguntou, de você estar 70%, 60%. Mas o intuito é sempre estar. Hoje, eu diria que estou 100% empenhado nessa função de entregar os resultados que eu tanto almejo.</p>
	<p><b>Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental relacionados às suas responsabilidades?</b> Sim, com certeza.</p>

## APÊNDICE X

### Trechos da entrevista com Gestora 11

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos das entrevistas com a Gestora 11	
Perguntas e Respostas	
	<p><b>Como você descreveria o seu nível de satisfação em relação à sua profissão hoje?</b> Tem coisas que são satisfatórias quando a gente vê o crescimento profissional do aluno, quando ele chega aqui com outra postura, né? Depois de um tempo de estágio. Eu acho que isso eleva um pouco o nível de satisfação. Porém, o nível de satisfação com a função está abaixo pela sobrecarga.</p>
	<p><b>Com que frequência você sente que suas responsabilidades ultrapassam a sua capacidade de realizá-las de forma saudável?</b> Todos os dias. Frequentemente. Todos os dias. Porque você se vê escolhendo o mais urgente, né? Você tem aquela lista de demandas, principalmente por e-mail que chega. Você não se sente satisfeito porque você não está agindo estrategicamente. Você está agindo para atingir as coisas mais urgentes. Dá uma sensação de que você está correndo contra a maré. Entendeu?</p>
G11	<p><b>Você sente que tem tempo suficiente para equilibrar a sua vida profissional com a sua vida pessoal?</b> Eu tento sempre fazer esse equilíbrio. Ultimamente tem sido mais difícil. Inclusive, eu deixei um pouco de lado, até as questões ligadas à minha saúde. Com a época da pandemia, quando a gente ficou um pouco mais em casa, eu comecei a seguir o propósito de priorizar a minha saúde. Entrei na academia, foi um período que muita gente fez isso. Entrei na academia, entrei num ritmo, cuidando da minha alimentação e tudo mais. Isso, ao longo do último ano, eu senti que eu dei uma queda [...]. O meu convívio com os meus familiares, isso vem reduzindo também. Porque eu passo muito tempo dedicada às coisas do trabalho, como eu assumi também outros projetos. Nessa época, eu senti mensagens da academia chegando. E aí, quando essas coisas ficam evidentes, eu fico, caramba, estou deixando de focar no que eu tinha planejado para mim como prioridade. Deixei muitas consultas médicas, deixei de fazer os meus exames[...]. E aí, uma hora a sobrecarga, ela, de fato, acontece. Então, é como se a balança não fizesse equilíbrio quando a gente olha para a vida pessoal. Eu ia acrescentar que até os relacionamentos afetivos foram afetados. Eu estava tendo um relacionamento muito bacana e no início desse ano, com essa sobrecarga, a gente teve um desentendimento. E aí, até a parte afetiva, ela vai sendo afetada porque quando você deixa de se dedicar, né? Acaba pesando e afetando. São impactos dos desequilíbrios.</p>

	<p><b>Na sua opinião, o que é que poderia melhorar para reduzir essa sobrecarga e melhorar seu nível de satisfação?</b> Contratação de pessoas adequada para a dimensão que o campus tem. Hoje, a gente está com um percentual muito abaixo do mínimo.</p>
G11	<p><b>Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental relacionados a esse acúmulo de responsabilidade? Frequentemente eu sinto.</b> Constante? Constante. Há momentos em que dá uma sensação, você sente até sensações corporais. De cansaço, exaustão, e alguma ansiedade para fazer que te paralisa. Então, principalmente quando tem esses momentos, os das entregas, que dá mais. Porque a gente acaba deixando para o final. Então, eu percebo logo. Tem alguma coisa errada. E aí tem que parar, respirar, e tentar fazer o que der. Tentar fazer o que der. Mas eu acho que é uma autocobrança de entregar. Muitas vezes. De fazer além. A gente está sempre no loop. De entregar além do que pode. E isso é prejudicial. Então, muitas vezes eu percebo que eu sinto esses sintomas físicos e que o esgotamento está afetando a minha saúde.</p>

## APÊNDICE XI

### Trechos da entrevista com o Gestor 12

<b>Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal</b> <b>Trechos das entrevistas com o Gestor 12</b>	
<b>Perguntas e Respostas</b>	
<b>G12</b>	<p><b>Com que frequência você sente que suas responsabilidades ultrapassam sua capacidade de realizá-las de forma saudável?</b></p> <p>Frequentemente eu sinto esse problema do acúmulo de responsabilidades, pois eu faço outras atividades aqui também no IFPE e acabo acumulando, e sim, isso acaba fazendo que eu me preocupe mais e tenha menos tempo de ir ao médico para fazer atividades físicas, então esse é um ponto em que realmente as demandas da instituição e a responsabilidades que eu tenho faz com que essa parte fique prejudicada.</p>
	<p><b>Você sente que tem tempo suficiente para equilibrar suas atividades profissionais com sua vida pessoal?</b></p> <p>Por conta desse período ainda de muita atividade no IFPE, com as responsabilidades que eu acabei assumindo, eu tenho me dedicado mais às atividades da instituição e isso tem repercutido na vida pessoal.</p>
	<p><b>Você percebe que a pressão por resultados impacta negativamente seu bem-estar emocional?</b></p> <p>Sim, a gente trabalha para gerar os resultados, né, servindo a sociedade. E quando a gente tá numa posição maior, que foi o caso que aconteceu comigo, quando atuei como Diretor-Geral, agora também, com essa coordenação geral do programa, que tem uma exigência grande pelo financiador, faz com que a gente de uma certa forma, acaba em alguns momentos não ficando bem, né, porque acabamos tentando aí suprir as necessidades para atendimento, né, da sociedade, né, atendimento do programa para atender a sociedade, e quando isso não sai bem, a gente acaba também não ficando tão bem.</p>
	<p><b>Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental relacionados ao acúmulo de responsabilidades da gestão? Se sim.</b></p> <p><b>Poderia descrever brevemente?</b></p> <p>Sim, já senti um problema de esgotamento físico devido a esse acúmulo de demandas e responsabilidades. Isso repercutiu com os sintomas de tontura, a cabeça pesada e com um pouco de dor de cabeça durante um período de duas semanas. Então, foi um momento onde eu tive que dar uma parada, desligada das coisas, e depois retomei. Mas o período também foi pequeno, tanto dos sintomas quanto também da recuperação.</p>

## APÊNDICE XII

### Trechos da entrevista com a Gestora 14

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos das entrevistas com a gestora 14	
Perguntas e Respostas	
G14	<p><b>Você sente que tem tempo suficiente para equilibrar as suas atividades profissionais e a vida pessoal?</b> Não. Com certeza, não. Porque é aqui. Só aqui dentro eu faço nove horas. Fora o tempo de deslocamento. Eu não tenho trabalho remoto, por exemplo. Eu trabalho...Eu fico aqui...Sabe? Ontem, por exemplo, eu fui almoçar, eram três horas da tarde. Resolvendo coisas. E aí, quando eu chego em casa, eu estou morta.</p>
	<p><b>Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental relacionado ao acúmulo de responsabilidades da gestão?</b>            Sim, muito. Muitas vezes, muitas vezes. Além da questão da ansiedade. Eu já tive dores muito fortes no meu corpo. A última vez agora. Eu fiquei em casa. Porque eu tive estafa. Porque é tudo isso. É você tentar lidar com as coisas do trabalho. Com a sua vida pessoal. E tem hora que você diz. E agora? Como é que vai ser? Então. Dor mesmo. Assim. Em todo o meu corpo. Meu músculo. Ficar doente. Tudo. Eu me senti. Parecia que eu tinha ido para uma guerra. E tinha alguém me espancado. Assim. De sentir. Muitas vezes. Dores de cabeça. Frequentes. De estresse. Assim. Tensão emocional mesmo.</p>
	<p><b>Você sente que há espaço para diálogo e acolhimento sobre as questões de saúde mental no ambiente de trabalho?</b> Eu acredito que sim. Eu acredito que sim. Por conta dos colegas de trabalho, porque sempre tem alguém que vai parar para te ouvir. Sabe? Perguntar como é que você está. Está tudo bem? Então sim. Nesse sentido sim. Agora. Se a gente for falar assim. Poxa. Sobre atividades que geram qualidade de vida. Sei lá. A ginástica laboral. Que o pessoal faz nas empresas. Sei lá. Coisas que fomentem realmente isso. Esse bem estar ali no seu trabalho. Então. Sim pelas pessoas. Mas talvez não por conta disso. De algumas questões que. Como eu estou falando. A ausência de recursos e tal. Que limita muito. No geral sim. Mas acho que poderia melhorar. Nesse sentido</p>
	<p><b>Como você descreveria esse nível de satisfação com as atividades que exerce plenamente na gestão do campus?</b>            Eu acho que são satisfatórias porque eu me automotivo. Agora, se eu fosse falar sobre questões de condições de trabalho, em relação, por exemplo, que eu falei mais pra frente, tipo, a otimização de processos, aí eu acho que não seria tão satisfatório, porque o meu trabalho não depende só de mim para ser executado.</p>

**Com que frequência você sente que as suas responsabilidades ultrapassam a capacidade de realizá-las de forma saudável?**

Mas para eu poder deixar a vegetação baixa, eu preciso de uma roçadeira. Para eu ter uma roçadeira, qual é o processo? É uma licitação? É recurso próprio? Eu vou falar com os diretores para eles comprarem no bolso dele? É uma doação? O que eu tenho que fazer para ter esse recurso aqui? Então, se a gente for falar de gestão pública, tudo é um processo burocrático. De requisição, de referência, pesquisa de preço. Aí eu estou falando de licitação e dos processos dentro desse tipo de atividade. Então, é por isso que eu falo. Aqui que, realmente, muitas vezes, ultrapassa essa capacidade de eu resolver. Porque não depende só de mim.

## APÊNDICE XIII

### Trechos da entrevista com a Gestora 16

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal	
Trechos das entrevistas com a Gestora 16	
Perguntas e Respostas	
<b>G16</b>	<p><b>Você sente que a sobrecarga impacta na sua vida pessoal, e profissional? Você está satisfeita com o que você faz hoje, com os recursos, com tudo que engloba a sua gestão? É porque assim, para quem vem de uma vida celetista, depois que você passa no concurso público, é meio difícil você dizer que está insatisfeito. Óbvio que não é perfeito, e a gente sempre quer melhorar, principalmente para mim. Eu não moro aqui em Pernambuco, eu venho todo dia, para cá, tenho uma filha de dois anos. Então, a gente quer passar a maior parte do tempo aproveitando nossas crianças, vocês são mães, né? Então, vocês devem me entender. Mas, no geral, eu posso dizer que eu estou satisfeita sim. Eu tenho um ambiente de trabalho muito bom, meus colegas de setor, eu não tenho do que falar deles.</b></p>

## APÊNDICE XIV

### Trechos da entrevista com o Gestor 17

Pesquisa sobre Sobrecarga e Satisfação no Trabalho de Gestora e Gestores de um Campus de um Instituto Federal  Trechos das entrevistas com o gestor 17	
Perguntas e Respostas	
	<p><b>Com que frequência você sente que as atividades ultrapassam a sua capacidade de realizá-las de forma saudável.</b> Então, isso daqui é o seguinte. O IFPE, ele é uma máquina de moer gestor. O que eu quero dizer com isso? As pessoas que assumem cargos, especialmente de direção, dos dois um, ou elas endoidam e saem muito rápido, ou quando elas saem, depois de um tempo, elas nunca mais querem botar o pé em um cargo de gestão.</p>
G17	<p><b>Como você descreveria o seu nível de satisfação com as atividades que exerce atualmente?</b> Vou falar no nível geral. O IFPE é uma instituição federal e pública. Toda instituição federal e pública é extremamente burocrática. Desde que eu entrei no IF, eu tomei uma postura de entender como a instituição funciona [...], mas dentro da instituição, eu sempre tentei aprender a navegar na própria burocracia institucional, para fazer as minhas coisas. De maneira geral, eu estou satisfeito no que eu desempenhei, porque tudo que, independentemente do caso, onde eu estava, eu sempre conseguia colocar as coisas na rua.</p>

## APÊNDICE XV

### Questionário de Entrevista do Trabalho de Conclusão de Curso

**Questionário de Entrevista do Trabalho de Conclusão de Curso, que tem como tema:**

**Sobrecarga e Satisfação no Trabalho: Uma análise sobre os impactos entre Gestoras e gestores de um campus do Instituto Federal.**

Alunas Joelma Maria Fortunato e Renata Lins, sob a orientação da Dra. Michele Cedraz.

#### Perguntas Entrevistas

1. Qual cargo de gestão você exerce?

2. Quanto tempo você desempenha essa atividade?

3. Como você descreveria seu nível de satisfação com as atividades que exerce atualmente na gestão do campus?

4. Com que frequência você sente que suas responsabilidades ultrapassam sua capacidade de realizá-las de forma saudável?

5. Você sente que tem tempo suficiente para equilibrar suas atividades profissionais com sua vida pessoal?

6. Você percebe que a pressão por resultados impacta negativamente seu bem-estar emocional?

7. Em sua percepção, seu trabalho como gestor(a) é devidamente reconhecido pela instituição?
8. Você já sentiu sinais de esgotamento físico ou mental relacionados ao acúmulo de responsabilidades da gestão? Se sim, poderia descrever brevemente?
9. Como você avalia o apoio institucional que recebe para lidar com os desafios da sua função?
10. Você sente que há espaço para diálogo e acolhimento sobre questões de saúde mental no ambiente de trabalho?
11. Qual o seu nível de motivação atual para continuar atuando na função de gestão?
12. Na sua opinião, quais mudanças poderiam melhorar sua satisfação no trabalho e reduzir a sobrecarga?

## APÊNDICE XVI

Escala prática de satisfação e sobrecarga no trabalho (SST)
<p>REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (RCLE) Você está sendo convidado(a) a participar, de forma voluntária, de uma pesquisa acadêmica vinculada ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco – Campus Igarassu. Título da pesquisa: <b>Sobrecarga versus satisfação no trabalho: Uma análise da relação e seus impactos entre gestoras e gestores de um campus de um Instituto Federal</b></p> <p>Esta pesquisa tem como objetivo investigar a percepção dos gestores sobre sobrecarga e sua relação com satisfação no trabalho e saúde mental. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e contribuirão para compreender a realidade enfrentada pelos gestores no ambiente de trabalho. Todas as informações fornecidas serão tratadas com total confidencialidade e anonimato. Nenhum dado pessoal será divulgado ou associado à sua identidade.</p>
<p>Eu li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual declaro que:</p> <p>( <input type="checkbox"/> ) CONCORDO em participar da pesquisa "Sobrecarga e satisfação de Gestores no IFPE campus Igarassu", e autorizo o uso do meu questionário para fins acadêmicos da pesquisa e a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.</p> <p>( <input type="checkbox"/> ) NÃO CONCORDO em participar da pesquisa "Sobrecarga e satisfação de Gestores no IFPE campus Igarassu".</p>
<p>1. Qual o seu gênero?</p> <p>( <input type="checkbox"/> ) Masculino</p> <p>( <input type="checkbox"/> ) Feminino</p> <p>( <input type="checkbox"/> ) Outras opções</p>

2. Qual cargo de gestão você coordena e supervisiona?

- Diretor(a) geral
- Diretor(a) de Administração
- Diretor(a) de Ensino
- Diretor(a) de Pesquisa, Inovação e Pós-graduação
- Diretor(a) de Extensão
- Coordenadores(as) de cursos
- Chefes de Departamento e Divisão
- Coordenadores(as) de Projetos ou Programas específicos
- Outra:

3. Qual a sua idade?

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 a 50 anos
- Acima de 50 anos

4. Há quanto tempo exerce a função de gestão?

- 6 meses a 1 ano
- 1 ano a 3 anos
- 3 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

5. Por favor, indique sua discordância/concordância em relação às afirmações a seguir, em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa o nível mais baixo (discordância total da afirmação) e 5 representa o nível mais alto (concordância total com a afirmação).

1. Eu já pensei em sair da instituição

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

2. Estou muito satisfeito(a) com o ambiente físico do seu local de trabalho (iluminação, ventilação, organização, etc.)?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Nem concordo nem discordo
- Concordo
- Concordo totalmente

6. Por favor, indique sua discordância/concordância das afirmações sobre os Fatores **organizacionais de sobrecarga de trabalho**, em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa o nível mais baixo (discordância total da afirmação) e 5 representa o nível mais alto (concordância total com a afirmação)

1. Recebo mais tarefas do que posso realizar no tempo disponível

- )Discordo totalmente
- )Discordo
- ) Nem concordo nem discordo
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

2. Tenho que cumprir metas e prazos que são difíceis de serem alcançados

- )Discordo totalmente
- )Discordo
- ) Nem concordo nem discordo
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

3. Os sistemas e ferramentas administrativas disponíveis são eficientes e facilitam meu trabalho

- )Discordo totalmente
- )Discordo
- ) Nem concordo nem discordo
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

4. Conto com equipe de apoio adequada para executar as demandas do setor

- )Discordo totalmente
- )Discordo
- ) Nem concordo nem discordo
- ) Concordo
- ) Concordo totalmente

**FATORES SOCIAIS DE SOBRECARGA DE TRABALHO**

7. Quais fatores mais te deixam satisfeito no trabalho? (Cite até 3)

- Bom relacionamento com a equipe
- Reconhecimento pelo trabalho realizado
- Remuneração justa
- Oportunidades de crescimento profissional
- Boa liderança/gestão da equipe
- Ambiente de trabalho agradável
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Autonomia para tomar decisões
- Sentir que meu trabalho tem propósito

8.Cite até TRÊS fatores que mais te deixam INSATISFEITO no trabalho:

- Falta de reconhecimento
- Salário abaixo do esperado
- Poucas oportunidades de crescimento
- Liderança ineficaz
- Ambiente de trabalho estressante ou tóxico
- Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Carga de trabalho excessiva
- Falta de autonomia
- Falta de propósito ou sentido no trabalho
- Falta de recursos humanos
- Burocracia excessiva
- Falta de comunicação equipe
- Falta de capacitação e desenvolvimento
- Outra

FATORES PESSOAIS DE SOBRECARGA DE TRABALHO

9. Por favor, indique as frequências de ocorrência das situações afirmadas a seguir, em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa o nível mais baixo (nunca) e 5 representa o nível mais alto (sempre).

1. Tenho dificuldade de equilibrar minha vida pessoal com o trabalho.

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

2. Problemas emocionais, de saúde ou familiares afetam o meu desempenho no trabalho

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

3. O acúmulo de tarefas tem afetado minha saúde física e emocional.

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

4. Levo preocupações pessoais para o trabalho.

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

5. Tenho dificuldade de gerenciar o meu tempo no dia a dia

Nunca

Raramente

Às vezes

Frequentemente

Sempre

SATISFAÇÃO COM A INSTITUIÇÃO

10. Por favor, indique sua discordância/concordância das afirmações sobre a Satisfação com a instituição, em uma escala de 1 a 5, onde 1 representa o nível mais baixo (discordância total da afirmação) e 5 representa o nível mais alto (concordância total com a afirmação). Em relação a estrutura adequada para desempenho das atividades da gestão, você está em relação à instituição?

1. Minha instituição possui uma estrutura adequada para desempenho das atividades da gestão

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. Minha instituição possui uma estrutura adequada para desempenho das atividades da gestão

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. A instituição cumpre com os compromissos assumidos com os(as) servidores(as)

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. Quando necessário, os(as) superiores imediatos(as) estão acessíveis e dispostos(as) a ouvir minhas demandas.

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. O ambiente de trabalho é fisicamente seguro e promove bem-estar emocional

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6. Percebo que a instituição se preocupa com o bem-estar dos(as) servidores(as)

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7. Sinto que minha opinião é considerada nas decisões da gestão institucional.

- Discordo totalmente
- Discordo totalmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente

8.No geral, estou satisfeito (a) com o meu trabalho e a minha instituição

Discordo totalmente

Discordo totalmente

Nem concordo nem discordo

Concordo parcialmente

Concordo totalmente