

## **O Dilema da Avaliação de Desempenho individual no Serviço Público: Saúde Mental, Assédio e os Limites do Modelo Burocrático de Gestão**

**Resumo:** O caso aborda a situação de João, servidor técnico-administrativo de uma instituição federal de ensino, localizado no Extremo Norte do Brasil, que foi exonerado após não obter aprovação no estágio probatório. Durante o período de avaliação, João enfrentou problemas de saúde mental, tendo sido afastado por 60 dias para tratamento da própria saúde, e alegou ter sofrido assédio moral por parte de sua chefia imediata. Sua primeira avaliação foi realizada logo após seu retorno da licença médica, e resultou em conceito "insuficiente" (67 de 210 pontos). Após ser transferido para outro setor, obteve conceito "bom" nas duas avaliações subsequentes (110 e 120 pontos, respectivamente). Contudo, a média aritmética das três avaliações (99 pontos) ficou abaixo do mínimo exigido para aprovação (105 pontos), levando à sua exoneração. O caso evidencia as fragilidades nos processos de avaliação de desempenho da instituição, especialmente no que tange às questões de saúde mental, e a ausência de processos avaliativos unilaterais internos que orientem adequadamente esses procedimentos. A instituição opera com um modelo tradicional de gestão de pessoas, considerado burocrático e com pouca atenção ao desenvolvimento humano e ao bem-estar dos servidores. O dilema central envolve como equilibrar o rigor necessário nos processos avaliativos com a humanização da gestão de pessoas, especialmente em casos envolvendo saúde mental, sem comprometer a isonomia e a legalidade.

**Palavras Chave:** Estágio probatório; Avaliação de desempenho e Saúde mental no trabalho

## 1. Introdução

Uma Instituição Federal de Ensino, localizada no extremo norte do Brasil, com aproximadamente 700 servidores, entre docentes e técnicos administrativos, nos últimos anos vem enfrentando situações em relação ao desenvolvimento de pessoal, devido à realização de processos avaliativos unilaterais.

Por ser uma instituição federal de ensino, todos os processos de desenvolvimento devem ser norteados pela Lei n.º 11.091/2025, quando servidores Técnicos Administrativos em Educação e 12.772/2013, quando servidores docentes.

Nesse estudo de caso vamos abordar uma situação ocorrida com o servidor João durante o seu estágio probatório. Onde serão expostas situações que mostram as fragilidades nos processos de avaliação de desempenho da instituição, especialmente quando convergidos com questões de saúde mental, e convida a uma reflexão sobre os desafios da gestão de pessoas no Serviço Público Federal.

A instituição de ensino opera por modelo tradicional de gestão de pessoas, pautada em legislações vigentes e possui processos muitos burocráticos. Muitos gestores não relacionam os processos avaliativos dos servidores em situação de vulnerabilidade por questões de saúde mental, logo, a instituição enfrenta desafios significativos relacionados ao desenvolvimento de pessoal, principalmente devido à ausência de regulamentações internas que norteiam de forma clara os procedimentos de avaliação de desempenho individual.

O estágio probatório, é um período de 36 meses durante o qual o servidor recém-empossado é avaliado quanto à sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo. É um momento crucial na vida funcional do servidor público. Na instituição, este processo é conduzido através de três avaliações formais, realizadas aproximadamente a cada 12 meses. Cada avaliação gera uma pontuação máxima de 210 pontos, e a aprovação no estágio probatório depende da média aritmética dessas três avaliações.

A instituição vem enfrentando um cenário preocupante em relação à saúde mental de seus servidores. Recentemente, por meio de dados coletados no Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS), via sistema de licenças para tratamento de saúde, constatou-se uma correlação significativa entre problemas de qualidade de vida no trabalho e deficiências no desenvolvimento profissional. Servidores com maiores níveis de estresse e pior equilíbrio entre vida pessoal e profissional apresentavam menor engajamento em iniciativas de capacitação, menor aplicação de novos conhecimentos e habilidades, e progressão de carreira mais lenta.

Apesar desses dados alarmantes, a instituição demora para aprovar uma política de acompanhamento para os servidores em tratamento de saúde por adoecimento mental. Na atual situação, a gestão de pessoas é frequentemente descrita pelos próprios servidores como "muito burocrática e pouco humanizada", com foco excessivo no cumprimento de normas e pouca atenção ao desenvolvimento humano e ao bem-estar dos servidores.

## 2. Contexto do caso: Desempenho individual e saúde mental

Nessa Instituição Federal de Ensino, João, formado em Gestão Pública, com especialização em Compras Governamentais, ingressou na instituição no cargo de Assistente

em Administração. Devido a sua formação, foi lotado na Coordenação de Compras, setor conhecido por seu intenso volume de trabalho.

Sua chefia imediata, o servidor Pedro, tinha uma fama de ser muito rigoroso e já havia relatos de que mantinha uma postura assediadora.

João era um servidor alegre, comunicativo, proativo e apresentava ter espírito de cooperação. Oito meses após a sua posse, o servidor começou a apresentar comportamento retraído, não conversava com os colegas e apresentava dificuldades de concentração durante a execução das tarefas. Após algumas semanas, o servidor procurou atendimento psiquiátrico e foi afastado por 60 dias para realizar o tratamento da própria saúde, com diagnóstico de transtorno de ansiedade e sintomas depressivos.

Coincidentemente, após o seu retorno, João logo foi submetido à primeira avaliação do estágio probatório, o qual teve conceito insuficiente, visto que tirou a nota 67 do total de 210. Dentre os parâmetros avaliados, apresentou pontuação baixa em critérios relacionados à produtividade, capacidade de iniciativa e realização de trabalhos em equipe.

Após essa avaliação, surgiram relatos de que ele estaria fazendo uso constante de bebida alcoólica e uso esporádico de entorpecentes. Além disso, João expôs que após o seu retorno da licença médica, sua chefia imediata começou a lhe atribuir uma demanda de trabalho inexecutável, além de sempre fazer comentários tendenciosos sobre o seu estado de saúde.

Ao tomar conhecimento dos fatos ocorridos, a Diretoria de Gestão de Pessoas procedeu na movimentação do servidor para a Coordenação de Assistência Estudantil, coordenada pela servidora Glória, cujo perfil de liderança era mais acolhedor e voltado para a gestão participativa.

Trabalhando na Coordenação de Assistência Estudantil, João obteve uma melhora significativa em sua atuação profissional. Logo chegou o período da avaliação de desempenho, e foi nesse setor que ele passou pelo segundo e terceiro ciclo avaliativo do estágio probatório, e obteve conceito “BOM”, com a nota 110 de 120, respectivamente, do total de 210. Com as informações obtidas por meio das duas últimas notas, fica perceptível o aumento de desempenho do servidor.

Para a aprovação no estágio probatório tira-se a média aritmética das três avaliações, devendo o servidor ter, no mínimo, 106 pontos, para obter o conceito considerado “BOM”. Com as notas obtidas por João, este obteve a média 99, conceituado como “INSUFICIENTE”, portanto, não aprovado no estágio probatório, sendo exonerado do cargo.

O servidor entrou com recurso, o qual foi indeferido em todas as instâncias administrativas, culminando em processo em via judicial.

### **3. Dilema do caso**

O caso de João expõe múltiplas falhas nos processos de avaliação de desempenho individual na instituição, colocando-a diante de um dilema complexo que vai além da situação individual do servidor.

O problema reside na ausência de processos que regulamente os procedimentos de avaliação de desempenho individual de pessoas, que integre adequadamente os processos de avaliação de desempenho com questões de saúde mental e bem-estar no trabalho. Essa lacuna

resulta em decisões administrativas potencialmente injustas e em sofrimento humano evitável, além de expor a instituição a riscos de processos jurídicos e danos à sua imagem.

É evidente que a instituição tem alguns dilemas para enfrentar tais como: Equilibrar o rigor nos processos avaliativos com a humanização da gestão de pessoas, especialmente no que tange aos casos envolvendo saúde mental. Outro ponto a ser abordado é como avaliar a flexibilização dos critérios de avaliação para acomodar situações excepcionais, como afastamentos por questões de saúde, sem comprometer a isonomia e a legalidade.

É necessário que a instituição tenha responsabilidade em prevenir, identificar e intervir em casos de possível assédio moral, e trabalhar com seus gestores a forma que isso deve se relacionar com os processos de avaliação de desempenho.

Também será essencial ordenar os princípios de saúde e bem-estar no trabalho sem abrir mão da eficiência e qualidade do serviço alinhado aos dispositivos legais.

Este caso traz à luz as complexas interações entre processos administrativos, saúde mental e cultura organizacional no serviço público federal e representa um desafio enfrentado por muitas outras instituições federais.

A exoneração de João foi baseada apenas em uma média aritmética, não considerou o contexto de sua primeira avaliação e levanta questionamentos sobre a rigidez dos processos avaliativos e a falta de mecanismos para lidar com situações excepcionais.

Ao mesmo tempo, a ausência de apuração de condutas de assédio moral e a ausência de suporte adequado para servidores com problemas de saúde mental revelam lacunas importantes na política de gestão da instituição.

O caso já provocou reflexões importantes dentro da instituição sobre a necessidade de revisar os procedimentos de avaliação de estágio probatório integrando-a à política institucional de saúde mental e qualidade de vida no trabalho.

O desafio está em encontrar o equilíbrio entre o cumprimento das normas legais e a criação de um ambiente de trabalho que promova o desenvolvimento, a saúde e o bem-estar dos servidores.

1. Considerando as especificidades do serviço público federal, quais adaptações poderiam ser implementadas no processo de avaliação de estágio probatório da instituição para torná-lo mais justo e eficaz, especialmente em casos envolvendo questões de saúde mental?
2. Que mecanismos poderiam ser implementados para identificar, prevenir e combater situações de assédio moral no ambiente de trabalho, especialmente quando envolvem relações hierárquicas?
3. Que estratégias poderiam ser adotadas para promover uma mudança cultural na instituição, no sentido de valorizar mais o desenvolvimento humano e menos os processos burocráticos?

#### **4. Exposição teórica e questões para discussão**

Nesta seção apresenta-se um breve resumo a respeito das Teorias da Burocracia e Teoria Comportamental, visando auxiliar no desenvolvimento do presente Caso de Ensino.

#### *4.1 Teoria da Burocracia*

A Teoria da Burocracia, desenvolvida por Max Weber no início do século XX, representa um marco fundamental na compreensão das organizações modernas. Weber concebeu a burocracia como um tipo ideal de organização caracterizada pela racionalidade, impessoalidade e eficiência. Essa teoria trouxe importantes contribuições para o estudo das organizações, tais como a implementação de normas, procedimentos e rotinas de trabalho, eliminando o improvisado dentro das organizações.

O conceito de burocracia vem sempre associado ao pensamento rígido, bem focado no cumprimento estrito de normas.

Mota e Vasconcelos (2017) destacam que burocracia é um sistema que visa organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada.

No que diz respeito às organizações Chiavenato (2010), cita que a burocracia apresenta as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia de autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração; profissionalização dos participantes; o administrador profissional tende a controlar cada vez mais as burocracias. Observa-se que esta teoria possui como característica o comportamento do controle das pessoas.

Lopes e Silva (2021) destacam que algumas características da teoria burocrática são de extrema importância para as organizações modernas. Esclarecem que os conceitos como hierarquia de autoridade, rotinas e procedimentos padronizados e meritocracia estão fortemente sendo empregadas em muitas organizações na atualidade, inclusive nos processos de gestão de pessoas no setor público cuja obediência e legalidade das normas e regulamentos ainda são evidenciados nas práticas administrativas.

Chiavenato (2010) traz que, para Weber, o sucesso da burocracia sobre as outras formas de organização se devem às vantagens que ela oferece, tais como: racionalidade no alcance dos objetivos, definição dos cargos, rapidez e constância nas decisões, univocidade na interpretação das comunicações e uniformidade nas rotinas e procedimentos.

O fato é que, na prática, observou-se que algumas consequências que não foram previstas inicialmente, e levavam a imperfeições no modelo e sobretudo à ineficiência da administração. Robert K Merton observou essas consequências, às quais passaram a ser conhecidas na literatura como disfunções da burocracia. Esse fenômeno atribuiu ao termo “burocracia” um sentido negativo, ou seja, sinônimo de ineficiência e lentidão no atendimento aos serviços públicos (CHIAVENATO, 2014).

Para Chiavenato (2014) às disfunções burocráticas são: internalização das regras e apego aos regulamentos; excesso de formalismo e de papelório; resistência a mudanças; despersonalização do relacionamento; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade; dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Lopes e Silva (2021) apontam que na grande maioria dos órgãos públicos brasileiros, a área de RH continua limitada ao papel burocrático. A inexistência da definição de diretrizes

gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informação faz com que a gestão de pessoas continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência, com foco na gestão de problemas, priorizando tarefas rotineiras e emergenciais, e não numa política de gestão com pessoas.

A Teoria da Burocracia é um modelo que busca a máxima racionalidade e eficiência, porém precisa ser compreendida em sua totalidade, incluindo suas vantagens e, principalmente, suas disfunções. O risco é aplicar o modelo burocrático sem avaliar, nas suas aplicações e nas interpretações, os fatores que levam a múltiplos transtornos. Essa teoria, quando bem utilizada e com uma visão sistêmica, pode ser uma ferramenta poderosa para a organização e o controle em grandes corporações e instituições públicas.

#### *4.2 Teoria Comportamental*

A Teoria Comportamental surgiu na década de 1950 como uma evolução da Teoria das Relações Humanas, deslocando a ênfase nas estruturas e processos para o comportamento humano nas organizações.

Seus maiores precursores foram o norte americano Herbert Simon, que procurou entender o comportamento humano dentro das organizações através de uma técnica que ele chamava de processo decisório, caracterizando o ser humano como capaz de fazer parte do processo de decisões nas organizações. Outro nome que deve ser destacado é Abraham Maslow, psicólogo norte americano, que trouxe expôs a teoria da motivação, elencando as necessidades humanas em níveis, seguindo uma importância hierárquica, defendendo que o ser humano necessita ter suas necessidades básicas garantidas e respeitadas. A importância hierárquica das necessidades, demonstrada através de uma pirâmide, partindo de sua base como as necessidades fisiológicas, seguida da segurança, sociais, de estima e no topo as necessidades de autorrealização.

Para Sousa (2006), essa teoria tem como objeto de estudo o comportamento individual e coletivo das pessoas, demonstrando ser possível a busca por uma maior aproximação entre as pessoas e as organizações.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria comportamental é decorrente da teoria das relações humanas. Sua ênfase ainda se concentra no comportamento humano, porém, levando em consideração o contexto organizacional, abrangendo a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações.

Na administração pública brasileira, a influência da teoria comportamental pode ser observada em iniciativas como: Programas de capacitação e desenvolvimento de servidores Implementação de avaliações de desempenho Políticas de qualidade de vida no trabalho Gestão participativa e descentralização de decisões Valorização da comunicação interna e feedback.

#### *4.3 As Legislações*

No ambiente do serviço público federal, especialmente nas instituições de ensino, é fundamental compreender a legislação que norteia os direitos, deveres e a valorização dos servidores. Nesse caso de ensino vamos apontar três marcos legais que se destacam: a

Constituição Federal de 1988, a Lei nº 8.112/1990 e a Lei nº 11.091/2005. Esses instrumentos legais asseguram condições de trabalho, desenvolvimento profissional, bem-estar e garantias sociais aos servidores públicos.

No contexto abordado neste caso de ensino, é essencial apresentar um breve panorama dos principais pontos dessas legislações, com ênfase nos aspectos relacionados à carreira, saúde, qualidade de vida no trabalho e gestão pública.

#### *4.3 Constituição Federal de 1988 (CF/88)*

A Constituição Federal estabelece princípios fundamentais relacionados ao trabalho, à saúde e à administração pública que se aplicam diretamente aos servidores públicos. Garante o direito à saúde como dever do Estado (art. 196) e estende aos servidores públicos diversos direitos trabalhistas (art. 39, § 3º). Além disso, define os princípios da administração pública — legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37) — como norteadores da atuação dos servidores. Também estabelece o acesso aos cargos públicos por meio de concurso público (art. 37, II) e assegura a estabilidade no serviço público após três anos de efetivo exercício (art. 41).

#### *4.4 Lei nº 8.112/1990*

A Lei nº 8.112/1990 é o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Para dar suporte à análise do caso de ensino, destacam-se os seguintes pontos:

- **Licenças e afastamentos**, que abrangem tratamento da própria saúde (arts. 202 a 206), motivo de doença em pessoa da família (art. 83) e acidente em serviço (arts. 211 a 214);
- **Readaptação funcional**, possibilitando ao servidor ocupar cargo cujas atribuições sejam compatíveis com limitações físicas ou mentais adquiridas (art. 24);
- **Aposentadoria por invalidez permanente** (art. 186, inciso I);
- **Jornada de trabalho**, que prevê possibilidade de redução em casos específicos, considerando as condições de saúde ou necessidade do serviço.
- **Estabilidade e avaliação de desempenho**, destacando que servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 36 (trinta e seis) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, (art. 20 e 21);

#### *4.5 Lei nº 11.091/2005*

A Lei nº 11.091/2005 estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) nas Instituições Federais de Ensino. Essa legislação desempenha um papel essencial na valorização dos servidores técnico-administrativos, promovendo o desenvolvimento profissional por meio de:

- Progressão por capacitação e por mérito profissional;

- Incentivo à qualificação, reconhecendo e estimulando a busca por formação acadêmica e técnica;

#### *4.6 Sobre saúde mental*

O adoecimento mental é uma das principais causas de afastamento no serviço público brasileiro, segundo dados do Ministério da Saúde. Diversos fatores contribuem para esse cenário, tais como, a pressão por resultados, aliada às limitações impostas por uma estrutura burocrática rígida, gera tensão constante. Soma-se a isso a falta de reconhecimento, pois muitos servidores percebem que seu trabalho não é valorizado pelos gestores. A sobrecarga de trabalho também é um fator recorrente, agravada pela escassez de pessoal, o que sobrecarrega os profissionais ativos.

Outro elemento crítico é o assédio moral, caracterizado por práticas de gestão autoritárias e abusivas, que comprometem a dignidade e a autoestima dos servidores públicos.

Nesse contexto, a Lei nº 14.681/2023 representa um avanço importante ao instituir a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. A legislação prioriza a prevenção de doenças e a promoção da saúde integral — física, mental e social — e prevê a participação ativa dos servidores na elaboração e implementação dessas políticas.

A lei também estabelece o monitoramento e a avaliação das ações desenvolvidas, além da implementação de iniciativas voltadas à saúde mental e à qualidade de vida no trabalho, como atividades físicas, práticas integrativas e complementares, e ginástica laboral. No campo do suporte psicológico, são sugeridos serviços de atendimento psicológico, grupos de apoio e espaços de escuta qualificada.

O caso do servidor João é particularmente rico para análises referentes às teorias da administração. É perceptível a predominância da abordagem burocrática, com suas disfunções, que contrasta com a necessidade de incorporar elementos das teorias humanísticas, comportamentais, sistêmicas e contingenciais. O caso mostra como a integração inadequada dessas perspectivas teóricas pode resultar em problemas práticos significativos na gestão de pessoas, especialmente em instituições públicas que precisam equilibrar o cumprimento de normas com a humanização dos processos administrativos.

### **5. Questões e teorias**

**Questão 1:** Considerando as especificidades do serviço público federal, quais adaptações poderiam ser implementadas no processo de avaliação de estágio probatório da instituição para torná-lo mais justo e eficaz, especialmente em casos envolvendo questões de saúde mental?

#### *5.1 Plano de Resolução a Questão 1*

Essa questão está ligada à Teoria Burocrática. Ela aborda diretamente a necessidade de adaptações em processos formais e padronizados (avaliação de estágio probatório) que são características centrais da burocracia. A pergunta questiona como flexibilizar estruturas burocráticas rígidas para acomodar situações excepcionais, mantendo a legalidade e impessoalidade, mas evitando as disfunções burocráticas como o excesso de formalismo e a aplicação cega de regras.

A pergunta proposta visa guiar os discentes a discussão sobre os processos de avaliação de desempenhos dos servidores para propor métodos avaliativos para os casos de adoecimento mental. Para isso, é crucial contextualizar a Teoria Burocrática de Max Weber, que embasa a estrutura do serviço Público Federal brasileiro, somada à legislação específica para o caso.

**Questão 2:** Que mecanismos poderiam ser implementados para identificar, prevenir e combater situações de assédio moral no ambiente de trabalho, especialmente quando envolvem relações hierárquicas?

### *5.2 Plano de Resolução a Questão 2*

A questão aborda o comportamento organizacional, relações interpessoais e liderança, elementos centrais da abordagem comportamental. A pergunta foca em como gerenciar comportamentos negativos e criar ambientes psicologicamente seguros, temas esses amplamente estudados pelos teóricos comportamentais.

A pergunta proposta visa guiar os discentes a discussão sobre as formas de identificação, prevenção e combate ao assédio, com a finalidade propor planejamento estratégico para implementação de ações.

**Questão 3:** Que estratégias poderiam ser adotadas para promover uma mudança cultural na instituição, no sentido de valorizar mais o desenvolvimento humano e menos os processos burocráticos?

### *5.3 Plano de Resolução a Questão 3*

Esta questão está relacionada à Teoria Comportamental e também ao Desenvolvimento Organizacional. Ela aborda diretamente a mudança cultural e a valorização do desenvolvimento humano, temas centrais da abordagem comportamental que enfatiza aspectos como motivação, satisfação no trabalho e desenvolvimento de potencialidades.

A pergunta busca estratégias para transformar valores e pressupostos organizacionais, alinhando-se às teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e McGregor.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: de 5 de outubro de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 128, n. 239, p. 24825-24836, 12 dez. 1990. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 142, n. 9, p. 1, 13 jan. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm). Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023. Dispõe sobre a criação da Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, 19 set. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14681.htm). Acesso em: 22 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Glossário temático: promoção da saúde. Secretaria-Executiva, Secretaria de Vigilância em Saúde.** Brasília: Ministério da Saúde, 2012. p.29

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Manole, 2010.

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

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **Transtornos mentais e adoecimento no ambiente de trabalho: como enfrentar?** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/conselhonacionaldesaude/pt-br/assuntos/noticias/transtornos-mentais-eadoecimento-no-ambiente-de-trabalho-como-enfrentar>. Acesso em: 19 jun. 2025.

LOPES, Ailson da Silva; SILVA, Nicole Fernanda Rocha. **Teoria organizacional: uma abordagem sobre a burocracia na gestão de pessoas no setor público**. Revista Valore, Volta Redonda, v. 5, p. 81-89, 2020.

MOTTA, Fernando. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

SOUSA, Pedro Miguel Lopes de. **Aprendizagem auto-regulada no contexto escolar: Uma abordagem Motivacional**. Revista Psicologia. Coimbra, PT: 2006. 13 p. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/316106866/Aprendizagem-auto-regulada>> Acessado em: 29 de junho de 2025.

#### DADOS DOS AUTORES

ELIOENAI CARNEIRO DA FONSECA [elioenai@ufrj.br](mailto:elioenai@ufrj.br)

Mestranda em Gestão e Estratégia pela UFRRJ

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / Instituto Federal de Roraima

Boa Vista/RR - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Comunicação, Gestão de Pessoas, Qualidade de Vida e Responsabilidade Social.

GESSIKA PAZ ALENCAR COSTA [gessika@ufrj.br](mailto:gessika@ufrj.br)

Mestranda em Gestão e Estratégia pela UFRRJ

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / Instituto Federal de Roraima

Boa Vista/RR - Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Gestão Pública, Gestão de Pessoas e Responsabilidade Social.

PAULO LOURENÇO DOMINGUES JUNIOR [pldominguesjr@uol.com.br](mailto:pldominguesjr@uol.com.br)

Professor Doutor da UFRRJ

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Seropédica, RJ

Áreas de interesse em pesquisa: Burnout, Estresse e Qualidade de Vida.

DÉBORA VARGAS FERREIRA COSTA [deboravargas82@gmail.com](mailto:deboravargas82@gmail.com)

Professora Doutora da UFRRJ

Instituição de vinculação: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Seropédica, RJ

Áreas de interesse em pesquisa: Administração, Gestão Pública e Gestão de Pessoas.