

A UNIVERSIDADE QUE ADOECE: UM RETRATO DO SOFRIMENTO PSÍQUICO DOS TÉCNICOS—ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Eduardo Mendes Medeiros¹.

¹Universidade Federal do Ceará (UFC); Fortaleza, Ceará.

<http://lattes.cnpq.br/1034115342983394> / <https://orcid.org/0000-0003-0453-7430>

ÁREA TEMÁTICA: Saúde, Qualidade de Vida e Bem-Estar no Serviço Público.

RESUMO: Os Técnicos—Administrativos em Educação (TAEs) desempenham funções essenciais para o funcionamento das universidades federais, atuando em diversas frentes de suporte que viabilizam ensino, pesquisa e extensão. Todavia, seu trabalho é frequentemente invisibilizado mascarando sua centralidade institucional. Estudos indicam alta prevalência de transtornos psicológicos: ansiedade, depressão (até 51,6%), e síndrome de burnout (50%) entre TAEs, associados à sobrecarga de trabalho, assédio moral, falta de reconhecimento e gestão autoritária. Conclui-se que o sofrimento psíquico dos TAEs é um problema institucional, não individual. Medidas paliativas são insuficientes; impõe-se a adoção da Norma Regulamentadora NR-1 (riscos psicossociais) nas IFES, além da recomposição de quadros, combate aos assédios e gestão democrática. Sem essas mudanças, esta categoria profissional seguirá adoecendo, comprometendo a própria existência da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: TAEs. Mal-estar ocupacional. Qualidade de vida no trabalho.

THE UNIVERSITY THAT MAKES YOU SICK: A PORTRAIT OF THE PSYCHOLOGICAL SUFFERING OF TECHNICAL—ADMINISTRATIVE STAFF IN EDUCATION

ABSTRACT: Technical-Administrative Staff in Education (TAEs) perform essential functions for the operation of federal universities, working in various support areas that enable teaching, research, and extension. However, their work is frequently made invisible, masking their institutional centrality. Studies indicate a high prevalence of psychological disorders: anxiety, depression (up to 51.6%), and burnout syndrome (50%) among TAEs, associated with work overload, moral harassment, lack of recognition, and authoritarian management. It is concluded that the psychological suffering of TAEs is an institutional, not an individual, problem. Palliative measures are insufficient; the adoption of Regulatory Standard NR-1 (psychosocial risks) in Federal Institutions of Higher Education (IFES) is necessary, in

addition to staff replenishment, combating harassment, and democratic management. Without these changes, this professional category will continue to suffer, compromising the very existence of the institution.

KEYWORDS: TAEs. Occupational distress. Quality of life at work.

INTRODUÇÃO

Há uma cena que se repete diariamente em cada universidade federal deste país. Enquanto a comunidade acadêmica circula por corredores, salas de aula e laboratórios, nos bastidores, e muitas vezes à vista de todos, mas raramente notados, há um grupo de servidores que não apenas apoia, mas, sustenta. São os Técnicos—Administrativos em Educação, os TAEs (ANDRADE, 2008).

Se a universidade fosse um prédio, os professores seriam a fachada bonita que aparece nas fotos. Mas, os TAEs são as vigas de concreto, a fundação enterrada, a fiação elétrica, o encanamento que ninguém vê, mas, sem os quais tudo desaba. E, diferentemente do que muitos imaginam, esse trabalho invisível não se resume a “apoiar o ensino”. É muito mais: é gerir, inovar, consertar, planejar, executar, negociar, se virar nos 30, ou seja, improvisar, antecipar problemas e resolver crises com recursos cada vez mais escassos e reconhecimento cada vez menor, cobrança por mais produtividade, e por diversas vezes sofrendo assédio moral cada vez maior.

O mito da universidade que se auto sustenta

Há uma visão ingênua de que a universidade funciona apenas pelo saber docente, ignorando que, sem os TAEs, tudo para, importância só notada em greves. Os TAEs emitem diplomas, fazem trâmites de bolsas, mantêm sistemas, realizam compras, acolhem vítimas de assédio. Cada ação exige o famoso “se virar nos 30”. Classificá-los como “pessoal de apoio” é uma armadilha semântica: o professor só ensina porque o TAE fez seu trabalho antes (sala limpa, sistema funcionando, segurança, energia). TAEs atuam em gestão, TI, bibliotecas, saúde, jurídico etc.; muitos têm mestrado e doutorado, mas continuam vistos como “administrativos”.

A constatação de que “os TAEs fazem um trabalho melhor do que o dos professores” baseia-se em três observações: 1° Os TAEs resolvem problemas reais em tempo real. O professor pode adiar uma aula; o TAE não pode adiar pagamento de bolsa, edital ou resposta ao tribunal de contas. 2° Os TAEs trabalham sob pressão constante sem o status acadêmico que protege. Um professor pode reclamar publicamente; um TAE que fizer o mesmo corre risco de retaliação, transferência ou isolamento. 3° Os TAEs têm um compromisso com a instituição que vai além do vínculo funcional. Passaram em concurso,

criaram raízes, vivem a universidade todos os dias, em cada processo, atendimento e madrugada de greve.

Essa eficiência silenciosa incomoda porque expõe a dependência do trabalho invisível. TAEs fazem tudo ganhando menos, com menos respeito e menos voz. Sem a estrutura invisível, a universidade desaba, mas essa importância só é reconhecida quando a categoria entra em greve.

Mal-estar no ambiente de trabalho e adoecimento ocupacional

Os TAEs não adoecem por acaso. Adoecem por estrutura. E há uma geografia do sofrimento que já foi mapeada, ainda que ninguém queira olhar para o mapa (ÁVILA, 2020). Estudos demonstram que o assédio moral laboral prejudica significativamente a qualidade de vida no trabalho (CAMPOS; RUEDA, 2016; MELO, 2019; TOSTA, 2006). A conduta de assédios moral e sexual nas universidades configura-se como, dentre outros, risco a integridade do bem-estar psicológico e social de todas as pessoas que compõem o ambiente acadêmico e o próprio ambiente, pois, gera abalo psicológico que pode desencadear transtorno de ansiedade, síndrome do pânico, e transtorno depressivo, além disso, é um fator motivador da evasão acadêmica (MELO, 2019). Leles e Amaral (2018) denunciam que em suas investigações:

Verificou-se que os técnico-administrativos apresentaram sofrimento no que se refere aos seguintes aspectos do trabalho: inadequações das condições de trabalho, sobrecarga de trabalho, burocracia, forma autoritária de gestão, comunicação unilateral, falta de reconhecimento e rotina sem desafios (LELES & AMARAL, 2018, p. 64).

A literatura científica confirma a dura realidade que os TAEs estão expostos a condições laborais que podem levar ao desenvolvimento de síndrome de burnout e de outros transtornos psíquicos, consequência de um ambiente de trabalho adoecedor. Os dados a seguir, baseados em estudos recentes, corroboram que o fardo sobre o adoecimento psicológico desses servidores é severo, generalizado e diretamente ligado à sua vivência profissional (ANDRADE, 2008).

Marins *et al.* (2023), realizaram um estudo com 203 servidores técnico-administrativos de uma universidade federal do sul do Brasil, publicado na revista *Pensar a Prática*, identificou uma prevalência de 50% para a Síndrome de Burnout na amostra, concluindo que políticas institucionais de redução dos fatores de risco são urgentes.

Mota *et al.* (2020), realizaram um estudo transversal que analisou 434 servidores técnico-administrativos de uma instituição pública, publicado na *Revista Psicologia*

Organizações e Trabalho, utilizou o Self-Reporting Questionnaire (SRQ-20) e encontrou uma prevalência de 37% de Transtornos Mentais Comuns (TMC), indicando forte associação entre o trabalho e o sofrimento psíquico.

Borges (2023) desenvolveu uma dissertação de mestrado da Universidade Federal da Bahia (UFBA) que, ao rastrear Transtornos Mentais Comuns (TMC) com o SRQ-20 em 429 servidores técnico-administrativos ativos, revelou uma prevalência alarmante de 51,6%, além de associar a suspeição do transtorno ao acúmulo de vínculos empregatícios e à jornada de 40 horas semanais.

Guimarães *et al.* (2023), efetuou uma pesquisa com servidores públicos administrativos, publicado na *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, identificou prevalência de 23,7% de casos suspeitos de transtornos mentais menores e níveis extremamente elevados (91,4%) de baixa realização profissional, uma das dimensões centrais da síndrome de burnout.

Ramos e Macêdo (2018), concluíram que o desvio de função é uma prática comum e naturalizada na ausência de recomposição dos quadros, sendo uma importante fonte de sofrimento no trabalho. A pesquisa também demonstrou que vivências de assédio moral foram capazes de levar ao desenvolvimento de quadros severos de Síndrome de Estresse Pós—Traumático (TEPT) entre os servidores técnicos-administrativos (TAEs).

Lopes e Silva (2018) investigaram a prevalência de estresse ocupacional e seus fatores associados em 371 TAEs de uma universidade federal do sul do Brasil. Os resultados mostraram que 42% dos servidores classificaram a estrutura de trabalho como inadequada. Dentre os participantes, 22,7% foram classificados na categoria de “alta exigência” e 28% em “trabalho passivo”, ambos padrões de alta carga de trabalho associados ao adoecimento. O estudo conclui que esses aspectos devem ser foco de intervenção por parte dos gestores para reduzir o estresse e o risco de adoecimento entre os TAEs.

Silva (2020) analisou, sob a percepção de TAEs da Universidade Federal do Pará (UFPA), quais dimensões do clima organizacional contribuem para o aparecimento da síndrome de burnout (SB), condição psicossocial em resposta a estressores crônicos do trabalho. Os resultados revelaram que as principais dimensões de risco para a síndrome são: relações interpessoais, falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho. A autonomia, a estrutura organizacional e a percepção de injustiça também exerceram impacto moderado.

A realidade das condições de trabalho dos TAEs variam conforme a unidade, a gestão local e o orçamento disponível. Não se pode generalizar precariedade onde há boas instalações. No entanto, há um ponto comum a quase todas as realidades: a escassez de capital humano. Não faltam, necessariamente, cadeiras novas ou computadores rápidos.

Nas unidades acadêmicas de cidades afastadas das grandes capitais, ou seja, no interior, a realidade de sobrecarga de trabalho, adoecimento psicológico, e a de falta de ações de valorização dos servidores técnicos-administrativos (TAEs) é bem mais pesada, pois, essas ações são raras e pontuais, quando acontecem são realizadas apenas uma

vez por ano, em data próxima ao dia do servidor público federal. Mas, essas ações quando ocorrem não resolvem nada, apenas mascaram o problema. Falta gente. Poucos TAEs para uma carga de trabalho que muitas vezes beira o desumano.

É esse desequilíbrio entre o número de servidores e o volume de demandas que gera a verdadeira inadequação: a impossibilidade de dar conta do que chega, ainda que a cadeira seja confortável e o computador não trave. A burocracia, essa sim, é o grande fetiche das IFES. Quando um servidor técnico-administrativo (TAE) lotado em uma unidade longe de sua cidade natal solicita uma remoção (transferência interna) ou redistribuição (transferência externa) por motivo de saúde, para o servidor trabalhar na sua cidade natal a burocracia e somada a falta de humanidade das IFES travam o processo e nega o direito do servidor garantido pelo artigo 36 da Lei nº 8.112 de 1990. Processos que poderiam ser simplificados viram rituais intermináveis. Protocolos que exigem passos redundantes.

A grande contradição: concurso de nível superior, salário de nível médio, trabalho de especialista

Há uma distorção silenciosa que atravessa a carreira de milhares de TAEs nas IFES. Ela começa no edital do concurso público e termina, se é que termina, no dia da aposentadoria, depois de décadas de serviço prestado. A distorção é esta: exige-se formação de nível superior para ingressar, paga-se salário de nível médio durante toda a carreira, e cobra-se, na prática, a entrega de especialista. O edital para o cargo de TAE, na maioria das universidades, exige diploma de curso superior e de especialista.

E só depois de tomar posse, a pessoa descobre que seu enquadramento é no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), cuja nomenclatura histórica ainda carrega o fantasma do “técnico”, como se o trabalho fosse essencialmente operacional. O salário inicial, para um servidor com nível superior, gira em torno do que o mercado privado paga a um assistente administrativo júnior, sem exigência de diploma. E a progressão é lenta, achatada e dependente de fatores nem sempre meritórios. Enquanto isso, o professor concursado com doutorado entra com salário inicial em outra faixa. Com justiça? Sim, o professor tem formação longa e específica. Mas o TAE que também tem doutorado, e muitos têm, continua no mesmo plano de carreira de nível médio.

Na rotina, o TAE não faz apenas o que está descrito no anexo do edital, na prática do cotidiano o TAE executa uma prática de especialista que ninguém lhe ensina, mas todos lhe cobram. Interpreta leis, portarias, decretos, despachos, memorandos, jurisprudências para instruir processos de licitação, contratação, fiscalização, pagamento e aposentadoria. Isso é trabalho de advogado ou de contador. Gerência recursos humanos de equipes inteiras, coordena capacitações, resolve conflitos. Isso é trabalho de psicólogo organizacional ou de gestor de pessoas. Planeja e executa orçamento, acompanha empenhos, presta contas a órgãos de controle (TCU, CGU). Isso é trabalho de economista ou administrador de empresas. Atende alunos em sofrimento psíquico grave, identifica risco de suicídio, aciona

a rede de apoio, faz o primeiro acolhimento quando não há psicólogo disponível. Isso é trabalho de psicólogo clínico. Desenvolve soluções tecnológicas sem verba nem equipe, cria planilhas automatizadas, pequenos programas, fluxos de trabalho inovadores. Isso é trabalho de engenheiro de *software*.

E tudo isso, repita-se, muitas vezes recebendo um salário de nível médio e o risco de, se errar, responder civil, administrativa e criminalmente. Porque o TAE assina, responsabiliza-se, toma posse em responsabilidade. Mas, não recebe como especialista.

O desvio de função é tão comum que já deixou de ser tratado como irregularidade, virou *modus operandi*. O TAE contratado para “assistente administrativo” (nível médio, em tese) na prática chefia divisões, coordena comitês, assina documentos de alta complexidade, toma decisões estratégicas. E quando reclama, ouve: “Você tem que se desdobrar, a universidade precisa.”

A universidade precisa. Mas, não precisa pagar por isso? Não precisa reenquadrar o cargo? Não precisa reconhecer que a função exercida é, de fato, de nível superior ou até de especialista? O desvio de função é uma violação silenciosa do princípio constitucional da isonomia. Dois servidores, um TAE e um Analista de alguma coisa em outro órgão federal, podem fazer exatamente o mesmo trabalho, com a mesma complexidade e responsabilidade, mas com diferença salarial de 50% a 100%. Por quê? Porque o plano de carreira dos TAEs foi desenhado em 2005 com boas intenções, mas nunca mais foi revisto à altura da realidade.

O custo invisível: saúde, adoecimento e desistência

Essa contradição entre exigência, remuneração e prática cobra um preço altíssimo. Os TAEs adoecem. Não por acaso. A síndrome de burnout, a depressão, a ansiedade, os problemas osteomusculares, a síndrome do pânico, tudo isso tem correlação direta com a sobrecarga qualificada não reconhecida.

É o que um TAE chamou certa vez de “trabalho de especialista com tratamento de *office boy*”. Você tem a responsabilidade de um diretor, a pressão de um gerente, o salário de um auxiliar, e o respeito de um terceirizado.

As implicações desse cenário são severas e de alto custo para o servidor: O espectro de sofrimento é amplo, incluindo exaustão severa, quadros de ansiedade, depressão, TEPT, síndrome de burnout, sentimentos de inutilidade, comprometimento da capacidade para o trabalho e aposentadorias por invalidez.

Os custos dessa realidade para a Instituição e a sociedade são altas taxas de absenteísmo (faltas), presenteísmo (trabalhar doente, com baixa produtividade) e, finalmente, a rotatividade de pessoal ou a aposentadoria precoce. O custo para o serviço público é altíssimo, tanto financeiro quanto na qualidade do serviço prestado (LELES; AMARAL, 2018; TOSTA, 2006). Um sistema justo reconheceria que: se o concurso exige nível superior, o

salário deve ser de nível superior, com todos os penduricalhos, progressões e vantagens que isso implica. Se a função exercida é de especialista (pós-graduação, gestão, autonomia decisória), deve haver um enquadramento específico, com gratificação de qualificação e de complexidade. Se há desvio de função, o servidor deve ter direito à adequação do cargo ou à indenização correspondente, e não ser tratado como “colaborador” que tem que agradecer por estar empregado. Porém, o que acontece, de fato, é o contrário. Os TAEs acumulam funções, tapam buracos, fazem o trabalho que ninguém mais quer ou sabe fazer, e ainda escutam: “você são muito bem pagos para o que fazem.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As universidades federais só funcionam porque os TAEs aceitam, muitos por vocação, outros por necessidade, essa enorme distorção. Aceitam ser sub-remunerados para o que entregam. Aceitam desvio de função como rotina. Aceitam ser invisíveis. Mas, aceitar não é concordar. E um dia, se a universidade não reconhecer o que os TAEs realmente valem, ela vai acordar com a estrutura invisível parada. E aí, nesse dia, todos vão descobrir, da pior maneira possível, quem é que faz a universidade existir.

Porque sem os TAEs, não tem aula. Não tem pesquisa. Não tem extensão. Não tem gestão. Não tem universidade. Só tem um prédio bonito, vazio, e um monte de professor com doutorado, sem saber como ligar o projetor. A ciência valida com números a angústia: o trabalho como ele é hoje está adoecendo os TAEs. Os altos índices de TMC e Burnout apontam para uma falha sistêmica que vai além da pessoa do servidor, revelando uma organização do trabalho que se tornou patogênica.

A partir da análise dos dados apresentados, fica evidente que o sofrimento psíquico dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) não é um problema individual, mas sim uma questão estrutural e institucional. As altas prevalências de Transtornos Mentais Comuns (TMC) e da Síndrome de Burnout, atreladas à sobrecarga de trabalho, à falta de reconhecimento, às gestões autoritárias e ao assédio moral, apontam para uma organização do trabalho patogênica que precisa ser urgentemente enfrentada pela via institucional.

A solução para esse cenário não pode se restringir a ações paliativas ou ao cuidado individual do servidor já adoecido. É necessário um enfrentamento estrutural que passe pela recomposição dos quadros de servidores (para redução da sobrecarga), pelo combate efetivo ao assédio moral, pelo fomento a uma gestão democrática e baseada no reconhecimento, e pela construção de uma política institucional de saúde mental que seja séria, preventiva e voltada para o trabalho e para o trabalhador.

Nesse sentido, conclui-se, portanto, que uma proposta concreta e urgente de melhoria da qualidade de vida para os TAEs vai muito além de um reconhecimento de saberes e competências, os servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) carecem da incorporação obrigatória, pelas universidades federais, das diretrizes da nova Norma

Regulamentadora Nº 1 (NR-1) da CLT. A Portaria MTE nº 1.419/2024, que altera a NR-1, incluiu de forma explícita os riscos psicossociais, como assédios, ansiedade, burnout, sobrecarga e violência no trabalho, no escopo do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) das organizações.

A proteção à saúde do servidor público (inclusive os estatutários) também é obrigatória com base na Constituição Federal e na Convenção Nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) ratificada pelo Brasil. As universidades federais não podem continuar a tratar o sofrimento dos TAEs como um mal necessário, invisível ou irrelevante. A aplicação efetiva da NR-1 nas IFES representaria um avanço civilizatório para a categoria e um passo decisivo para a construção de um ambiente de trabalho verdadeiramente saudável, produtivo e humanizado. A estrutura invisível que sustenta a universidade precisa, finalmente, ser enxergada e protegida, não apenas no discurso, mas, por meio de normas, fiscalização e responsabilização institucional.

Por fim, conclui-se que, para promover a qualidade de vida efetiva no trabalho dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs) de uma forma mais efetiva, não basta apenas efetuar ações pontuais, pois, a promoção da qualidade de vida no trabalho vai muito além de um reconhecimento de saberes e competências, o trabalho precisa ser organizado de forma a não gerar sofrimento, o trabalho deve prover sentido e prazer aos indivíduos, e não apenas ser uma obrigação de sobrevivência (REICH, 1998; TOSTA, 2006).

REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. R. D. **Bem-estar psicológico de servidores e funcionários técnico-administrativos das Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas: indicadores e antecedentes**. 2008. 275 f. Tese (Doutorado em Psicologia, Sociedade e Qualidade de Vida) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008. Retirado de <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/17386>

ÁVILA, A. B. D. **Prevalência de sintomas ansiosos e fatores associados em técnicos-administrativos em educação da Universidade Federal do Rio Grande - FURG**. 2020. 98 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública, Faculdade de Medicina, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2020. Retirado de <https://repositorio.furg.br/handle/123456789/11612>

BORGES, L. J. **Prevalência de transtornos mentais comuns em trabalhadores técnicos-administrativos da Universidade Federal da Bahia**. 2023. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023. Retirado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37782>

CAMPOS, M. I.; RUEDA, F. J. M. Assédio moral: evidências de validade de escala e relações com qualidade de vida no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 15, n. 1, p. 27-36, 2016. Retirado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712016000100004.

GUIMARÃES, L. A. M. et al. Síndrome de burnout e transtornos mentais menores em servidores públicos. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 21, n. 1, 2023. DOI: 10.47626/1679-4435-2023-802. Retirado de <https://rbmt.org.br/details/1800/en-US/sindrome-de-burnout-e-transtornos-mentais-menores-em-servidores-publicos>.

LOPES, S. V.; SILVA, M. C. Estresse ocupacional e fatores associados em servidores públicos de uma universidade federal do sul do Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, n. 11, p. 3869-3880, 2018. Retirado de <https://cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/estresse-ocupacional-e-fatores-associados-em-servidores-publicos-de-uma-universidade-federal-do-sul-do-brasil/15962>

LELES, C. L.; AMARAL, A. A. Prazer e sofrimento no trabalho de servidores públicos: estudo de caso com técnico-administrativos em educação. **Revista Laborativa**, v. 7, n. 1, p. 53-73, 2018. Retirado de <https://phpadmojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/1926/pdf>

MARINS, M. F., et al. Síndrome de burnout, atividade física e fatores ocupacionais que afetam os servidores públicos de uma universidade federal do sul do Brasil. **Pensar a Prática**, v. 26, p. e76766, 2023. Retirado de <https://revistas.ufg.br/fef/article/view/76766>.

MELO, C. F. C. **O assédio sexual no contexto universitário português**: A experiência de ser assediado dentro da faculdade. Lisboa, 2019. 98 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, 2019. Retirado de <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/7267/1/23287.pdf>

MOTA, C. A., et al. Prevalência de transtornos mentais comuns em servidores técnico-administrativos em educação. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 891-898, 2020. Retirado de <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.1.17691>

RAMOS, L. F. C.; MACÊDO, K. B. Reflexões sobre o adoecimento dos servidores técnico-administrativos em educação. **Argumentum**, v. 10, n. 3, p. 107-122, 2018. Retirado de <https://www.redalyc.org/pdf/4755/475584361009.pdf>

SILVA, J. de N. S. da. **Burnout e clima organizacional: intervenções para redução de riscos de incidência nas IFES**. 2020. 125 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) — Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2020. Retirado de <https://repositorio.ufpa.br/handle/2011/14037>

SILVA, A. V.; BARROS, F. C. Motivação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 9, n. 2, p. 2473-2495, 2018. Retirado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bcfc/cfefbcc9f71eba23cf39a35a323eb9ebb20f.pdf>

REICH, W. **Análise do caráter**. Trad. Ricardo Amaral do Rego. 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

TOSTA, F. Psicopatologia do trabalho e a peste emocional. **Psicologia.PT**, v. 1, n. A0329, on-line, 2006. Retirado de <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0329>