

FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**ESTRESSE OCUPACIONAL:  
estudo realizado com gestores docentes de Unidades Acadêmicas  
da área da Saúde de uma Instituição Federal de Ensino situada no  
estado de Minas Gerais**

Adimilson Quinino dos Santos

Belo Horizonte  
2015

**Adimilson Quinino dos Santos**

**ESTRESSE OCUPACIONAL:**

estudo realizado com gestores docentes de Unidades Acadêmicas da área da Saúde de uma Instituição Federal de Ensino situada no estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2015

Meus pais, responsáveis pela formação do meu caráter e da minha identidade, por me mostrarem a importância do estudo na busca por um futuro melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus e a Nossa Senhora Aparecida, por tudo: a vida, a base, a família e o privilégio de poder crer que tudo está em suas mãos. Toda honra e toda glória, para sempre, amém.

Aos meus pais, Antônio e Braulina, que, ao longo da minha vida, me deram a educação necessária para fazer de mim uma pessoa “do bem”, por terem mostrado a importância do respeito com a família e com os outros, a responsabilidade, a honestidade e o comprometimento com o trabalho. Agradeço a Deus por ter estes pais maravilhosos.

A minha esposa, Rosilene, e às minhas filhas, Flávia e Ana Paula, que, por estarem mais perto, foram as que mais sofreram os danos que um Mestrado pode trazer, as ausências, os períodos de estresse e a falta de atenção e dedicação. E souberam mesmo em alguns momentos difíceis, dar o suporte de que eu muitas vezes precisei. Foram peças-chaves para mais esta minha vitória.

Aos meus irmãos, Adilson, Aílton e Márcia, que mesmo de longe, me apoiaram nesta jornada especial. Quanto é bom ter irmãos maravilhosos como vocês! Valeu pelo apoio e compreensão nesta árdua jornada.

À minha sogra, Rosalina, por estar sempre disponível nas horas mais difíceis.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, pelo seu apoio e disponibilidade e pela condução da minha evolução enquanto mestrando com tanto carinho, paciência, dedicação e, sobretudo, “COMPETÊNCIA”. Agradeço-lhe por ter conduzido este trabalho tão árduo de uma forma muito mais leve. Obrigado por TUDO!

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes que contribuíram de forma valiosa para a minha evolução e ao corpo administrativo, que me apoiou nos momentos necessários.

Aos colegas do curso, que mesmo nos períodos de grandes dificuldades, com descontração fizeram as aulas se tornarem mais suaves. Foi um período breve, mas intenso de convivência, que marcou a minha vida. Vou sempre me lembrar com carinho da Professora Doutora Marlene Catarina e das colegas Adriana, Carla, Elisete, Erika, Marcela, Maria das Graças e Talita, com quem fiz a disciplina Seminário em Dissertação.

Aos professores do Departamento de Odontologia Social e Preventiva da Faculdade de Odontologia, que sempre me ajudaram e compreenderam as minhas ausências com a flexibilidade de horário durante todo o curso.

Aos professores da Escola de Enfermagem, da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Faculdade de Medicina e da Faculdade de Odontologia, por participarem dos questionários e das entrevistas da pesquisa.

Por fim, a todos os meus familiares e colegas, que também me apoiaram e me compreenderam quando me abduzi da oportunidade da convivência.

“A Administração é a arte de aplicar as leis sem lesar os interesses.”

Honoré de Balzac

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse no trabalho dos gestores acadêmicos que atuam nas unidades acadêmicas da área da saúde em uma Instituição Federal de Ensino Superior no estado de Minas Gerais. A pesquisa foi descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo. O método de investigação envolveu um estudo de caso. Os dados foram analisados tendo como modelo teórico de explicação do estresse, desenvolvido e validado por (ZILLE, 2005), adaptado pela este estudo. De um universo de 94 gestores, 86, ou 91,5%, participaram da pesquisa quantitativa, cujos dados foram tratados com base na estatística uni e bivariada. Na abordagem qualitativa, foram realizadas 8 entrevistas semiestruturada, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Quanto às variáveis demográficas, ocupacionais e de hábitos de vida e saúde, os resultados evidenciaram que a maioria dos gestores é do sexo feminino, tem idade entre 50 e 54 anos, casada, possui doutorado completo, trabalha de 1 a 3 anos na função de gestão, cumpre carga horária de 40 horas semanais, não é fumante e que bebe moderadamente. Os resultados quantitativos apontaram que 53 (61,6%) gestores docentes apresentaram quadro de estresse ocupacional, sendo 43 (50,0%) estresse leve/moderado e 10 (11,6%) estresse intenso. A pesquisa revelou que os sintomas mais recorrentes foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, dor de cabeça por tensão e nervosismo acentuado. As principais fontes de tensão encontradas foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre; conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho; dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados; e competitividade excessiva. Quanto aos mecanismos de regulação (*coping*), os docentes gestores utilizam a experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, a possibilidade de gozar as férias regularmente e a cooperação entre os pares (gestores) para minimizar as situações tensionantes no trabalho. A abordagem qualitativa confirmou os dados encontrados na abordagem quantitativa, apontando que dois terços dos gestores apresentaram manifestações de estresse.

**Palavras-chave:** Estresse ocupacional. Gestores docentes. Unidade acadêmica de saúde. Instituição pública de ensino.

## ABSTRACT

This study aimed at identifying and analyzing the perception of the subjects, the work stress of academic managers working in the academic health units in a Federal institution of higher education in the state of Minas Gerais. The research was descriptive, quantitative and qualitative. The research method involved a case study. Data were analyzed with the theoretical framework of stress explanation, developed and validated by (Zille, 2005), adapted for this study. From the population of 94 managers, 86 (91.5%), participated in the quantitative study, whose data were analyzed based on univariate and bivariate statistical analysis. In the qualitative approach, eight semi-structured interviews were conducted, analyzed through the content analysis technique. On demographic, occupational and life and health habits variables, the results showed that most managers are female, are aged between 50 and 54 years old, married, has completed Ph.D, worked between 1-3 years in function management, worked 40 hours per week, have not smoked, and drank moderately. Quantitative results showed that 53 (61.6%) managers had occupational stress framework, of which 43 (50.0%) mild / moderate stress and 10 (11.6%) intense stress. The survey revealed that the most frequent symptoms were fatigue, pain in the neck and shoulder muscles, headache marked by tension and nervousness. The main sources of tension were: several activities at the same time, a high degree of liabilities; having the day full of commitments, with little or no free time; knowing what quality of life is and its importance and not having time to practice these concepts, due to absorption by labor; difficulty remembering recent events related to the work that previously were easily remembered; and excessive competitiveness. As for regulatory mechanisms (coping), managers teachers use personal experience to solve problems at work, the possibility of enjoying vacation regularly and cooperation among peers (managers) to minimize hard situations at work. The qualitative approach confirmed the data in a quantitative approach, pointing out that two-thirds of managers showed manifestations of stress.

**Keywords:** Occupational stress. Managers teachers. Unit academic of health. Institution public of education.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo básico de origem do estresse.....   | 31 |
| Figura 2 - Modelo dinâmico do estresse ocupacional .....                                    | 32 |
| Figura 3 - Modelo exigência do controle .....   | 33 |
| Figura 4 - Modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional.....                      | 34 |
| Figura 5 - Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes<br>(MTEG) ..... | 36 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - <i>Ranking</i> dos principais estressores.....                             | 26 |
| Quadro 2 - Pesquisas internacionais sobre estresse em ambiente educacional.....       | 38 |
| Quadro 3 - Pesquisas realizadas no Brasil sobre estresse em ambiente educacional..... | 40 |
| Quadro 4 - Interpretação dos níveis de estresse ocupacional.....                      | 69 |
| Quadro 5 - Perfil dos gestores docentes entrevistados.....                            | 71 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Distribuição dos gestores por gênero .....   | 60 |
| Gráfico 2 – Distribuição dos gestores por idade.....   | 60 |
| Gráfico 3 – Distribuição dos gestores por estado civil.....  | 61 |
| Gráfico 4 – Distribuição dos gestores por tempo na função da instituição<br>estudada .....             | 62 |
| Gráfico 5 – Distribuição dos gestores por horas trabalhadas por semana .....                           | 62 |
| Gráfico 6 – Distribuição dos gestores em relação à escolaridade.....                                   | 63 |
| Gráfico 7 – Distribuição dos gestores em relação ao hábito de fumar .....                              | 64 |
| Gráfico 8 – Distribuição dos gestores em relação à frequência do hábito de fumar..                     | 64 |
| Gráfico 9 – Distribuição dos gestores em relação ao consumo de bebida<br>alcoólica .....               | 65 |
| Gráfico 10 – Distribuição dos gestores em relação à frequência do consumo de<br>bebida alcoólica ..... | 66 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Distribuição dos sujeitos pesquisados, pela ocorrência de problema de saúde.....                                | 66 |
| Tabela 2 - Problemas de saúde citados pelos sujeitos pesquisados .....   | 67 |
| Tabela 3 - Quantidade de sujeitos que praticam <i>Hobby</i> .....  | 67 |
| Tabela 4 - Principais <i>hobbies</i> praticados pelos gestores pesquisados .....   | 68 |
| Tabela 5 - Análise do nível de estresse dos gestores pesquisados .....   | 70 |
| Tabela 6 - Análise do nível de estresse dos gestores por gênero.....   | 72 |
| Tabela 7 - Análise do nível de estresse dos gestores por nível hierárquico.....  | 73 |
| Tabela 8 - Análise do nível de estresse dos gestores por horas trabalhadas por semana.....                                 | 73 |
| Tabela 9 - Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional .....  | 75 |
| Tabela 10 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho .....                                     | 77 |
| Tabela 11 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo .....                                    | 80 |
| Tabela 12 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão decorrentes da função de gestão.....                  | 82 |
| Tabela 13 – Principais fatores tensionantes do trabalho citados como os mais difíceis de serem resolvidos.....             | 84 |
| Tabela 14 – Principais situações que poderiam tornar o ambiente de trabalho menos tenso e estressante.....                 | 85 |
| Tabela 15 - Frequência dos indicadores do construto impactos no trabalho .....   | 89 |
| Tabela 16 - Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação ....   | 90 |
| Tabela 17 - Estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes no ambiente de trabalho ..... | 91 |
| Tabela 18 - Valores do teste qui-quadrado apresentado pelo estudo.....   | 93 |

## LISTA DE SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| BIREME   | Biblioteca Virtual em Saúde   |
| BM       | Banco Mundial   |
| CAPES    | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior                           |
| CID      | Classificação Internacional das Doenças   |
| ENANPAD  | Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração |
| FNH      | Faculdade Novos Horizontes  |
| FTIPG    | Fontes de Tensão do Indivíduo e do Papel Gerencial                                    |
| FTT      | Fontes de Tensão no Trabalho  |
| IBICT    | Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia                            |
| IES      | Instituições de Educação Superior   |
| IMPACTOS | Indicadores de Impactos no Trabalho   |
| MECREGUL | Mecanismos de Regulação   |
| MPOG     | Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão  |
| MTEG     | Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em gestores                      |
| OMS      | Organização Mundial de Saúde  |
| PQSP     | Programa da Qualidade no Serviço Público  |
| REUNI    | Reestruturação e Expansão das Universidades Federais                                  |
| SCIELO   | <i>Scientific Electronic Library Online</i>   |
| SINTOMAS | Sintomas de Estresse  |
| SNS      | Sistema Nervos Simpático  |
| SPELL    | Scientific Periodicals Electronic Library   |
| UERJ     | Universidade Estadual do Rio de Janeiro   |
| UFBA     | Universidade Federal da Bahia   |
| UFMG     | Universidade Federal de Minas Gerais  |
| UFRJ     | Universidade Federal do Rio de Janeiro  |
| UFSC     | Universidade Federal de Santa Catarina  |
| UNB      | Universidade de Brasília  |
| UNICAMP  | Universidade Estadual de Campinas   |
| USP      | Universidade de São Paulo   |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>15</b> |
| 1.1 Objetivos .....   | 18        |
| 1.1.1 Objetivo geral .....  | 18        |
| 1.1.2 Objetivos específicos.....  | 18        |
| 1.2 Justificativa.....  | 18        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | <b>20</b> |
| 2.1 Estresse – uma visão geral .....  | 20        |
| 2.1.1 As fontes de tensão como geradoras do estresse.....   | 22        |
| 2.1.2 Classificações e características do estresse.....   | 23        |
| 2.1.3 Estresse ocupacional.....   | 25        |
| 2.1.3.1 O estresse e o trabalho dos docentes.....   | 28        |
| 2.1.4 Modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional.....                                  | 30        |
| 2.1.5 Estudos relacionados ao estresse em ambiente educacional .....                              | 37        |
| 2.2 A gestão pública e o contexto universitário .....   | 43        |
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....  | <b>47</b> |
| 3.1 Quanto à abordagem da pesquisa.....   | 47        |
| 3.2 Tipo de pesquisa .....  | 47        |
| 3.3 Abordagem quantitativa .....  | 48        |
| 3.3.1 População e sujeitos.....   | 48        |
| 3.3.2 Coleta de dados.....  | 48        |
| 3.3.3 Tratamento e análise de dados .....   | 49        |
| 3.4 Abordagem qualitativa.....  | 49        |
| 3.4.1 Unidade de análise e observação .....   | 50        |
| 3.4.2 Coleta de dados.....  | 50        |
| 3.4.3 Tratamento e análise de dados .....   | 50        |
| 3.5 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa.....   | 51        |
| <b>4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....  | <b>53</b> |
| <b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....  | <b>59</b> |
| 5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde ..... | 59        |
| 5.1.1 Variáveis demográficas .....  | 59        |
| 5.1.2 Variáveis ocupacionais.....   | 61        |
| 5.1.3 Hábitos de vida e saúde.....  | 63        |
| 5.2 Análise do nível de estresse ocupacional.....   | 68        |
| 5.2.1 Análise dos sintomas de estresse .....  | 74        |
| 5.2.2 Análise das fontes de tensão .....  | 76        |
| 5.2.2.1 Análise das fontes de tensão decorrentes do trabalho .....                                | 76        |
| 5.2.2.2 Análise das fontes de tensão do indivíduo .....   | 78        |
| 5.2.2.3 Análise das fontes de tensão decorrentes da função de gestão .....                        | 81        |

|  |     |
|--|-----|
| 5.2.3 Outras fontes de tensão .....  | 83  |
| 5.2.4 Indicadores de impacto no trabalho .....   | 88  |
| 5.2.5 Mecanismos de regulação.....   | 89  |
| 5.3 Relação do estresse ocupacional com variáveis demográficas,<br>ocupacionais, hábitos de vida e de saúde..... | 92  |
| <br>   |     |
| 6 CONCLUSÕES .....   | 94  |
| <br>   |     |
| REFERÊNCIAS.....   | 100 |
| <br>   |     |
| APÊNDICES.....   | 109 |
| <br>   |     |
| ANEXOS.....  | 116 |

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto mundial apresenta transformações nos campos social, econômico e político, refletindo de forma direta no ambiente das organizações e no cotidiano dos indivíduos. Essas transformações têm requerido novas competências dos trabalhadores neste cenário de mudanças (BAUMAN, 2007).

Esse ambiente em constantes transformações passa a exigir dos trabalhadores maiores esforços, principalmente psicológicos e emocionais. Em consequência do aumento das exigências, os indivíduos, pressionados pelas organizações, passam a sofrer com o fenômeno do estresse (QUICK; NELSON; HURREL, 1997).

Tendo em vista que o trabalho constitui uma atividade central e inseparável da existência humana, devido ao tempo dedicado a ele e à significação psicossocial que representa na vida das pessoas, ressalta-se que as condições físicas e mentais condicionam o desempenho eficaz do trabalhador (TAMAYO, 2004). Fatores como o estresse, podem comprometer de forma negativa a vida profissional e pessoal dos indivíduos (LEVI, 2005).

O estresse é um fenômeno complexo em razão das diferentes fontes envolvidas no processo e do fato de seus efeitos serem específicos em cada sujeito, com diferentes consequências e estratégias de enfrentamento. Pode acarretar um desgaste geral do organismo, independentemente de sua intensidade, do tempo de duração, da vulnerabilidade do indivíduo e da capacidade de administrá-lo (SILVA; COLTRE, 2009).

Couto (1987) considera que o estresse tem origem na relação desproporcional entre as exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive e a estrutura psíquica do indivíduo.

De acordo com Levi (2005), o estresse associado ao trabalho constitui-se um problema geral que pode comprometer o trabalhador, a organização e sociedade de maneira geral.

Paschoal e Tamayo (2004) enfatizam que nas organizações alguns fatores estressores estão associados ao relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, aos conflitos de interesses, às ambiguidades de papéis à evolução na carreira e à autonomia. Tais fatores tornam os indivíduos impacientes, ansiosos e sem tempo para o descanso. Conseqüentemente, passam a sentir os sintomas de estresses. Grande parte das condições que acarretam o estresse pode ser equacionada por meio da adequação da organização do trabalho.

Estudo realizado por Zille, Braga e Zille (2011), que teve por objetivo realizar a análise do estresse e explicitar as transformações na função gerencial de gerentes de organizações de diversos setores no contexto brasileiro, mostrou que dos 950 gestores pesquisados 674, ou 71%, apresentaram quadro de estresse ocupacional. Desses, 406, ou 43%, leve/moderado; 202, ou 23%, estresse intenso; e 48, ou 5%, muito intenso. As principais fontes de tensão excessivas identificadas foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança e metas excessivas, muitas vezes intangíveis; excesso de pressão e cobrança por resultados; cronogramas apertados; insegurança em relação ao vínculo de trabalho; e sobrecarga de trabalho, acarretada pelo uso de tecnologias, como *e-mails* e *softwares*.

No plano das universidades, a função de gestão é marcada por demandas e mudanças cada vez mais complexas e geradoras de estresse: tomadas de decisão, pressões por resultados, pressões advindas de níveis inferiores e superiores, contínuas adaptações tecnológicas e imposição por respostas rápidas aos constantes desafios, entre outras (KANAN, 2008).

Os docentes que ocupam a função gerencial nas universidades, muitas vezes, estão em um ambiente que é caracterizado por indefinições, imediatismo, falta de planejamento e improvisação. Em muitas universidades, dirigentes aprendem o que é gerir no próprio exercício da função. Outro aspecto prende-se à precariedade de detalhamento e à organização das atribuições inerentes à função de gestor (CRUZ, 2008).

Em função do caráter interdisciplinar, a universidade interage com um número

significativo de segmentos da sociedade. Os desafios que lhe são impostos de gestão e, concomitantemente, a construção da qualidade, que é contínua e mutável em um contexto dinâmico, são influenciados pelos sistemas político, econômico, cultural e social (MARRA; MELO, 2005; CANTERLE; FAVARETTO, 2008).

Os gestores universitários, sujeitos desta pesquisa, além da função de gestão, que também constitui uma atividade complexa, assumem, em sua maioria, outra atividade profissional, que é a docência, estando submetidos a inúmeras situações estressantes (WILHELM, 2012).

Nessa direção, as transformações que vêm ocorrendo nas universidades, como a exigência de competitividade, agilidade, flexibilidade e qualidade de informação, geram pressões por resultados e interferem de forma significativa no trabalho dos gestores docentes, apresentando grande potencial para a geração do quadro de estresse ocupacional. Tendo em vista o contexto apresentado até então, tem-se a seguinte questão como direcionamento deste estudo. Qual é o nível de estresse e suas intercorrências em relação aos gestores docentes de uma Instituição Federal de Ensino?

## **1.1 Objetivos**

Para responder à questão de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse no trabalho dos gestores acadêmicos que atuam nas Unidades Acadêmicas da área da Saúde, de uma Instituição Federal de Ensino situada no estado de Minas Gerais.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

A partir do objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e analisar a ocorrência de estresse, estratificando-o por nível de intensidade;
- b) Identificar os sintomas prevalentes do estresse ocupacional manifestados;
- c) Identificar e analisar as fontes de tensão geradoras de estresse;
- d) Identificar e analisar as estratégias de enfrentamento ao estresse adotada pelos gestores docentes;
- e) Relacionar os níveis de estresse identificados com as variáveis demográficas e funcionais e com os hábitos de vida e de saúde do estudo.

## **1. 2 Justificativa**

O trabalho científico acadêmico deve possuir relevância em relação a três aspectos: acadêmico, institucional e social.

Apesar de existirem várias pesquisas sobre estresse (SELYE, 1956; COUTO, 1987; COOPER; COOPER; EAKER, 1988; LIPP, 1997; 2002; 2005; LEVI, 2005; ROSSI; PERREWÊ; SAUTER, 2005; ZILLE, 2005; COOPER, 2008; DAHL, 2011; SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011; WILHELM, 2012; ZILLE; CREMONEZI, 2013), no que se refere especificamente ao estresse em gestores universitários de instituições públicas este estudo torna-se relevante para a ampliação e o aprofundamento na área. Colabora para o desenvolvimento científico na construção e no aprimoramento

de novos conhecimentos acerca do estresse ocupacional em gestores universitários, podendo ser utilizado como uma fonte para consultas e aplicações futuras no ambiente acadêmico.

No âmbito institucional, o estudo se faz relevante como subsídio para o aperfeiçoamento da gestão acadêmica, podendo com isso, melhorar a qualidade no ensino, na pesquisa e na extensão, além de subsidiar informações que visem à capacitação e à orientação das decisões estratégicas dos gestores.

A Organização Mundial de Saúde (OMS) assinala que o estresse ocupacional pode ser identificado como um fator social, haja vista sua influência direta nas relações sociais (RINALDI, 2007).

No âmbito social, este estudo torna-se relevante, na medida em que permitirá aos docentes gestores que atuam em unidades acadêmicas da Universidade Federal em estudo o conhecimento das fontes de tensão excessiva no trabalho, possibilitando-lhes maior compreensão da realidade de seu trabalho. Tal incursão possibilitará a proposição de ações capazes de minimizar as tensões excessivas no âmbito da instituição, com reflexos positivos no âmbito da sociedade em relação aos serviços prestados.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, considerando esta Introdução. No capítulo 2, encontra-se o referencial teórico. No capítulo 3, descrevem-se os procedimentos metodológicos. No capítulo 4, apresentam-se a ambiência da pesquisa. No capítulo 5, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Por fim, no capítulo 6, formulam-se as considerações finais. Seguem as referências consultadas, os apêndices e os anexos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está estruturado de acordo com os seguintes tópicos: visão geral do estresse; fontes de tensão como geradoras de estresse; classificações e características do estresse; estresse ocupacional; o estresse e o trabalho dos docentes; modelos teóricos explicativos do estresse; estudos relacionados ao estresse em ambiente educacional e por fim a gestão pública e o contexto universitário.

### 2.1 Estresse – uma visão geral

A palavra *estresse* deriva do latim *stringere*, que significa “espremer”. Era usada no vocabulário anglo-saxônico do século XVII para descrever “aflição” ou “adversidade”. No século XVIII, passou a fazer referência a “esforço humano” (COOPER; COOPER; EAKER, 1988). Somente a partir do século XX é que seu uso passou a ter a relevância que tem hoje no meio acadêmico (SELYE, 1956).

Goldberg (1986) define o estresse como

[...] a resposta inespecífica do corpo a qualquer exigência feita a ele. [...] É uma sobrecarga dos recursos do corpo a fim de responder a alguma circunstância ambiental. [...] Na essência, a reação do estresse é uma mobilização das defesas do corpo, um antiquado mecanismo bioquímico de sobrevivência que foi aperfeiçoado no decurso do processo evolutivo, permitindo aos seres humanos adaptar-se a fatos hostis ou ameaçadores (GOLDBERG, 1986).

Conforme Bonanato, Stefano e Raifur (2009), a Classificação Internacional das Doenças (CID – 10, 1997) inclui o estresse e descreve os tipos:

F43 – Reações ao estresse grave e transtornos de adaptação, e suas subcategorias F43.0 – Reação aguda ao estresse; F43.1 – Estado de estresse pós traumático; F43.2 – Transtornos de adaptação; F43.8 – Outras reações ao estresse grave; F43.9 – Reação não especificada a um estresse grave (BONANATO; STEFANO; RAIFUR, 2009, p. 7).

Selye (1956) afirma que o conjunto geral de alterações não específicas refere-se à síndrome geral de adaptação, que ocorre no organismo quando este está sob estresse. As faces são as seguintes:

Fase 1 – Reação de alarme: é comparado a uma reação de emergência, é caracterizada por aumento da frequência cardíaca, da pressão arterial e da frequência respiratória, dilatação da pupila, ansiedade entre outras. Esta fase dura de dias até semanas (SELYE, 1956).

Fase 2 – Fase da resistência: Acontece quando a exposição do indivíduo aos fatores causadores de estresse é duradoura. São identificadas as seguintes alterações: irritabilidade, insônia, oscilações do humor, diminuição da libido, gastrite, e úlceras pépticas. As doenças de caráter psicossomático se instalam e tornam-se crônicas. Esta fase dura desde alguns meses até vários anos (SELYE, 1956).

Fase 3 – Fase de Exaustão: Nesta fase revelam-se as falhas dos mecanismos de adaptação. Há um retorno à reação de alarme, exaustão das possibilidades de resposta do organismo diante das demandas e à ocorrência de evento de alta gravidade, que pode conduzir o organismo à morte (SELYE, 1956).

De acordo Cooper (2008), o estresse é uma reação que ocorre no indivíduo, causado pela desordem psíquica, tendo como consequências sintomas físicos, psicológicos e comportamentais. Tais ocorrências estão presentes na vida das pessoas, podendo provocar significativos prejuízos à saúde.

Conforme Limongi-França e Rodrigues (2007), o estresse surge quando acompanhado por alguns fatores, por exemplo, vulnerabilidade e incapacidade de avaliar e enfrentar uma situação estressante. Com isso, pode ocasionar o desenvolvimento de doenças ou provocar alterações na vida da pessoa. Ao estudar o estresse, deve-se observar, além do estímulo estressor, as características individuais e o ambiente em que ele se encontra.

Molina (1996) afirma que o estresse está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas. Frequentemente, ouve-se a afirmação “Isso é estresse”. Apesar disso, muitos desconhecem o conceito correto e completo do tema nem de suas consequências, que podem afetar órgãos, sistemas e as estruturas orgânicas dos indivíduos. Ressalta, ainda, o autor que com o tempo e o avanço das pesquisas, será possível ter uma ideia mais clara e profunda das doenças que podem estar associadas ao estresse.

Assmar e Ferreira (2008) apontam que é crescente o número de pessoas com sintomas de estresse que se ausentam do trabalho e aparentam baixos níveis de comprometimento com a família, a organização e a sociedade.

### 2.1.1 As fontes de tensão como geradoras do estresse

Segundo Lipp (2001), alguns estados emocionais podem ter a função de geradores de estados tensionais, citando-se como exemplo um transtorno de ansiedade, que pode ser uma fonte importante de estresse, expondo o ser humano a enxergar o mundo como ameaça. O que representa para um indivíduo somente um desafio para outro, com um grau maior de ansiedade, pode representar uma batalha grande, com percepções de desafios gigantescos.

Para Couto (1987), o estado emocional é gerador de tensão, podendo ser entendidos como:

[...] um estado em que o organismo encontra-se preparado para agir, fisiológica e psicologicamente. Os músculos se tornam tensionados (numa superposição das estruturas contrárias mais favoráveis para a ação), o coração bate mais acelerado, com as fibras musculares e cardíacas mais aptas para ejetarem nas artérias um maior volume de sangue. Mais glicogênio é transformado em glicose no fígado, indo suprir o tecido cerebral, que por isso mesmo se torna também mais apto para a atividade (COUTO, 1987, p. 75).

Portanto, a tensão é vista como com uma resposta natural do organismo a uma situação de pressão intensa.

Para Lipp (2002), o estresse pode ter fontes de tensão externas e internas. As internas estão ligadas ao modo de viver e de ser da pessoa, como, tipo de personalidade ou seu jeito peculiar de reagir diante da vida. Já as fontes externas podem estar relacionadas aos desafios enfrentados no dia a dia, como problemas familiares, no trabalho e financeiros, perda de entes próximos e queridos, insegurança perante as notícias de violência e assaltos.

Portanto, as fontes de tensão podem ser indutoras do estresse, que pode ser observado em duas dimensões: processo e estado. O estresse como processo é a tensão diante de uma situação de desafio, conquista ou ameaça. Como estado, é o resultado, que pode ser negativo ou positivo, da tensão vivenciada pelo indivíduo. O estresse e suas consequências dependem de vários fatores e da combinação entre eles, que podem ser da pessoa, do ambiente e da circunstância (FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Conforme Zille *et al.* (2013), as principais fontes de tensão excessiva no trabalho associadas a quadros de estresse são: realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; trabalho com cronogramas apertados e intensos; ambiente de trabalho com filosofia de obsessão e compulsão por resultados; e sobrecarga de trabalho, ocasionada pelo uso de tecnologias (*e-mails softwares*, sistemas integrados de gestão, entre outras).

Segundo Arroba e Kim (1988), diariamente todas as pessoas estão sempre sujeitas a uma infinidade de agentes que, dependendo do grau de importância, têm a capacidade de produzir estresse. Esses agentes constituem uma fonte de pressão, que pode se originar da própria pessoa, do ambiente ou das condições de trabalho a ela sujeitas. Para estes autores, os termos “*estressantes e/ou estressores*” têm o mesmo significado; ou seja, são causadores potenciais de estresse e estão presentes nos ambientes em que uma pessoa está inserida.

Molina (1996) cita algumas situações ameaçadoras que representam fontes de estresse, como: falta de tempo para cumprir todos os compromissos submetidos constantemente, preocupações com contas a pagar, pensamentos negativos e pressões em relação ao trabalho.

Tamayo (2007) completa que a falta de ajuste entre as motivações e interesses do trabalhador e o ambiente de trabalho pode ser considerada uma das principais fontes de estresse que afetam os indivíduos.

### **2.1.2 Classificações e características do estresse**

Nesta seção, apresentam-se as tipologias do estresse, como: estresse de sobrecarga e estresse de monotonia; o eustresse e o distresse; e o estresse agudo e estresse crônico. Essas tipologias são importantes para que se tenha uma visão mais ampla e profunda de como o estresse se manifesta.

a) Estresse de sobrecarga ocorre quando o ambiente psíquico exige mais do que a estrutura psíquica do indivíduo é capaz de suportar. Por exemplo, contextos em que são exigidas responsabilidades acima da competência, psicológica do indivíduo em

ambientes de trabalho conflituosos e tensos, entre outros de mesma natureza (COUTO, 1987).

A sobrecarga de trabalho, de acordo com Lipp (2005) é o estressor profissional mais mencionado nas pesquisas sobre fontes de estresse. Torna-se um empecilho para que o indivíduo dedique mais tempo a outros ambientes, como lazer e família. A autora adverte que a quantidade de trabalho, tarefas e projetos que uma pessoa pode aceitar ou, até mesmo, se impor sem ter os efeitos negativos do estresse vai depender de duas variáveis importantes: se o indivíduo é ou não vulnerável à sobrecarga de trabalho; e se possui ou não estratégias de enfrentamento adequadas para conviver com contextos estressantes.

b) Estresse de monotonia - segundo Couto (1987), pode-se desenvolver quando o indivíduo possui boa estrutura psíquica, mas que é pouco estimulada pelas exigências do meio. É comum em contextos de trabalhos repetitivos, pouco estimulantes e monótonos, com relacionamentos interpessoais enfraquecidos.

Esses dois tipos de estresse são muito comuns no ambiente de trabalho. Existem ocupações que exigem bem mais do que o indivíduo pode suportar, surgindo um quadro de estresse de sobrecarga. Outras profissões exigem bem menos do indivíduo, podendo instalar um quadro de estresse de monotonia. No entanto, considera-se que os efeitos nefastos sobre a saúde e o bem-estar dos indivíduos são semelhantes nesses dois tipos de estresse (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

c) Eustresse - é o estresse da realização, do contentamento, do sentimento de dever cumprido, do sentimento de vitória. Com resultados positivos atingidos, emoções positivas são despertadas, há sentimento de realização e superação eficaz de desafios. Outra situação que serve de exemplo é quando o indivíduo se encontra em uma situação de ameaça. Neste caso, o eustresse atua preparando o organismo para as situações de enfrentamento ou fuga, com vista à preservação da vida (SELYE, 1956).

d) Distresse - ocorre quando os esforços realizados pelo indivíduo não são recompensados no mesmo nível. Por qualquer razão, o indivíduo começa a perder a

esperança e a segurança, sentindo-se decepcionado com os resultados do seu trabalho. O estresse daí advindo será considerado distresse, ou seja, o estresse negativo (SELYE, 1956).

De acordo com Selye (1956), o mecanismo bioquímico desses dois tipos de estresse é o mesmo; a diferença está nos resultados, positivos ou negativos, que podem proporcionar para a vida do indivíduo.

e) Estresse crônico - dura por um período longo, mais de três semanas, podendo causar danos mais significativos à saúde do indivíduo.

f) Estresse agudo - ocorre de forma leve.

### **2.1.3 Estresse ocupacional**

O estresse ocupacional é um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano e/ou diminuição da capacidade de trabalho, gerado, basicamente, pela incapacidade duradoura de o indivíduo suportar, superar as exigências de natureza psíquica existentes em seu local de trabalho ou se adaptar a elas (COUTO, 1987).

Para Dejours (1992), o estresse ocupacional é desenvolvido por uma situação mentalmente opressora no ambiente de trabalho, sendo essencial a análise da subjetividade para se entender o processo do estresse. É importante ressaltar que o estresse ocupacional nem sempre é causado por acontecimentos no trabalho. Arroba e Kim (1988) pontuam que o ambiente externo ao trabalho, composto pela expectativa econômica, política, cultural e social que envolvem a vida de um indivíduo na sociedade, também deve ser considerado.

Segundo Moraes e Kilimnik (1994), para que aconteça o estresse ocupacional alguns aspectos deverão estar envolvidos como fontes de pressão no trabalho: características da personalidade do indivíduo; estratégias de combate e/ou defesa desenvolvidas pelas pessoas; e sintomas físicos e mentais manifestos no processo.

Conforme Marques e Borges (2013), os níveis elevados de estresse no trabalho estão associados a: insatisfação com o emprego e com a instituição; visão negativa de mudanças; e resistência à mudança. Quanto maior a satisfação com o emprego e a instituição e quanto mais positiva a visão sobre as mudanças organizacionais, menor é a possibilidade de ocorrências do estresse ocupacional.

Estudo realizado por Rossi, Perrewé e Sauter (2005), considerando os gêneros feminino e masculino, indica que os principais estressores observados por causar alteração psicossocial são similares (Quadro 1).

Quadro 1 – *Ranking* dos principais estressores

| <b>HOMENS</b>                            | <b>MULHERES</b>                          |
|--|--|
| 1. Incerteza                             | 1. Sobrecarga de trabalho                |
| 2. <i>Stress</i> interpessoal            | 2. Incerteza                             |
| 3. Falta de controle                     | 3. Falta de controle                     |
| 4. Sobrecarga de trabalho                | 4. Incapacidade de administrar seu tempo |
| 5. Incapacidade de administrar seu tempo | 5. <i>Stress</i> interpessoal            |

Fonte: Rossi; Perrewé; Sauter (2005, p. 16).

Observa-se que as fontes de tensão constantes do Quadro 1 são as mesmas para o gênero feminino e para o gênero masculino. O que muda é a ordem ocorrência. O único estressor que ocorre com a mesma intensidade em homens e mulheres é “falta de controle”.

Estudo realizado por Zille (2011) cujo objetivo foi analisar o estresse ocupacional em 637 profissionais de gestão que atuam em empresas privadas brasileiras, mostrou-se que 83,2% do gênero feminino manifestaram quadro de estresse e 69,8%, do gênero masculino.

Embora as fontes de pressão estejam presentes em qualquer ambiente de trabalho, o estresse, geralmente, não atinge todos os indivíduos. Isso pode ser explicado, já que a ocorrência do estresse se deve à interação de três variáveis: comportamental, ocupacional e organizacional. Em relação à variável comportamental, os elementos estressores se encontram associados aos relacionamentos interpessoal e social.

Entre os agentes estressantes presentes no trabalho, têm-se principalmente, a ausência de critérios para as tomadas de decisão e grau de responsabilidade atribuído aos funcionários. No âmbito organizacional, destacam-se os sistemas de compensação e de carreira definidos pela organização (COUTO, 1987).

Albrecht (1990) enfatiza que alguns pontos relacionados ao trabalho, como variedade de tarefas, volume de trabalho, condições físicas, *status*, nível de controle, relacionamento interpessoal e tarefas desafiantes, podem desenvolver um papel decisivo na denominada “zona de conforto” do indivíduo.

Os níveis de estresse têm uma implicação direta na capacidade de trabalho. Em certas situações, deixam os trabalhadores sem condição de exercê-la. Geralmente, indicam convivência importante com alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, ansiedade, angústia, fadiga, dificuldade de concentração no trabalho e autoestima baixa. Diante de um quadro de estresse, os indivíduos, muitas vezes, apresentam reflexos nos indicadores relacionados aos resultados do trabalho. Esses indicadores podem ser, por exemplo: dificuldade na tomadas de decisão, baixa concentração e eficácia no trabalho e queda na produtividade. O estresse reflete também nas condições orgânicas e psíquicas do indivíduo, provocando na maioria das vezes alterações significativas, tornando iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico (ZILLE, 2005).

É relevante estudar o estresse no trabalho, uma vez que esta atividade assume grande importância na vida das pessoas e as organizações constituem o *locus* principal onde ele é realizado, sendo fundamental para a identidade e a satisfação das pessoas (HANDY, 1994).

Nessa direção, Tamayo (2007) relata que a saúde mental de uma pessoa está ligada a dois fatores fundamentais: o trabalho e a felicidade. O trabalho é um pilar decisivo na busca do bem-estar geral do indivíduo, mas o que se encontra, muitas vezes, na realidade do trabalho é desconforto, estresse e sofrimento. O autor acrescenta que o trabalho é uma ponte para a construção da felicidade das pessoas, além de ser importante para o desenvolvimento da identidade profissional e social do ser humano.

Bonanato, Stefano e Raifur (2009) enfatizam que na contemporaneidade, a tecnologia está avançada, o que diminui o esforço físico, mas em relação ao psíquico vem se tornando cada vez mais pesada e desgastante.

Levi (2005) mostra que o estresse contínuo relacionado ao trabalho constitui um importante fator determinante dos transtornos depressivos. Além disso pode levar ao aumento da pressão sanguínea, fazendo surgir doenças cardíacas e acidentes vasculares cerebrais, até evoluir para quadros de diabetes e complicações renais decorrentes a hipertensão.

### **2.1.3.1 O estresse e o trabalho dos docentes**

A rápida transformação do contexto social ocorrida nos últimos anos vem gerando o aumento das responsabilidades e exigências sobre os docentes. O papel do professor tem sido modificado com o objetivo de atender às expectativas e às necessidades da sociedade atual, que se encontra em constantes transformações econômicas, tecnológicas e institucionais (PEREIRA, 2010).

Kaplan (1995) e Lipp (1997) afirmam que o excesso do estresse interfere no bem-estar e na qualidade de vida das pessoas. Mendes e Cruz (2004) reforçam que o esforço realizado pelo ser humano para a realização do trabalho leva-o a sofrer consequências física, psíquica e social, podendo chegar ao estresse.

A categoria docente pode ser considerada uma das mais expostas a ambientes conflituosos e a situações laborais adversas e de alta exigência de trabalho, por executar atividades permeadas de desafios, intensas mudanças, pressões e exigências (ZANELATO; CALAIS, 2010). O magistério, por sua importância na função social de formar cidadãos aptos a construir e manter a sustentabilidade da sociedade, é uma profissão com alto grau de exigências (SILVA; COLTRE, 2009).

Ainda de acordo com Silva e Coltre (2009), o professor universitário é oriundo de várias áreas do conhecimento. Frequentemente, não possui o preparo necessário para lecionar, sendo pressionado a ser ágil, assertivo e empático para atender aos

objetivos do projeto pedagógico, às necessidades de aprendizagem dos alunos e aos anseios de uma educação de qualidade propostos pelo Ministério da Educação.

De acordo com Cruz *et al.* (2010), a atividade docente tem tido influência de desafios significativos como reflexo das constantes transformações tecnológicas e institucionais relacionadas ao trabalho. Essas atividades exigem do professor condições físicas e psicológicas acentuadas, como lidar com a indisciplina dos alunos e ficar de pé por tempo prolongado.

Muitas atividades docentes são realizadas nos fins de semana e feriados e em um período superior a oito horas diárias. Isso priva o professor do contato com a família e da realização de outras atividades (MONTAGNA *et al.*, 2007). O professor atuante no ensino superior executa de forma mais acentuada as atividades extraclasse no ensino, pesquisa, extensão e também a cobranças do MEC e CAPES (MONTAGNA *et al.*, 2007; CRUZ *et al.*, 2010).

Segundo Barreto (2007), são consideradas atividades extraclasse: pesquisar, orientar, preparar aulas, elaborar atividades avaliativas, participar de bancas e corrigir atividades, entre outras.

Analisando o professor no contexto geral, o estresse parece estar associado a: baixos salários, condições de trabalho inadequadas, atividades burocráticas exigidas, elevado número de alunos por sala de aula, pressões exercidas pelos pais dos alunos e pela sociedade em geral, e despreparo do próprio professor para enfrentar situações dessa natureza (ESTEVE, 1999; ZILLE; CREMONEZI, 2013).

Para Cunha (2005), o professor universitário perdeu o controle sobre a produção de seu trabalho, tornando-se escravo da burocracia, com excesso de demandas complementares, o que prejudica a essência do papel educador. Zabalza (2004, p. 156) afirma que os dilemas vividos pelos docentes universitários são também caracterizados pelas mudanças do eixo da “formação centrada no ensino” para uma “formação centrada na aprendizagem”.

Stewart (1998) já reconhecia a extrema importância do papel dos docentes pelo

capital intelectual e pela capacidade de repassá-lo. Quando os docentes estão submetidos a fatores estressores, podem reagir de diversas maneiras, tendo comportamentos apáticos e alienantes, tornando-se presas fáceis para o distresse. Podem ocorrer também disfunções organizacionais, como absenteísmo, *turnover*, greves e sabotagens.

#### **2.1.4 Modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional**

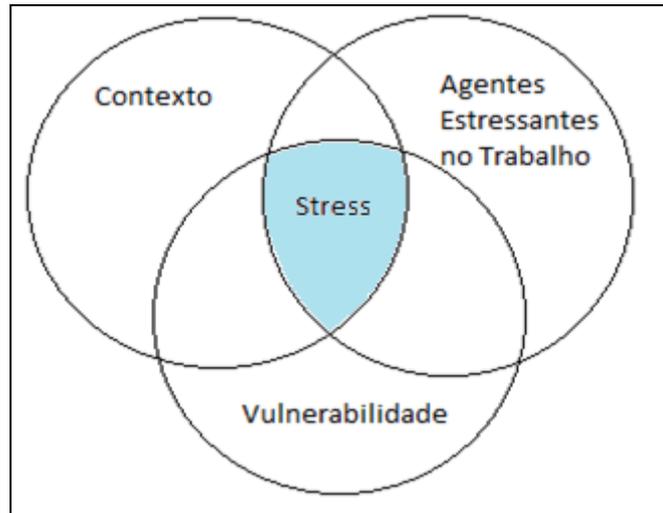
Apresentam-se a seguir cinco modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional, a partir de visões teóricas importantes encontradas na literatura para explicar o estresse ocupacional (COUTO, 1987; COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988; KARASEK *et al.*, 1998; DOLAN, 2006), seguindo-se o modelo teórico de Zille (2005), que serviu de referência para o desenvolvimento deste estudo.

##### **a) Modelo básico de origem do estresse**

O modelo, proposto por Couto (1987), é estruturado com base na inter-relação das variáveis: contexto do indivíduo, agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade. As duas primeiras são derivações das exigências psíquicas do meio. A primeira está relacionada àquelas não ligadas ao trabalho; e a segunda, àquelas ligadas ao trabalho. A vulnerabilidade está relacionada à estrutura psíquica do indivíduo.

De acordo com Couto (1987), o estresse ocorre quando as exigências psíquicas do meio são maiores do que a estrutura psíquica do indivíduo consegue suportar. Quando existe a superposição de agentes estressantes no trabalho e o indivíduo está vulnerável, surge o estresse ocupacional. Mas também existem casos de estresse não relacionados ao trabalho. Isso ocorre quando se dá a superposição do contexto e da vulnerabilidade, gerando o estresse não relacionado ao trabalho. No entanto, de acordo com o autor, é possível a interação das três variáveis ao mesmo tempo na geração dos quadros de estresse. A interação dessas variáveis podem ser observadas por meio da Figura 1.

Figura 1 – Modelo básico de origem do estresse

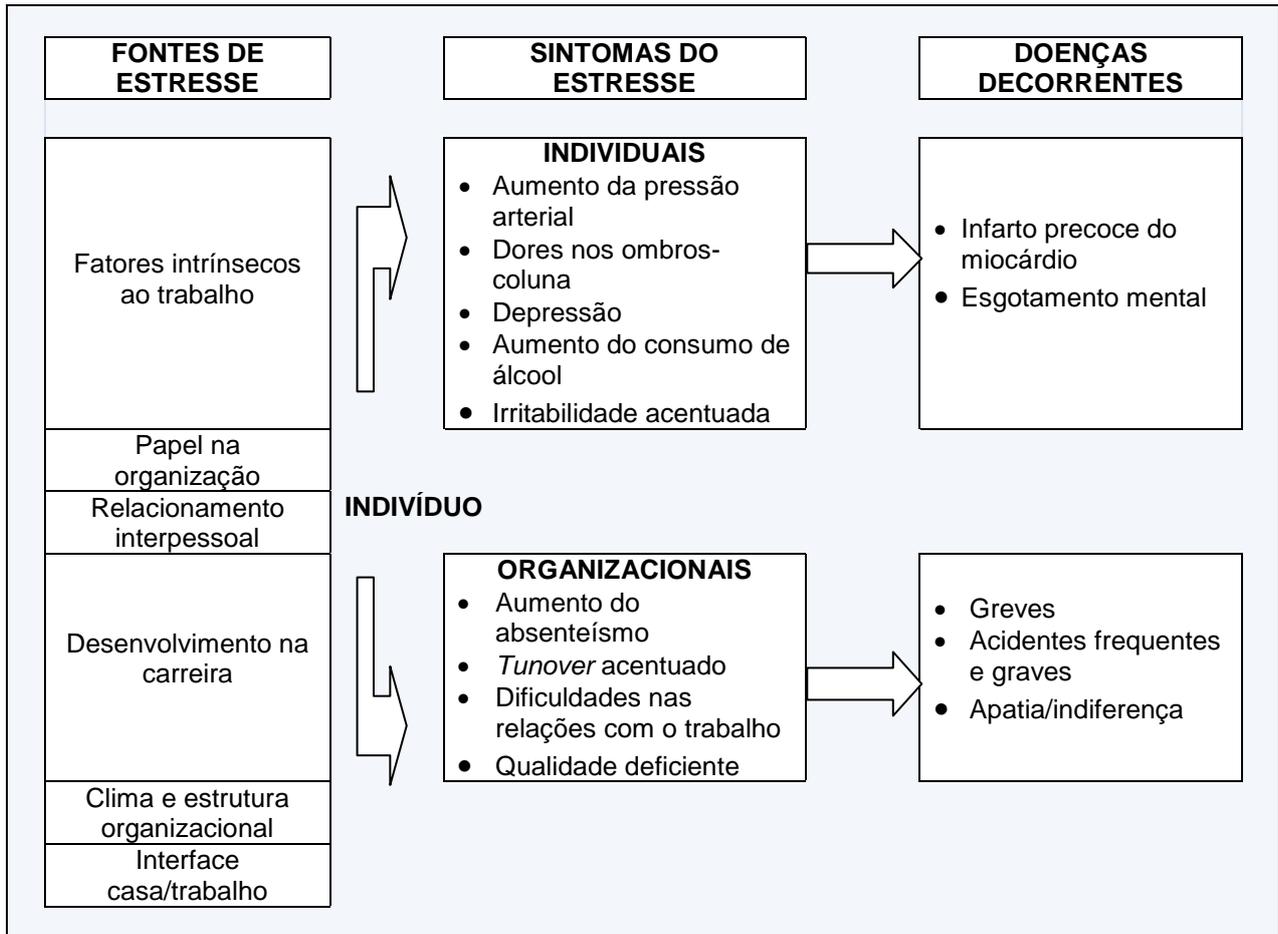


Fonte: Couto (1987, p. 35)

#### b) Modelo dinâmico do estresse ocupacional

De acordo com este modelo, desenvolvido por Cooper *et al.* (1988), os agentes estressores são classificados com base em seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel do indivíduo na organização; relacionamento interpessoal; desenvolvimento na carreira; clima e estrutura organizacional; e interface casa/trabalho. Tal modelo demonstra a dinâmica do estresse, considerando suas fontes, categorias individuais, estratégias de enfrentamento e efeitos das variáveis sobre o indivíduo e a organização. Ele mostra que as fontes de estresse são múltiplas, assim como seus efeitos (Figura 2).

Figura 2 – Modelo dinâmico do estresse ocupacional



Fonte: Cooper *et al.*(1988)

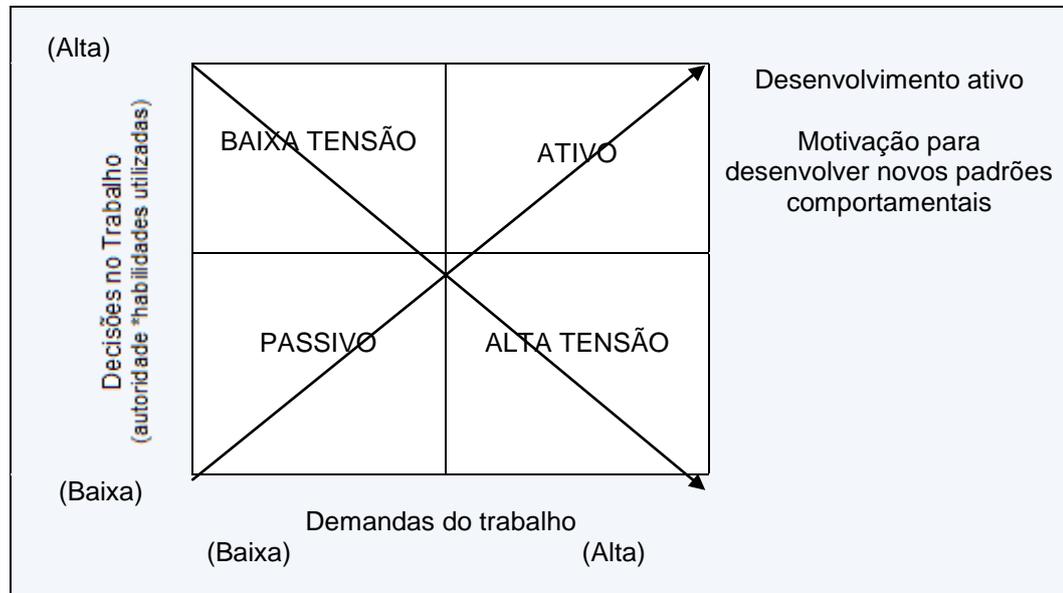
### c) Modelo exigência-controle

De acordo com Gatchel e Baum (2009), este modelo (FIG.3), cita as duas variáveis consideradas importantes para a ocorrência do estresse ocupacional: as demandas, ou exigências, que o trabalho requer do trabalhador; e a capacidade que o trabalhador tem de controlar os prazos e o *timing* do processo produtivo.

Ocupações em que as exigências são elevadas para os trabalhadores apresentam maior probabilidade de serem estressantes. Quanto mais se exigem, maiores as chances de as respostas dos trabalhadores se tornarem cada vez mais negativas. Portanto, entre os trabalhadores o nível de controle que o indivíduo possui sobre o processo produtivo funciona como uma variável moderadora. Aqueles que têm uma latitude de decisões considerável e podem controlar o ritmo do nível de tensão relacionado ao estresse têm menor probabilidade dessa ocorrência. Diferentemente,

a combinação de altas exigências com níveis baixos de controle percebido pode produzir estresse e problemas relacionados com a saúde (KARASEK; THEORELL, 1990).

Figura 3 – Modelo exigência do controle



Fonte: Karasek; Theorell (1990, p. 94)

Os diferentes níveis de demanda e controle constituem quatro situações de trabalho:

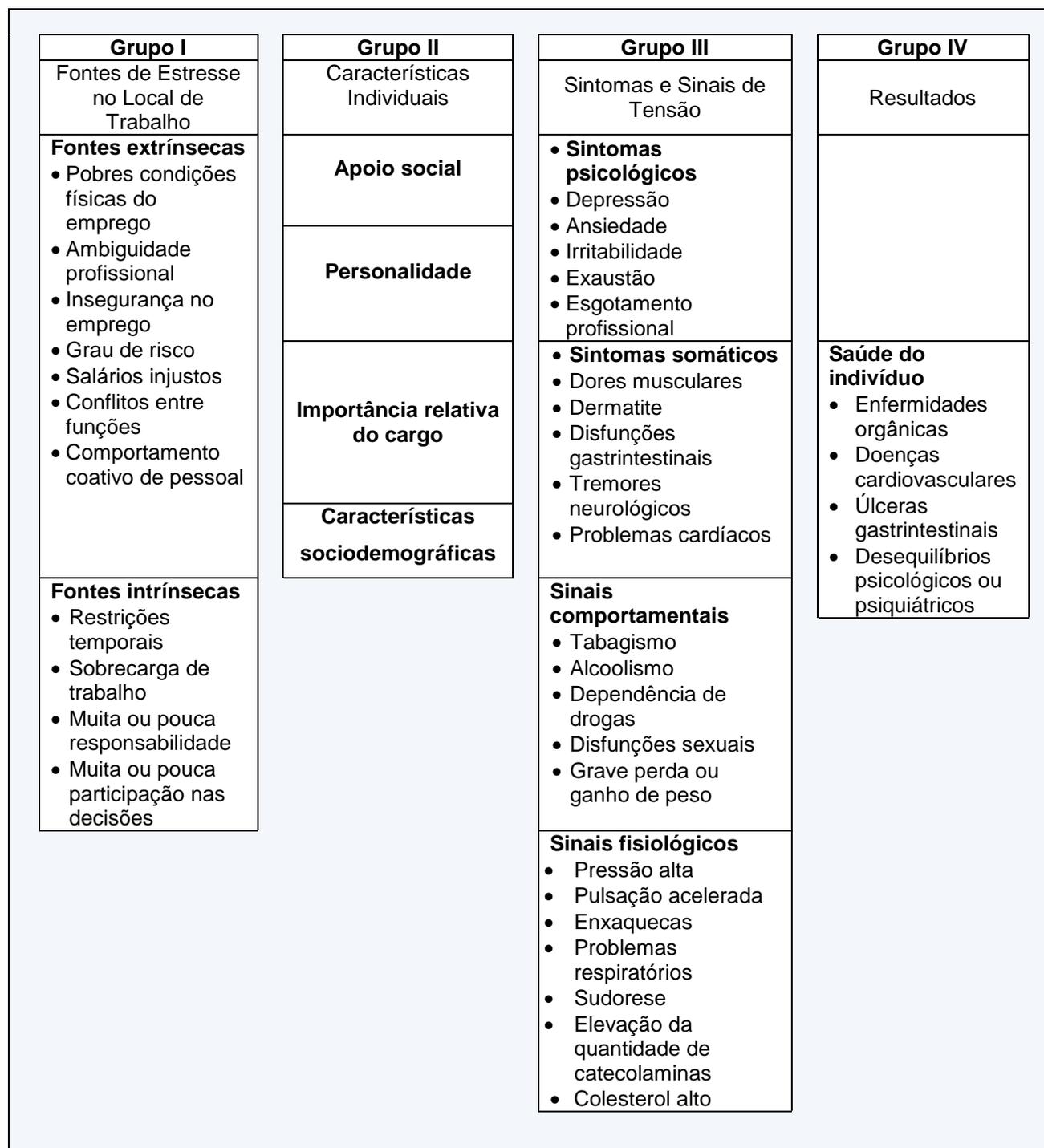
- alta tensão - quando há alta demanda e baixo controle;
- trabalho ativo - quando há alta demanda e alto controle;
- trabalho passivo - quando há baixa demanda e baixo controle;
- baixa tensão - quando há baixa demanda e alto controle.

#### d) Modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional

Este modelo (FIG.4) foi desenvolvido por Dolan na década de 1980. Os autores acreditam que a diferença entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho é que causa os problemas de adaptação. Existem três principais componentes envolvidos nas causas de estresse no trabalho: a) percepção das exigências do emprego; b) diferenças individuais; e c) a percepção que os empregados têm de que uma situação pode influenciar no surgimento do estresse (DOLAN, 2006).

A seguir, apresenta-se o modelo em referência, por meio da figura 4.

Figura 4 – Modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional



Fonte: Dolan (2006, p. 45)

A estrutura deste modelo mostra que as fontes de estresse no local de trabalho podem se subdividir em: extrínsecas - quando relacionadas as condições ambientais de trabalho, segurança e relações sócioprofissionais; e intrínsecas - relacionadas ao desempenho das atribuições do cargo ou função. Estas fontes de estresse são mediadas pelas características individuais, incluindo: apoio social percebido, tipo de

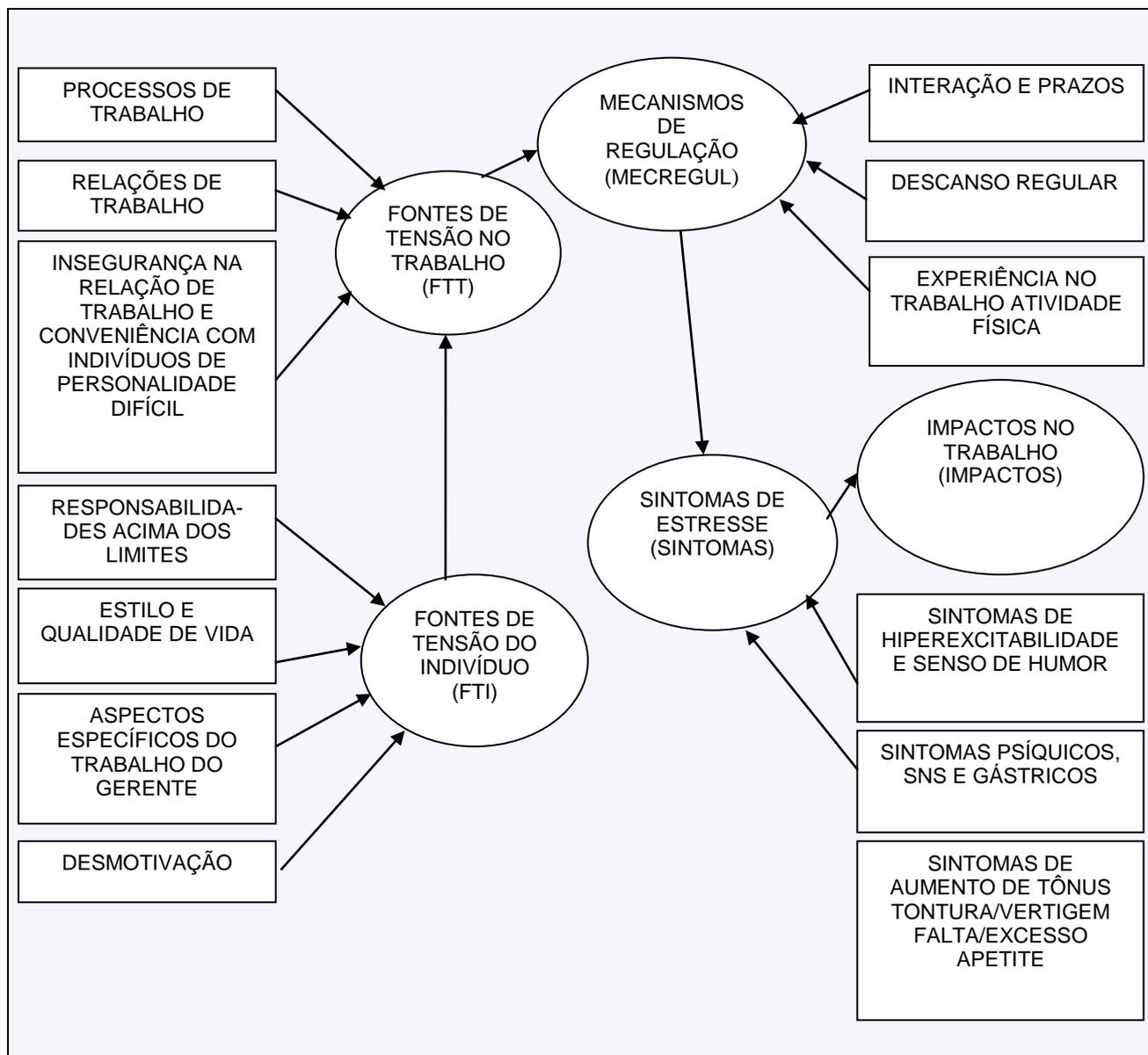
personalidade do indivíduo, importância relativa do cargo e características sociodemográficas. As tensões vivenciadas pelos indivíduos podem ser percebidas por meio de sinais e sintomas. Os sinais de tensão podem ser comportamentais ou psicológicos, enquanto os sintomas podem ser somáticos ou psicológicos.

e) Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG)

Este modelo (FIG.5), desenvolvido e validado por Zille (2005, p. 241) servirá de referência para o desenvolvimento deste estudo. Conforme o autor, “a manifestação do estresse está relacionada ao desequilíbrio acentuado entre os níveis de tensão que o indivíduo experimenta do meio ocupacional e sua capacidade psíquica de suportá-lo”.

O modelo está estruturado em cinco construtos: fontes de tensão no trabalho (FTT), fontes de tensão do indivíduo (FTI), mecanismos de regulação (MECREGUL), sintomas de estresse (SINTOMAS) e impactos no trabalho (IMPACTOS). Os construtos de primeira ordem são explicados por construtos de segunda ordem, que, por sua vez, são explicados pelos indicadores correspondentes, sendo que a exceção se faz ao construto IMPACTOS, que é explicado diretamente pelos seus indicadores. Processos de trabalho, relações de trabalho, insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil são construtos de segunda ordem que explicam o FTT. Responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente e motivação são construtos de segunda ordem que explicam o FTI. Interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física são construtos de segunda ordem, mas que explicam o MECREGUL. Finalmente, os construtos de segunda ordem que explicam os SINTOMAS são: hiperexcitabilidade e senso de humor, sintomas psíquicos, sistema nervos simpático, gástricos e sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem e falta/excesso de apetite.

Figura 5 - Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)



Fonte: Zille (2005, p. 191)

O MTEG possibilita classificar os níveis de estresse a partir dos parâmetros desenvolvido por Zille (2005), sendo: a) ausência de estresse,  $< 1,75$ ; b) estresse leve a moderado,  $> \text{ou} = 1,75$  a  $< 2,46$ ; c) estresse intenso,  $> \text{ou} = 2,46$  a  $< 3,16$ ; e d) estresse muito Intenso,  $> \text{ou} = 3,16$ . Isso levando-se em consideração um escala tipo *Likert* de 5 pontos. Tais níveis de estresse foram assim definidos por Zille (2005):

*Ausência de Estresse:* Significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho avaliadas.

*Estresse Leve/Moderado:* Indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto em grau compensado, podendo não gerar impactos importantes para o indivíduo. Caso esse estado persista por um período mais longo de tempo, pode ocorrer uma tendência de agravamento na sua intensidade, passando a comprometer a estrutura psíquica do indivíduo podendo afetar os aspectos comportamentais/emocionais e orgânicos, com reflexos nas atividades profissionais, bem como em outras áreas da vida.

*Estresse Intenso:* Indica a convivência de forma importante com alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, ansiedade (sensação de vazio, expectativas intensas), angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas), fadiga (baixo nível de energia), dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações (sentir o coração bater mais forte em alguns momentos), autoestima baixa, entre outros. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando reflexos no seu resultado. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e na maioria dos casos requer tratamento clínico e psicológico com profissionais especializados.

*Estresse Muito Intenso:* Indica a convivência de forma muito importante com alguns dos principais sintomas de estresse, conforme apresentado na situação de 'estresse intenso' (o que altera é a intensidade da manifestação do sintoma). Nesse nível de estresse, o indivíduo apresenta problemas significativos de concentração, bem como dificuldades importantes ao realizar as suas atividades de forma geral, antes realizadas com normalidade. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações significativas, tornando-se iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando controlar e/ou eliminar as causas de desequilíbrio da relação entre a estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente (ZILLE, 2005, p. 191).

A seguir, apresentam-se estudos relacionados ao estresse em ambiente educacional.

### **2.1.5 Estudos relacionados ao estresse em ambiente educacional**

Esta seção apresenta, de forma sucinta, as pesquisas internacionais e nacionais relacionadas ao estresse ocupacional em ambiente educacional no período entre 2002 e 2014. Essas pesquisas visam possibilitar uma visão dos estudos que estão sendo realizados sobre estresse ocupacional nos últimos treze anos na área em referência (Quadro 2).

Quadro 2 – Pesquisas internacionais sobre estresse em ambiente educacional

(continua)

| Autores                                  | Objetivos e metodologia  | Resultados  |
|--|--|---|
| Alizadegan;<br>Zaini; Delavari<br>(2014) | O objetivo foi investigar a relação entre estresse dos professores e autoestima elevada como abordagens para motivar os alunos. Estudo descritivo e analítico, de abordagem qualitativa; realizado em uma Escola Internacional na Malásia. Foram pesquisados professores da escola em estudo; a coleta de dados foi através de entrevistas semiestruturadas.   | Os professores são fonte de conhecimento para os alunos; quando experimentam o estresse no local de trabalho, a autoestima elevada acaba sendo importante para minimizar o estresse, que é um fator desmotivador para os professores e estudantes.  |
| Damien,<br>(2013)                        | O objetivo do estudo foi documentar os estilos de enfrentamento dos gestores de Faculdades, relacionando-os aos fatores estressantes mais significativos, como também elaborar uma escala original com base nos dados; foi realizado na Grã-Bretanha; abordagem foi qualitativa; tipo de pesquisa descritiva; executado em quatro Faculdades, sendo pesquisados 23 gestores; técnica utilizada a entrevista semiestruturada.   | Identificou 16 estratégias de enfrentamento no estresse, empregadas pelos gestores de linha, que variaram de estratégias "compatíveis", como o aumento de esforço e <i>auto-coaching</i> , e estratégias "afetivas", como exercícios e redução da tensão.   |
| Mohammadia;<br>Youzbashib<br>(2012)      | O objetivo foi definir a relação de clima organizacional com o estresse do trabalho do professor de educação física na cidade de Zanjan-Irã; descritivo de abordagem quantitativa; unidade de análise, uma escola de Educação Física em Zanjan; foram pesquisados 106 sujeitos, selecionados por meio do método de amostragem aleatória proporcional; dados coletados e analisados por meio do método descritivo e inferencial, indicando-se o coeficiente de correlação de Pearson regressão passo a passo. | O resultado do coeficiente de regressão <i>stepwise</i> mostrou domínios máximos das ações de clima organizacional em prever estresse no trabalho dos professores de Educação Física de Zanjan; os resultados mostraram que com os domínios de organização e clima organizacional o estresse no trabalho dos professores de educação física poderia ser controlado. |

| Autores        | Objetivos e metodologia  | Resultados  |
|----------------|--|---|
| Kavitha (2012) | O objetivo deste estudo foi analisar a relação do crescimento das faculdades com o clima organizacional, que podem estar levando a uma vida estressante os docentes das instituições. O estudo foi realizado no distrito de Coimbatore, na Índia. A abordagem foi quantitativa, sendo aplicado questionário estruturado. A análise dos dados foi realizada com base em instrumentos estatísticos: análise fatorial exploratória e dois grupos análise discriminante. | O resultado evidenciou o papel discriminante tanto ao gênero masculino quanto ao feminino nas duas faculdades em estudo. Mostrou-se também que os principais motivos que podem está gerando estresse nos docentes são: distância, conflito de papéis, sobrecarga de papéis e falta de coesão do grupo e apoio dos supervisores. |

Fontes: Science Direct, Ebsco, Capes, 2014.

As pesquisas realizadas em ambiente educacional internacional tiveram por objetivos identificar e investigar as fontes os níveis de estresse. As pesquisas realizadas utilizaram as abordagens quantitativas e qualitativas, sendo as pesquisas de caráter descritivo, por meio de estudos de caso. Os resultados encontrados apresentam quase sempre situações nas quais surgem os fatores como conflitos, sobrecarga de trabalho e clima organizacional que potencialmente podem levar ao estresse ocupacional. A autoestima acaba sendo importante para minimizar a tensão no trabalho. Também utilizam-se outras estratégias de enfrentamento, como exercícios físicos. Os estudos encaminharam para a não generalização dos resultados, levando em considerações as características específicas das unidades de análise.

O Quadro 3 apresenta pesquisas no plano nacional que analisam o estresse ocupacional no ambiente educacional.

Quadro 3 – Pesquisas realizadas no Brasil sobre estresse em ambiente educacional

(continua)

| Autores                    | Objetivos e metodologia   | Resultados  |
|----------------------------|---|---|
| Zambon (2014)              | O objetivo foi aprofundar a discussão a respeito das estratégias possíveis de prevenção ao estresse ocupacional de professores do Ensino Superior de instituições de ensino da região metropolitana de Porto Alegre-RS; foram entrevistados quinze professores com carga horária integral; as entrevistas foram realizadas a partir de um roteiro estruturado, sendo gravadas e, posteriormente analisadas pela técnica da análise de conteúdo, de Bardin.  | As estratégias de enfrentamento mais utilizadas pelos docentes foram aquelas que estavam relacionadas a atividades de lazer, preparo emocional e motivação para o trabalho, investimento em atividades físicas em seu cotidiano, atividades domésticas e vivência da espiritualidade. As aplicações do estudo apontam para a construção de programas de desenvolvimento de competências individuais e coletivas, buscando as principais estratégias de prevenção a serem aprofundadas no enfrentamento ao estresse ocupacional dos docentes.  |
| Cremonezi (2014)           | O objetivo foi identificar e analisar os níveis de estresse, os principais sintomas e os fatores mais evidentes que causam pressão excessiva no trabalho dos professores de uma faculdade privada de ensino superior e em uma escola pública de Minas Gerais; descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa; a coleta de dados se deu por meio de questionário aderente do Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional (MTEG) (2005) e de entrevistas semiestruturadas, analisadas com base na técnica de análise de conteúdo; os softwares <i>Excel2010</i> e <i>SPSS 22</i> foram utilizados para processamento dos dados quantitativos e a análise se deu por meio da estatística uni e bivariada. | Os resultados evidenciaram que 70,2% dos professores pesquisados na escola estadual apresentaram estresse; na faculdade privada 57,8%, dos professores apresentaram quadro de estresse; os principais sintomas nos professores da escola estadual e da faculdade privada foram ansiedade, fadiga, irritabilidade, dor nos músculos do pescoço e ombros e nervosismo; as principais fontes de tensão no ambiente de trabalho dos professores da escola estadual foram: indisciplina dos alunos, cumprimento de horas no sábado e baixo salário; na faculdade privada, identificou-se a execução de várias atividades ao mesmo tempo e com alto grau de cobrança, execução de um trabalho complexo e indisciplina dos alunos. |
| Gomes <i>et al.</i> (2013) | O objetivo foi compreender os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração de uma universidade federal de Minas Gerais; o método utilizado na coleta de dados considerou história oral e a evocação de palavras por meio de entrevistas; na análise, fez-se uso da análise de conteúdo.  | Os resultados apontaram para a concepção de gestão universitária formada desde a docência até a aprendizagem dos gestores nos cargos administrativos; quanto à implicação na vida profissional identificaram-se melhora na liderança, prazer em poder contribuir para comunidade acadêmica e melhora na habilidade gerencial; em relação às implicações na vida pessoal, identificaram-se ganho com a valorização do ser humano e melhor gerenciamento de conflitos; como perda, identificaram-se menos tempo para família, lazer, férias, menos atividades físicas, corroborando para uma péssima saúde e aumento do <i>stress</i> .   |

| Autores                      | Objetivos e metodologia  | Resultados  |
|------------------------------|--|---|
| Stefano <i>et al.</i> (2013) | O objetivo foi identificar os fatores de estresse no ambiente de trabalho em uma instituição de ensino; de abordagem quantitativa, caracterizada como exploratória; realizado em uma Instituição de ensino; os dados foram obtidos por meio de questionário; as questões foram adaptadas das escalas de avaliação de estresse de Lipp e Tanganelli (2002), Stefano e Roik (2005) e Wagner III e Hollenbeck (2006); tendo em vista o número elevado de variáveis, foi utilizada a análise fatorial.   | O gênero masculino apresentou-se com mais fatores psicossociais de estresse no trabalho do que o feminino; mas foi o que apresentou melhores resultados em fatores físicos; verificou-se, que os respondentes do gênero feminino apresentaram mais estressores externos do que masculinos, estando mais propensos aos efeitos danosos do estresse.  |
| Wilhelm, Zanelli (2013)      | O objetivo foi analisar as situações estressantes vivenciadas por 21 gestores pertencentes a duas universidades públicas do Sul do País; a abordagem qualitativa, com um roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas; a análise dos dados revisada por meio da construção de categorias, a partir das verbalizações dos participantes.  | Os gestores indicaram vivenciar situações estressantes, demonstrando ser o estresse uma condição inevitável, situações relacionadas a; lidar com pessoas, alta demanda de trabalho, processos burocrático e características pessoais, entre outras; nas Universidades, não há preparação para ser gestor; os gestores indicaram a aquisição de experiência profissional durante o exercício a função de gestão e em funções anteriores.   |
| Zille; Cremonesi (2013)      | O objetivo do estudo foi identificar o nível de estresse, os principais sintomas decorrentes e as principais fontes de tensão relacionadas ao trabalho dos professores de uma escola de nível fundamental e médio da rede pública estadual na cidade de Belo Horizonte/MG; a pesquisa caracterizou como descritiva, e quanto aos meios, como <i>survey</i> ; realizada de forma censitária com 84 professores; a coleta dos dados utilizou-se questionário Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional, desenvolvido por Zille (2005), adaptado para este estudo. | Identificou-se que 69,1% dos sujeitos apresentaram quadro de estresse; os sintomas mais prevalentes foram: fadiga, ansiedade, nervosismo, angústia e dor nos músculos do pescoço e ombros; com relação às fontes de tensão, observou-se que as mais significativas foram: conviver com a indisciplina dos alunos e o baixo nível de remuneração percebida, levar a vida muito corrida em função do trabalho e realizar várias atividades ao mesmo tempo com alto nível de cobrança. |
| Silva (2011)                 | O objetivo foi analisar como se encontram configuradas as variáveis de estresse ocupacional e <i>burnout</i> de professores do CEFET-MG; foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa, e o tipo de pesquisa foi descritivo; pesquisa desenvolvida nos moldes de um estudo de caso; a unidade de análise foi a Instituição pública CEFET-MG; os sujeitos foram os professores da Instituição em estudo; foram coletados dados primários e secundários, tratados em uma planilha eletrônica submetidos à análise de conteúdo.                                   | O quadro geral de saúde física e mental se mostrou satisfatório, destacando-se que os sintomas mentais causam maior impacto nos professores quando comparados com os físicos, porém observou-se que alguns professores se utilizam de remédios para contornar problemas como dores nas costas, insônias, ansiedade e cansaço; como estratégias de combate e defesa do estresse, utilizam a conversa com os amigos e familiares.   |

| Autores                       | Objetivos e metodologia  | Resultados  |
|-------------------------------|--|---|
| Paz (2009)                    | O objetivo analisar a ocorrência do estresse e suas possíveis causas diante da ação profissional do professor de nível superior; realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, com base em materiais já elaborados, como livros e artigos, analisando a ocorrência do estresse e as possíveis causas na ação profissional dos professores, observando os aspectos emocionais e buscando possíveis formas de enfrentamento deste problema.  | Como resultado, percebeu-se que a função do professor acarreta alto nível de desgaste físico e mental, devido às mudanças que vêm ocorrendo no âmbito educacional e no papel do professor: as transformações que estão ocorrendo na profissão docente na contemporaneidade, têm ocasionado novas exigências e feito com que estes profissionais assumam várias responsabilidades, o que contribui para a ocorrência do estresse neste contexto.   |
| Vanderley;<br>Ximenes (2008)  | O objetivo foi identificar as facetas da personalidade no estresse ocupacional dos docentes de um curso de Administração; pesquisa caracterizada como abordagem qualitativa e quantitativa, tipo exploratória; o método foi estudo de caso; os dados foram coletados dos docentes do curso de Administração do turno da noite da Faculdade Integrada do Ceará.   | O estudo apresentou uma tendência ao comportamento do tipo A, caracterizado pela pressa e pela tensão, indicando que existe mais propensão ao estresse; os docentes pesquisados mostraram-se bastante tolerantes às pressões do dia a dia, como envolvimento em conflitos entre docentes e alunos.  |
| Paiva <i>et al.</i><br>(2002) | Objetivo caracterizar o professor universitário no que diz respeito às variáveis condição profissional, qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional, tendo em vista os multivariados impactos sofridos pela categoria; abordagem qualitativa e quantitativa, realizada via <i>survey</i> , tipo descritiva e comparativa; foram pesquisados 170 professores de universidades pública, privada e um centro universitário, situados em Belo Horizonte – MG; foram utilizados questionários e entrevistas; o tratamento estatístico foi realizado pelo <i>software</i> SPSS – <i>Statistical package for the Social Sciences</i> . | Não foram constatadas correlações estatisticamente significativas entre QVT e dedicação à carreira acadêmica (parcial ou exclusiva), entre tipo de dedicação e nível de estresse, entre dimensões da tarefa e nível de estresse; o nível de estresse apresentado no estudo está relacionado à pressão ou insatisfação no trabalho; constatou-se que a profissão é um fator impactante do professor, tanto no ambiente de trabalho como fora dele. |

Fontes: Scielo, Science Direct, Ebsco, Capes, 2014.

Em relação às pesquisas realizadas em ambiente educacional no Brasil, os objetivos foram: identificar, avaliar e analisar o nível de estresse. Foram utilizadas nas pesquisas as abordagens quantitativas e qualitativas e de caráter descritivo. Na análise dos dados, foram utilizados *softwares*, análise estatística simples e análise de conteúdo. Os resultados encontrados demonstraram que o ambiente educacional é propício ao aparecimento do estresse, devido ao fato da profissão de professor gerar muita tensão e à enorme dedicação ao trabalho. Em relação ao professor gestor, este também tem enfrentando situações estressantes, devido ao fato da gerência ser uma função desgastante. Na maioria das pesquisas, foram utilizados estudos de casos. Assim, seus resultados geralmente não podem ser generalizados.

Na subseção seguinte apresenta-se o contexto referente à gestão pública e o contexto universitário.

## **2.2 A gestão pública e o contexto universitário**

A Reforma Burocrática iniciada em 1936, durante o governo de Getúlio Vargas, foi marcada pela introdução dos princípios da administração pública burocrática e pela formação de um corpo burocrático profissional. A partir da percepção de que a rigidez do modelo burocrático havia se convertido de solução para problema, a segunda reforma, cujo marco é o Decreto-Lei 200, de 1967, levada a cabo durante o regime militar, buscou dotar a administração pública de suas primeiras características gerenciais, principalmente pela introdução de conceitos como planejamento, orçamento, descentralização e controle dos resultados, além de distinguir as atividades da administração direta da indireta (BRESSER PEREIRA, 1996).

A inflação, que sobreviveu aos planos econômicos da década de 1980, junto com a estagnação da economia, acabou por contribuir com a crise do Estado, transformando o período na chamada “década perdida”. A necessidade de reformar o Estado era premente, mas, segundo Bresser Pereira, a “percepção da natureza da crise e, em seguida, da necessidade imperiosa de reformar o Estado ocorreu de forma acidentada e contraditória, em meio ao desenrolar da própria crise” (BRESSER PEREIRA 1998 p. 239).

A Constituição de 1988, embora para certos autores como Abrucio e Ferreira Costa (1998) represente um retrocesso do ponto de vista administrativo, tornou mais profissional à administração e promoveu a descentralização dos serviços sociais para as esferas subnacionais, aumentando a responsabilidade de estados e municípios na execução de atividades, antes conduzidas diretamente pela União. Esta mesma Constituição conferiu um novo *status* para o cidadão, que, de papel de coadjuvante, passou a exercer a de sujeito no processo de decisão, tornando-o, dessa maneira, também responsável pela busca de soluções para os problemas coletivos (TENÓRIO; RIBEIRO, 2000; GALVÃO, 1997).

Com o início da Reforma do Estado, em 1995, instituiu-se o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública. A busca de qualidade passou a ser um objetivo e um instrumento gerencial para modernizar o aparelho do Estado, com base na gestão pública e privada nos níveis nacional e internacional. Em 1999, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) criou o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) e unificou os programas anteriores. Seu foco era no atendimento ao cidadão e nas demandas da sociedade, ao invés dos processos burocráticos internos. Data dessa época a implantação de pesquisas de satisfação dos usuários, de padrões de atendimento ao cidadão e dos Serviços de Atendimento ao Cidadão. O cidadão passou a ser visto como destinatário das ações da administração pública e como alguém a quem se prestam contas (FERREIRA, 2009).

Em 2005, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), unificando o Programa da Qualidade e o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009). A “GESPÚBLICA é uma política pública formulada para a gestão, que está alicerçada em um modelo de gestão pública singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política” (BRASIL, 2009 p. 10). A questão das políticas públicas também deve ser muito bem avaliada sob o âmbito de uma gestão universitária. Bryner (2010) afirma que o governo é o responsável por criar as políticas públicas. Portanto, na maioria dos casos não são os mesmos criadores das políticas os responsáveis por sua implementação. O que normalmente acontece é a aplicação das políticas publicas desenvolvidas pelo governo e

realizadas pelas organizações públicas, que serão afetadas por tais políticas. Se os respectivos gestores das universidades não forem capazes de realizar a gestão das políticas, todo o processo poderá ficar comprometido.

Nos últimos anos, o Governo Federal vem realizando relevantes investimentos nas universidades públicas, tendo por objetivo promover suas reestruturações e expansões. Toda esta preocupação e a ampliação dos investimentos (públicos) nas universidades fazem com que haja a necessidade de uma gestão universitária eficiente, para que as Instituições de Ensino Superior (universidades) possam fornecer o retorno esperado para a sociedade. Entretanto, a gestão universitária não é um processo simples, tendo em vista que as universidades não são como as demais organizações burocráticas. As universidades são organizações complexas, por sua responsabilidade na produção de ciência, tecnologia e ensino superior, (WILHELM, 2012).

Segundo Finger (1997, p. 8), “a administração universitária brasileira é tradicionalista, burocrática e governamental e as universidades não têm tido uma preocupação maior com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos”.

A administração universitária é, em muitos casos, caracterizada pela centralização, pela burocratização, agravando o colapso da universidade brasileira, acusada de elitista. As universidades necessitam de uma administração competente, comprometida com a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Administração universitária competente não implica apenas estratégias audaciosas, mas também em uma estrutura organizacional adequada (BERNARDES; ABREU, 2004).

O docente pode, ao longo de sua carreira universitária, assumir uma coordenação de curso, uma chefia de departamento, uma diretoria, uma pró-reitoria ou uma reitoria e, após algum tempo, retornar exclusivamente a suas funções de professor. Não obstante o fato de essa transição ser rotineira nas universidades, ela merece maior compreensão, visto que nem sempre o processo de deixar uma posição de gestão ocorre sem maiores traumas para o ocupante do cargo e o grupo que o circunda (SILVA *et al.*, 2013).

Na universidade, é fortemente presente o aspecto da transitoriedade do exercício do cargo de gestão, uma vez que em muitos casos estão sujeitos a processos eleitorais. De acordo com Wilhelm (2012), nas universidades é comum professores universitários ocuparem funções de direção por tempo determinado, mas, muitas vezes, não há a preparação adequada para assumir o cargo.

Silva (2011) adverte que as transformações requeridas do professor para tornar-se gestor são complexas, já que às atividades de ensino, pesquisa e extensão somam-se as atividades de gestão universitária, podendo até mesmo, ter de abrir mão de suas atividades principais (ensino, pesquisa e extensão) para dedicar-se mais exclusivamente às funções de gestor.

De acordo com Silva *et al.*, (2013), há carência de apoio e de assistência na condução dos docentes para os cargos de gestão universitária. Apesar de a transitoriedade ser algo corriqueiro no ambiente universitário, essas questões não estão sendo levadas em consideração pela gestão dessas instituições de ensino.

Na visão de Kanan e Zanelli (2011), os docentes gestores não se percebem preparados suficientemente para as atividades de administração. É muito mais por meio de esforços pessoais que desenvolvem as habilidades necessárias para enfrentar as situações complexas do contexto administrativo com que se deparam diariamente. Alguns manifestam que ser gestor é estar disposto a ser constantemente desafiado, é investir na superação de suas limitações.

Apesar dos constantes desafios, as funções de gestão nas universidades públicas podem ser exercidas como uma experiência positiva. Ou seja, apesar da ocorrência de situações estressantes no cotidiano de trabalho, esses cargos podem ser percebidos por suas características positivas (WILHELM, 2012).

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo aborda os aspectos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, compreendendo: abordagem, tipo de pesquisa, unidade de análise e observação, população e sujeitos, técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados.

#### **3.1 Quanto à abordagem da pesquisa**

Foram utilizadas as abordagens de natureza quantitativa e qualitativa. De acordo com Collis e Hussey (2005), a pesquisa quantitativa está concentrada na mensuração de fenômenos, iniciando com a coleta e análise de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos que visam compreender o fenômeno em sua totalidade. Nesse sentido, foram utilizadas estas abordagens para tratar e analisar os dados coletados. A abordagem qualitativa designa técnicas interpretativas que têm a finalidade de descrever, decodificar e traduzir certos fenômenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente (SOUZA, 2014).

#### **3.2 Tipo de pesquisa**

Este estudo caracteriza-se como descritivo, pois descreveu os fatores estressantes e suas consequências em uma instituição pública de ensino superior. De acordo com Triviños (1987, p. 116), a pesquisa descritiva exige do pesquisador precisão de técnicas, métodos, modelos e teorias, que orientarão a coleta e interpretação dos dados, com o objetivo de conferir validade científica à pesquisa.

Quanto à estratégia de realização, a pesquisa caracterizou como estudo de caso, pois tratou da investigação do fenômeno no local onde vem ocorrendo. O estudo de caso permite uma investigação que visa preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, como os ciclos de vida individuais e processos organizacionais (YIN, 2005).

### **3.3 Abordagem quantitativa**

De acordo Collis e Hussey (2005), a abordagem quantitativa tem como característica a objetividade, buscando a mensuração de fenômenos. Nessa abordagem, os dados coletados assumem a forma de valores numéricos, sendo aplicados em testes estatísticos.

#### **3.3.1 População e sujeitos**

A pesquisa se desenvolveu em duas etapas. Na primeira, foram coletados os dados quantitativos. A pesquisa foi realizada de forma censitária, ou seja, toda a população de 94 sujeitos foi objeto do estudo. As funções e respectivas unidades de trabalho dos docentes gestores pesquisados foram as seguintes: diretor geral, vice-diretor geral, chefe e subchefe dos departamentos, coordenadores e subcoordenadores dos Colegiados/Centros de Graduação, Pós-Graduação e Centro de Extensões (CENEX), e Unidades Acadêmicas: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional; Escola de Enfermagem; Faculdade de Medicina; e Faculdade de Odontologia de uma Instituição Federal de Ensino Superior situada no estado de Minas Gerais (APÊNDICE A).

#### **3.3.2 Coleta de dados**

A coleta de dados deu-se por meio da aplicação de questionário a 94 docentes gestores. O questionário aplicado é aderente ao Modelo Teórico Explicativo Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), (ANEXO D). O questionário em referência foi adaptado para esta pesquisa e está estruturado em cinco partes: dados demográficos, funcionais, hábitos vida e saúde; sintomas de estresse, fontes de tensão do indivíduo e indicadores de impacto no trabalho; fontes de tensão no trabalho; fontes de tensão decorrentes do papel gerencial (gestão); e mecanismos de regulação (*coping*).

Os dados da pesquisa quantitativa foram coletados no período de 10 de dezembro de 2014 a 12 de fevereiro de 2015, nas quatro unidades acadêmicas da área de Saúde instituição em estudo. Os docentes foram abordados em seus gabinetes, onde foram repassadas todas as informações sobre a pesquisa. Quando não

podiam responder ao questionário no momento da abordagem, este era deixado, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B), para ser respondido posteriormente. No total, foram coletados 86 questionários válidos, considerados para a análise final, representando 91,5% do total dos docentes que ocupam a função de gestão nas unidades acadêmicas na área da saúde.

### **3.3.3 Tratamento e análise de dados**

Para o processamento dos dados quantitativos, foram utilizados os *softwares* Excel 2007 e *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 18. Em termos da análise, foram realizadas as descritivas, envolvendo a análise exploratória dos dados e de frequência e análises univariadas e bivariadas.

Foi utilizada a análise univariada para a descrição dos dados demográfico-ocupacionais, hábitos de vida e de saúde dos docentes participantes da pesquisa, a fim de identificar e descrever o perfil, os níveis de estresse, as fontes de tensão e as estratégias de enfrentamento utilizadas pelos gestores. A análise exploratória dos dados constou da distribuição da frequência, da média e mediana, do percentil 25 e 75 e do desvio-padrão.

Por meio da análise bivariada, analisou-se a associação para ( $p < 0,05$ ) entre os níveis de estresse e as variáveis demográficas ocupacionais, hábitos de vida e de saúde do estudo, por meio do teste qui-quadrado.

### **3.4 Abordagem qualitativa**

Após a análise dos dados quantitativos, por meio de entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE E), obtiveram-se os dados necessários para a realização da análise qualitativa. A coleta dos dados qualitativos ocorreu no decorrer do mês de março de 2015.

A abordagem qualitativa, de acordo com Minayo (2006, p. 57), é aplicada ao estudo das relações, das representações, das crenças e das opiniões. Ela é capaz de proporcionar uma sistematização progressiva de conhecimento, possibilitando a

construção de indicadores qualitativos. De acordo com Strauss e Corbin (2008, p. 21), a utilização da abordagem qualitativa “garante um senso de visão, em que o analista quer seguir junto com a pesquisa”.

#### **3.4.1 Unidade de análise e observação**

As unidades de análise foram os gestores das unidades acadêmicas da área da Saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais: Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Escola de Enfermagem, Faculdade de Medicina, e Faculdade de Odontologia. Em relação à unidade de observação, teve-se as manifestações em relação ao estresse.

De acordo com Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1999), para que seja especificada uma unidade de análise é necessário decidir o que é mais importante para o estudo. Assim, deverá ser escolhido se é uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade específica ou, mesmo, certos indivíduos.

#### **3.4.2 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada (APÊNDICE E). Foram entrevistados dois gestores por unidade de análise, perfazendo um total de oito sujeitos. As entrevistas foram realizadas em locais, datas e horários previamente agendados, sendo gravadas com a autorização dos sujeitos participantes (APÊNDICE D) e transcritas. Posteriormente, os dados obtidos foram organizados e analisados.

Para Collis e Hussey (2005), a entrevista representa um método de coleta de dados no qual os participantes, a partir de perguntas que lhes são direcionadas, revelam o que fazem, o que sentem e o que pensam.

#### **3.4.3 Tratamento e análise de dados**

Os dados foram analisados tendo como base a técnica de análise de conteúdo. Ainda de acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo procura identificar aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se busca apreender o significado.

Envolve a procura de outras realidades existentes, por meio das mensagens. Esta técnica permite a utilização de procedimentos para extrair das entrevistas informações importantes para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos decorrentes.

As etapas básicas que constituíram a análise foram as seguintes:

- a) *Pré-análise* - compreendeu a organização do material analisado, com a sistematização das ideias iniciais. Constou de quatro processos:
  - leitura flutuante, que permitiu definir os documentos obtidos;
  - escolha dos documentos (seleção do que foi analisado);
  - formulação de objetivos; e
  - elaboração de indicadores (por meio de recortes de textos nos documentos analisados, os temas que mais se repetiram constituíram os índices).
- b) *Exploração do material* - etapa da codificação do material, da definição de categorias de análise (classes as quais reuniram um grupo de elementos) e da identificação das unidades de registro (correspondeu ao segmento de conteúdo, temas, palavras ou frases) e das unidades de contexto dos documentos (unidade de compreensão, e unidade de registro, que corresponderam ao segmento da mensagem).
- c) *Tratamento dos resultados, inferência e interpretação* – foi à etapa em que ocorreram a condensação e o destaque das informações analisadas, culminando nas interpretações e inferências da análise reflexiva e crítica.

### **3.5 Aspectos éticos envolvidos na pesquisa**

Em conformidade com a Resolução 466/2012 (BRASIL, 2012), o projeto de pesquisa relativo a esta dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, respeitando-se os preceitos para pesquisa com seres humanos, registrado sob o CAAE 39255714.4.0000.5098, e aprovado no Comitê de Ética do Centro Universitário UNA/MG, sob o parecer 907.980, em 10 de dezembro de 2014 (ANEXO C). Procurou-se adotar uma postura imparcial na aplicação do questionário e tranquilizar e esclarecer os entrevistados que os resultados não seriam utilizados como forma de exposição individual nem vinculados ao nome da

instituição onde os sujeitos trabalham, minimizando, assim, possíveis riscos de sentimento de constrangimento ou coação. Procurou-se deixar os sujeitos da pesquisa à vontade para optar por responder ou não ao questionário e participar da entrevista. Buscando preservar a identidade dos entrevistados foi utilizado a título de identificação a letra G e um número, de acordo com a ordem das entrevistas, que variou entre 1 e 8.

Todos os pesquisados foram esclarecidos a respeito do objetivo deste estudo antes de assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para Participação em Pesquisa (APÊNDICE B) e o Termo de Autorização de Uso de Imagem e Depoimentos (APÊNDICE D), viabilizando a coleta dos dados apresentados e analisados.

## 4 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta uma visão geral da Instituição Federal de Ensino Superior situada no estado de Minas Gerais, onde foram escolhidas quatro unidades acadêmicas para a realização da pesquisa.

A educação superior brasileira da metade da década de 1990 sofreu forte influência das políticas promovidas pelo Banco Mundial (BM), reunidas em um conjunto de reformulações na política de educação superior, por meio da publicação, em 1994, do documento “La enseñanza superior – las lecciones derivadas de la experiência”. Este documento contemplava as estratégias para a reforma da educação superior na América Latina, Ásia e Caribe, pautadas na diversificação das Instituições de Ensino Superior e dos cursos, na diversificação das fontes de financiamento das Universidades Públicas e na definição das funções do Estado. O objetivo era construir um novo arcabouço político e jurídico que viabilizasse a implantação das diretrizes privatizantes da educação e a implantação de uma política de qualificação do ensino superior (LIMA, 2011).

Em 2003, o Governo Federal criou o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Até o ano de 2012 o governo já havia investido R\$ 8,4 bilhões na expansão e reestruturação das universidades federais, cujas vagas anuais de ingresso na graduação passaram de cerca de 110 mil, em 2003 para mais de 230 mil em 2011. O aumento das vagas impactou as matrículas, gerando aumento do número destas nas instituições federais, passando de 638 mil para mais de um milhão nesses sete anos. Foram criados 2.046 cursos e 42.099 vagas de trabalho para docentes e 20.678 para técnicos administrativos. “O Reuni foi um dos melhores e maiores projetos para a sociedade brasileira”, afirma João Luiz Martins, reitor da Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop) e atual presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). Segundo o reitor da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Clélio Campolina, o plano de expansão é benéfico para as universidades federais e representa um esforço para manter a qualidade de ensino e a busca contínua pela excelência. Acrescentou, também, que é uma oportunidade que as instituições federais têm para crescer, ampliar vagas, contratar novos

professores e consolidar a reforma das instituições. Do total de 3.885 obras, 2.417 já estão concluídas (62%) e 1.022 (26%) estão em execução. As obras paralisadas ou com contratos cancelados somam 163 (4%). As demais estão em processo de licitação. Previa-se é que até 2014 o Brasil teria 63 universidades federais, com 321 campus distribuídos em 272 municípios (BRASIL, 2012).

Em Minas Gerais, a primeira instituição de nível superior foi a Escola de Farmácia, de Ouro Preto, criada em 1839. Em 1875 foi criada a Escola de Minas e em 1892, já no período republicano, a antiga capital do Estado ganhou a Faculdade de Direito. A criação de uma universidade no estado já fazia parte do projeto político dos inconfidentes. A ideia, porém, só veio a concretizar-se em 1927, sendo instituição privada, subsidiada pelo Estado, surgida a partir da união das quatro escolas de nível superior então existentes em Belo Horizonte. A instituição permaneceu na esfera estadual até 1949, quando foi federalizada. Ainda na década de 1940, foi incorporada ao patrimônio territorial da Universidade uma extensa área, para a construção da Cidade Universitária. Os primeiros prédios erguidos foram o do Instituto de Mecânica e o da Reitoria. O campus só começou a ser efetivamente ocupado pela comunidade universitária nos anos 1960, com o início da construção dos prédios que hoje abrigam a maioria das unidades acadêmicas. Em 1968, a Reforma Universitária impôs profunda alteração à estrutura orgânica da instituição. Resultou do desdobramento da antiga Faculdade de Filosofia em várias faculdades e institutos: a atual Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, o Instituto de Ciências Biológicas, o Instituto de Ciências Exatas e seus respectivos ciclos básicos, o Instituto de Geociências e as faculdades de Letras e de Educação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2015a).

Firmemente estabelecida como instituição de referência para o restante do País, a IFES pesquisada tem como missão gerar e difundir os conhecimentos científicos, tecnológicos e culturais, formando indivíduos críticos e éticos, com uma sólida base científica e humanística. Reconhecida pelo padrão de qualidade no País e no exterior, a instituição dedica-se à produção de conhecimentos, à formação crítica dos alunos e à oferta de bolsas. Os laboratórios, os centros de pesquisa e as bibliotecas garantem uma formação de alto nível. Possui mais de 75 cursos de graduação nas modalidades presencial e a distância, sendo 56 de bacharelado, 4 de

licenciatura, 14 de bacharelado e licenciatura e 1 de curso superior de tecnologia, totalizando 33.838 alunos de graduação. Na pós-graduação, constam 58 cursos de doutorado, com 3.439 alunos; o mestrado oferece 68 cursos e conta com 3.936 alunos; e a especialização registra 81 cursos, contemplando 7.061 alunos. Na área de Pesquisa, são 854 grupos. As publicações científicas indexadas somam 5.691. Na área de Extensão, são 166 programas, 890 projetos e 228 cursos. O corpo docente é composto por 2.743, sendo que cerca de 90% são mestres e doutores. Os servidores técnico-administrativos totalizam 4.323. Sua estrutura está composta por 19 unidades acadêmicas, 1 unidade acadêmica no interior, 3 unidades administrativas e 2 hospitais universitários. Seu programa de assistência atendeu 4.413 alunos carentes em 2010. A moradia universitária ofereceu 632 vagas para Belo Horizonte, e 108 para Montes Claros em 2010. O número de bibliotecas atinge 27 unidades, com cerca de 123.181 usuários inscritos, um acervo geral com cerca de 1 milhão de obras, totalizando um empréstimo de 1.193.460 por ano (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2015a).

Em relação às Unidades Acadêmicas pesquisadas, a Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional está completando 61 anos de existência. Agrega três cursos de graduação Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional e três programas de pós-graduação. Na Extensão, realiza ações promovidas pelos departamentos que atuam diretamente na promoção e manutenção da saúde, com atividades direcionadas às crianças, adolescentes, jovens, adultos, terceira idade e pessoas de necessidades especiais. A Escola conta com vários laboratórios, com estrutura específica para cada fim, onde realiza estudos em bebês, crianças, adolescentes, adultos e idosos, sejam pessoas comuns, portadores de deficiência ou atletas olímpicos. As ações de extensão promovidas pelos departamentos dirigem-se à promoção da manutenção da saúde, direcionadas a toda a comunidade, inclusive as pessoas com necessidades especiais. As atividades são programadas para ser acessíveis a todos aqueles que tenham interesse em praticá-las, sendo a coordenação realizada por professores da Unidade, com orientação em conjunto com os acadêmicos da escola – estagiários ou bolsistas. A Escola está estruturada de acordo com os seguintes órgãos:

Diretoria, Vice-Diretoria, departamentos, Colegiados de Graduações, Colegiados de Pós-graduações, Centro de Extensão e setores administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2015b).

A Escola de Enfermagem foi fundada em 7 de julho de 1933, quando se constituiu como uma Unidade Acadêmica. A partir de 28 de fevereiro de 1968, foi desvinculada da Faculdade de Medicina. Em seus 82 anos de existência, incorporou ações que asseguraram uma sólida formação de profissionais de saúde e, ao mesmo tempo, mecanismos capazes de favorecer uma constante adaptação às mudanças ocorridas ao longo do tempo. Semestralmente, forma enfermeiros, nutricionistas e profissionais para a gestão de serviços de saúde, em nível de graduação, além de mestres e doutores no Programa de Pós-graduação *stricto sensu* e especialistas nas várias áreas da Saúde. Articulada com a rede de serviços de saúde municipais e estadual para a formação de profissionais, por meio de convênios, assessorias e ações diversas, visa ao cumprimento dos objetivos de gerar e aplicar o conhecimento, por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. Os cursos de graduação e de pós-graduação contam com a participação de docentes de diferentes áreas, servidores técnico-administrativos e discentes, em parceria com instituições de saúde. As parcerias nacionais e internacionais envolvem a articulação e o desenvolvimento de projetos de grande porte, financiados por agências de fomento e órgãos governamentais. Para a expansão acadêmica e o redimensionamento estrutural da Escola de Enfermagem, foi necessário aumentar o corpo docente e o quadro de servidores técnico-administrativos, além de investir em sua qualificação para atender, em 2010, mais de 1.000 alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação. A Escola de Enfermagem está estruturada de acordo com os seguintes órgãos: Diretoria, Vice-Diretoria, departamentos, Colegiados de Graduações, Colegiados de Pós-graduações, Centro de Extensão e setores administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2015c).

Em 1911, a Sociedade Médico-Cirúrgica de Minas Gerais criava a Escola de Medicina de Belo Horizonte, a quarta implantada no Brasil. Somente em 1927 é que a instituição passou a constituir a Universidade, federalizada em 1949. Atualmente é

considerada uma das mais antigas, maiores e melhores do Brasil. Recebe anualmente 320 novos alunos de graduação, o maior número de ingressos por ano dentre todas as faculdades de Medicina do Brasil. Recebe também anualmente 50 estudantes de graduação em Fonoaudiologia, curso criado em 1º de julho de 1999. A primeira turma ingressou na universidade em 2000. Outro curso de graduação, na qual são oferecidas 40 vagas é o de Tecnologia em Radiologia de Diagnóstico por Imagem, criado em 2010, que atende às demandas sociais crescentes nessas áreas. Os currículos dos cursos estão entre os mais avançados da atualidade, integrando uma base teórica sólida para uma intensa prática profissional e de pesquisa, aliadas à reflexão ética e social. Em 1977, foi criado o Centro de Pós-Graduação que hoje compreende os programas de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*. São oito programas nos níveis de mestrado e doutorado e um no nível de especialização. Em 2011, a instituição chegou aos 100 anos de fundação. A Faculdade de Medicina está estruturada de acordo com os seguintes órgãos: Diretoria, Vice-Diretoria, departamentos, Centros de graduações, Centro de Pós-graduação, Centro de Extensão e setores administrativos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS, 2015d).

A Faculdade de Odontologia foi fundada em 3 de fevereiro de 1907, na cidade de Belo Horizonte, por um grupo de amigos entusiastas da causa do ensino, reunidos em uma residência. Em 2000, após cinquenta anos funcionando no bairro Cidade Jardim, foi transferida para uma área de 20 mil metros quadrados situada na Pampulha, com instalações modernas para o atendimento do ensino e a prática da Odontologia. Atualmente conta mais de 700 alunos em seus cursos de graduação e pós-graduação. O Programa de Pós-graduação em Odontologia foi criado em 1979, em nível de mestrado. Atualmente oferece curso de doutorado. Em 2010, foi criado o Mestrado profissional em Odontologia. A faculdade atende mensalmente cerca de mil pacientes, como faz parte do aprendizado dos alunos. O atendimento é gratuito, exceto para os procedimentos com custos laboratoriais. A Faculdade de Odontologia desenvolve um projeto pedagógico baseado nas diretrizes curriculares, discutindo sistematicamente a formação dos cirurgiões-dentistas, avaliando o perfil do egresso e ofertando novas oportunidades de reciclagem e de complementação na formação, desenvolvendo pesquisas para o programa de pós-graduação e cursos de atualização e especialização. Trata-se de uma demonstração de coesão institucional

e de capacidade de construção de um projeto coletivo. A Faculdade de Odontologia está estruturada de acordo com os seguintes órgãos: Diretoria, Vice-Diretoria, departamentos, Colegiado de Graduação, Colegiado de Pós-graduação, Centro de Extensão e setores administrativos (UNIVERSIDADE FEDERALDE MINAS GERAIS, 2015e).

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados do estudo realizado. Primeiramente, procedeu-se à descrição do perfil dos sujeitos pesquisados, considerando as variáveis demográficas: faixa etária, estado civil e nível educacional. Na sequência, apresentam-se os dados referentes às variáveis ocupacionais relativas ao tempo na função na instituição, horas trabalhadas e escolaridade e por fim, aos hábitos de vida e de saúde dos participantes.

Em um segundo momento, apresenta-se a análise global do estresse: nível de estresse, sintomas identificados, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo, fontes de tensão do papel gerencial, indicadores de impacto no trabalho, outras fontes de tensão e os mecanismos de regulação.

Foram considerados 86 questionários válidos, o que corresponde a 91,5% da população dos docentes gestores da instituição em estudo. Os dados estão dispostos de forma a responder aos objetivos traçados para a pesquisa. O corpus da pesquisa qualitativa foi formado por oito sujeitos.

Os dados relativos à análise qualitativa, por opção do pesquisador, são apresentados na sequência da análise quantitativa.

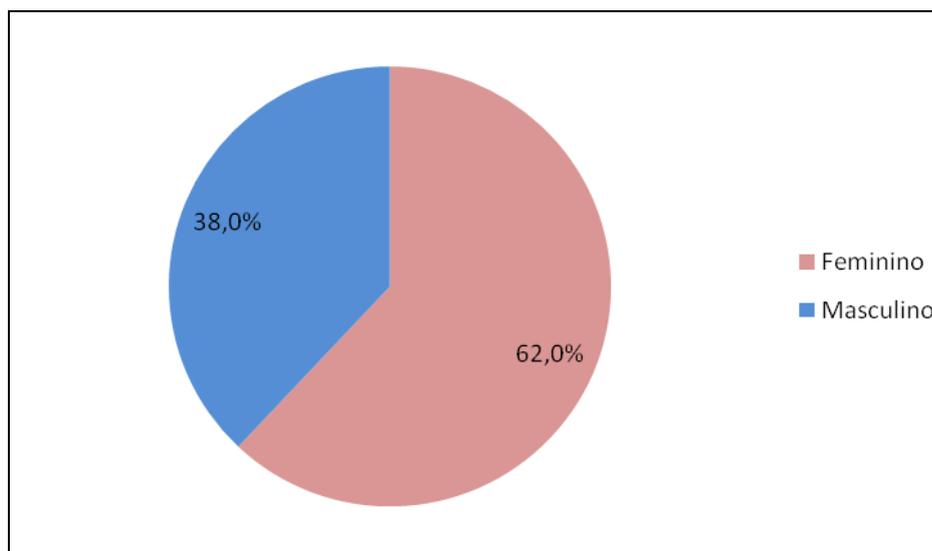
### **5.1 Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde**

A seguir, apresentam-se as variáveis demográficas analisadas: gênero, faixa etária e estado civil.

#### **5.1.1 Variáveis demográficas**

Quanto ao gênero, apurou-se que dos 86 gestores docentes pesquisados, 33 (38,0%) são do sexo masculino e 53 (62,0%) do sexo feminino (GRAF. 1).

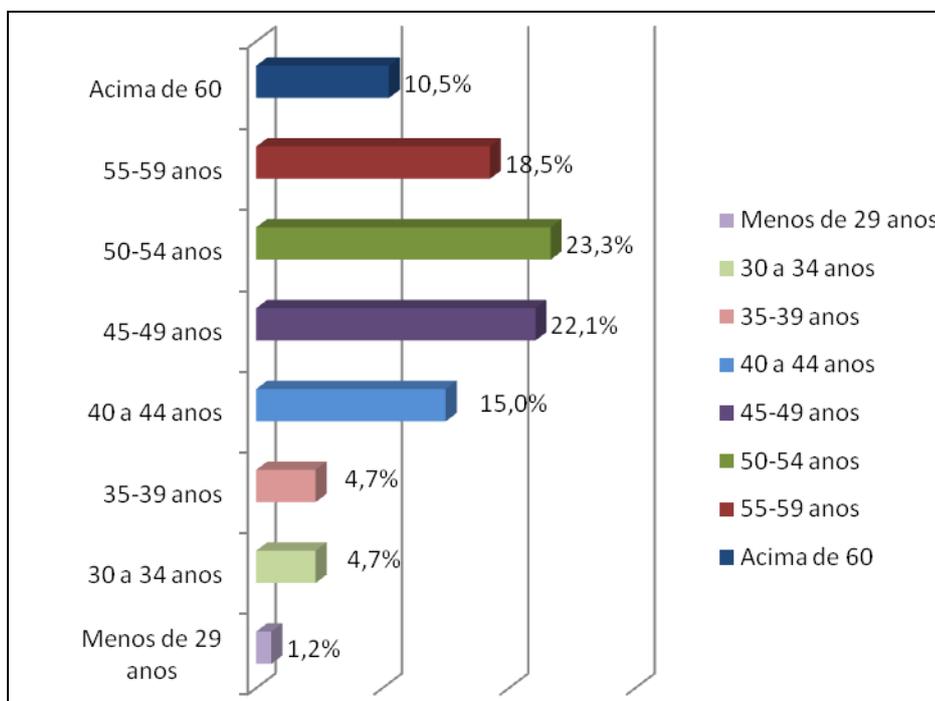
Gráfico 1 – Distribuição dos gestores por gênero



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à faixa etária, a maior concentração deu-se entre 50 a 54 anos, com 23,3%. A faixa etária inferior a 29 anos foi a menos representativa, 1,2%. De acordo com os dados obtidos, a maioria dos gestores (71%) encontra-se com idade variando de 29 a 54 anos.

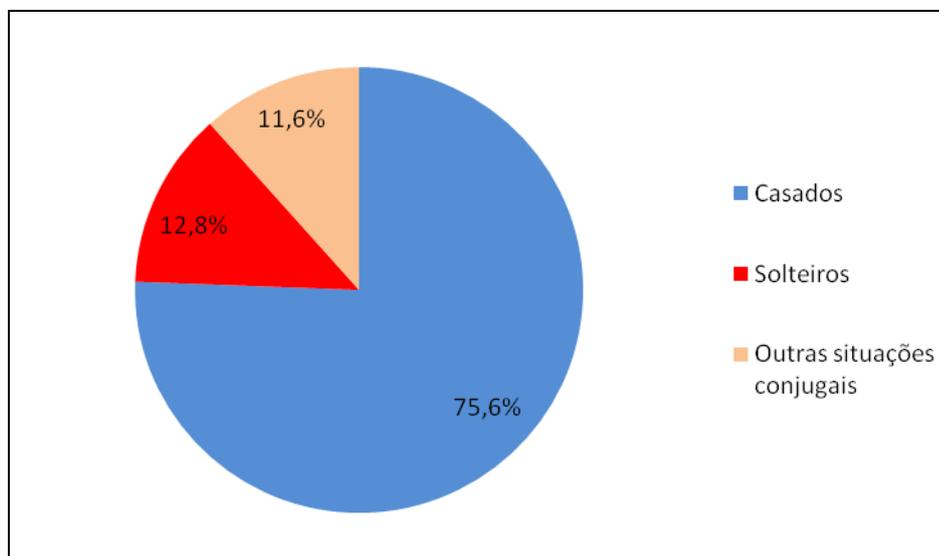
Gráfico 2 – Distribuição dos gestores por idade



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Para o estado civil, foi possível verificar que a maioria é casada (75,6%). Os demais 12,8% são solteiros e 11,6% se enquadram em outras situações conjugais.

Gráfico 3 – Distribuição dos gestores por estado civil



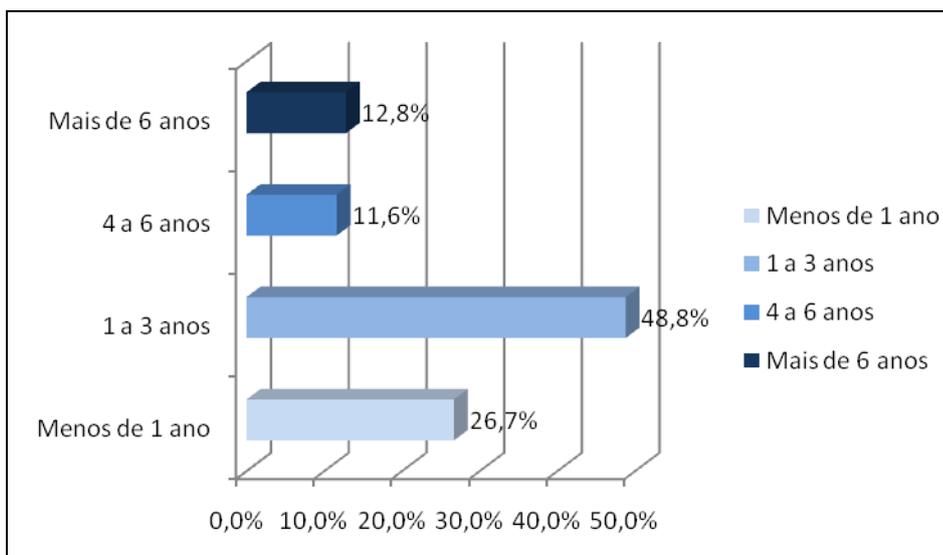
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

No “quadro 4”, apresenta-se a síntese do perfil dos sujeitos entrevistados na fase qualitativa da pesquisa. Foram entrevistados dois gestores docentes de cada Unidade Acadêmica, totalizando oito sujeitos.

### 5.1.2 Variáveis ocupacionais

As variáveis ocupacionais analisadas foram: tempo na função na instituição, horas trabalhadas e escolaridade. Quanto ao tempo na função na Instituição em estudo, a grande maioria (75,5%) exerce a função de gestor no intervalo de tempo de menos um ano até três anos. Os dados podem ser visualizados por meio Gráfico 4.

Gráfico 4 – Distribuição dos gestores por tempo na função da instituição estudada

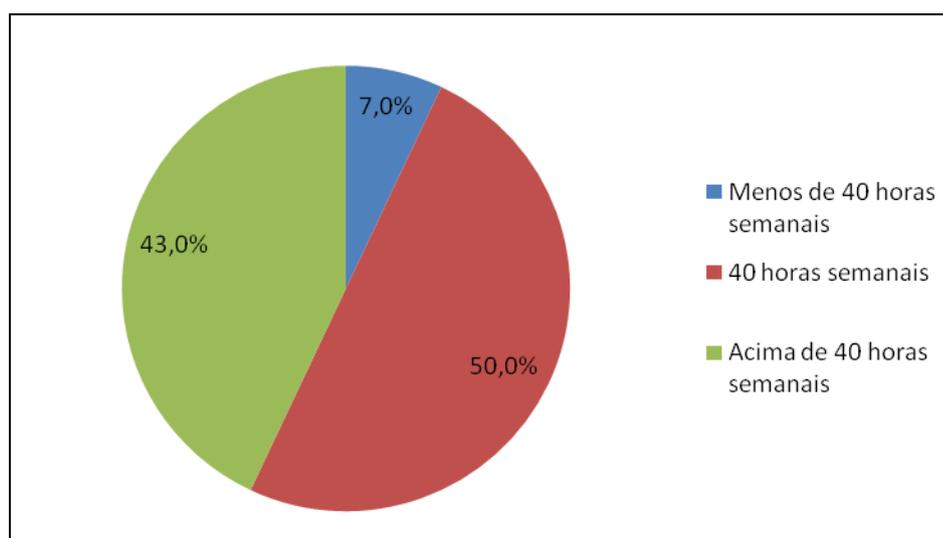


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto às horas trabalhadas semanalmente, 50,0% informaram que trabalham 40 horas; 43,0%, acima de 40 horas; e 7,0%, menos de 40 horas por semana.

Ressalta-se que a carga horária semanal definida pela instituição é de 20, 40 ou dedicação exclusiva.

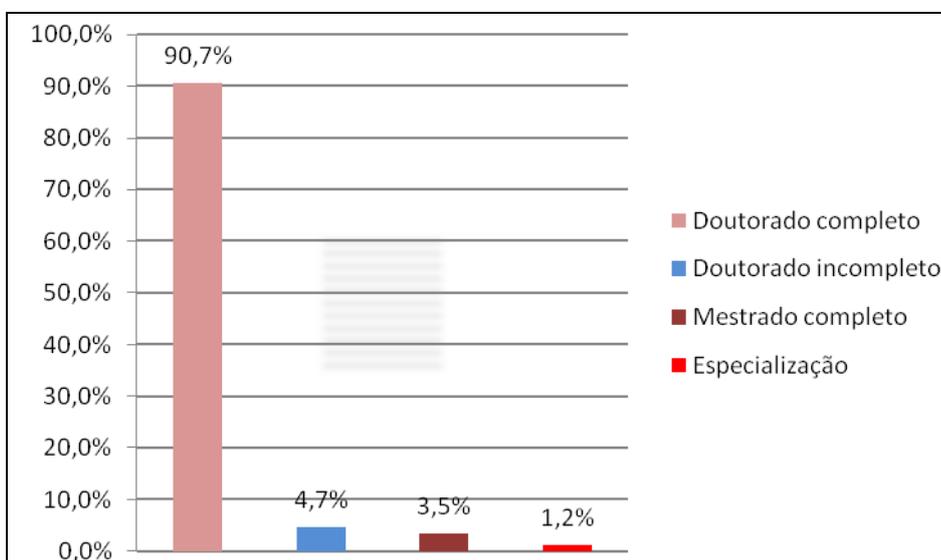
Gráfico 5 – Distribuição dos gestores por horas trabalhadas por semana



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à escolaridade, maioria absoluta dos gestores (90,7%), que também são professores, possui doutorado/PhD completo.

Gráfico 6 – Distribuição dos gestores em relação à escolaridade



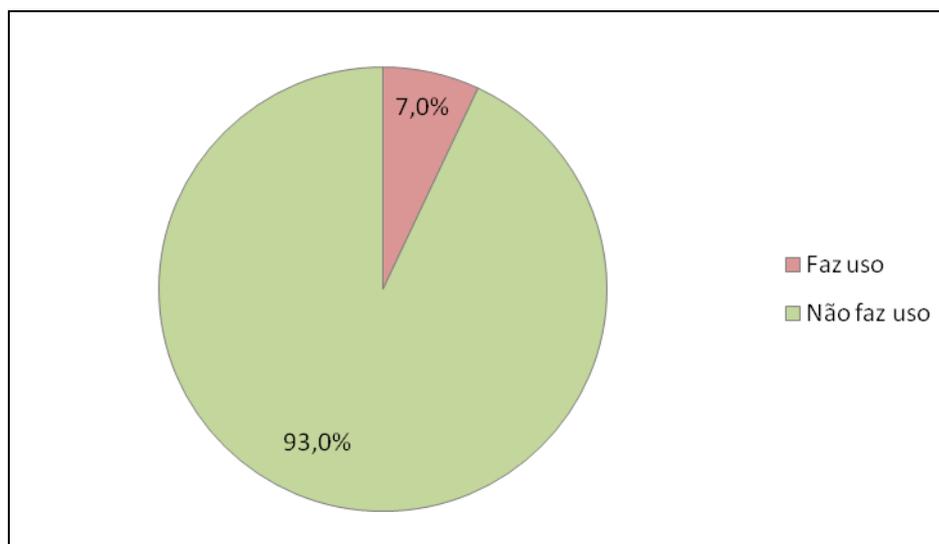
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

### 5.1.3 Hábitos de vida e saúde

Os hábitos de vida identificados são os seguintes: hábito de fumar e consumo de bebida alcóolica.

De acordo com os dados do Gráfico 7, identificou-se que 93% dos gestores não possuem o hábito de fumar. De acordo com Kopko (2015), houve queda de 30,7% no total de fumantes no Brasil nos últimos nove anos e que 10,8% dos brasileiros ainda mantêm o hábito de fumar. Estudo realizado por Andrade (2013) realizada com gestores da construção civil mostrou que 86,7% faziam uso do fumo.

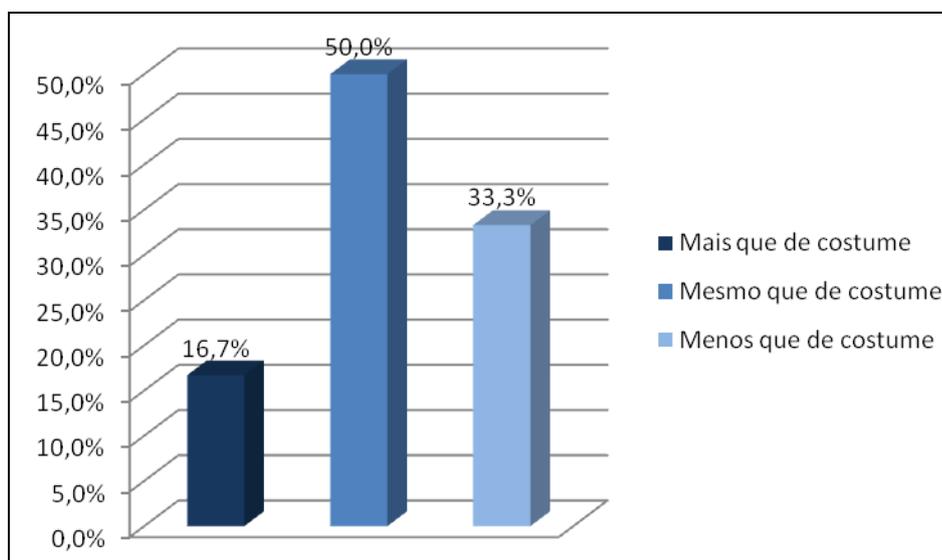
Gráfico 7 – Distribuição dos gestores em relação ao hábito de fumar



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados do Gráfico 8 mostram que os gestores que fazem uso de cigarro 50% desses consomem o mesmo que de costume, 33,3% menos que de costume; 16,7% estão consumindo mais cigarro que de costume.

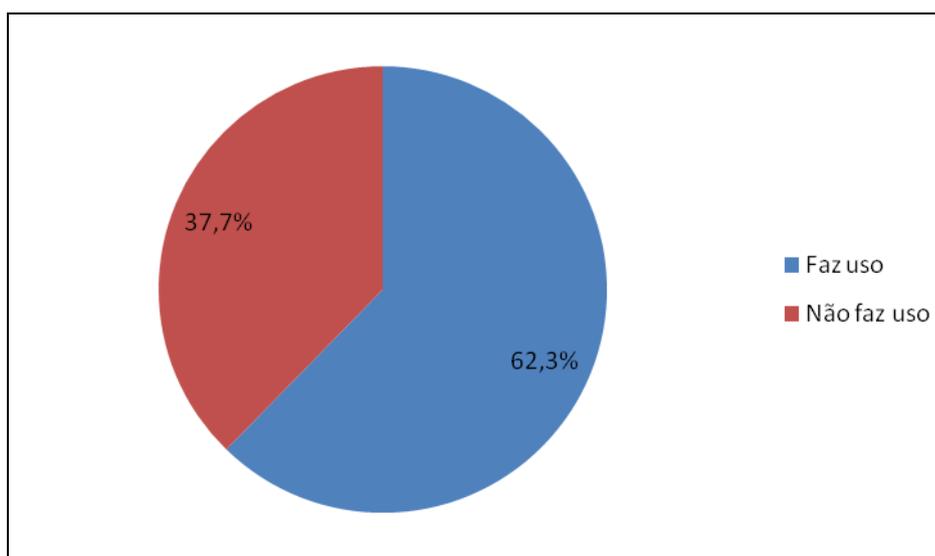
Gráfico 8 – Distribuição dos gestores em relação à frequência do hábito de fumar



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dos pesquisados, 62,3% informaram que fazem uso de bebida alcoólica. Em relação à quantidade de consumo por semana, 86,8% consomem de 1 a 5 <sup>1</sup>unidades; 13,2%, de 6 a 15 unidades. Quanto à frequência do uso, 5,6% bebem mais que de costume; 61,1%, como de costume; e 33,3%, menos que de costume. O consumo de bebida alcóolica no Brasil cresceu 20% em seis anos, considerando o período de 2006 a 2012. O consumo das pessoas que bebem pelo menos uma vez por semana passou de 45% para 54%. O aumento do consumo de álcool está diretamente relacionado ao aumento do poder aquisitivo. Observou-se também o aumento do consumo entre o sexo feminino. Em 2006, 29% das mulheres bebiam com frequência, passado para 39% seis anos depois. Ou seja, houve um aumento de 34,5% (GRILLO, 2013).

Gráfico 9 – Distribuição dos gestores em relação ao consumo de bebida alcoólica

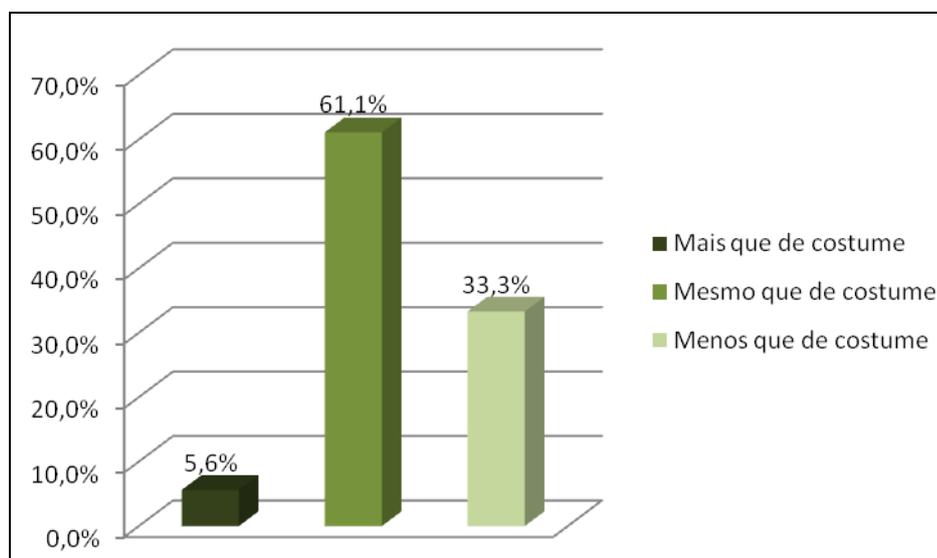


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Como base nos dados do gráfico 10 verifica-se que a maioria dos gestores que consome bebida alcoólica, 61,1% as consomem o mesmo que de costume. Para 33,3% verificou-se que este consumo vem ocorrendo em menor frequência. Por fim verifica-se que o aumento do consumo de bebida alcoólica se da apenas 5,6% dos a que consome.

<sup>1</sup> Uma unidade corresponde a uma taça de vinho, uma caneca/tulipa de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados (ZILLE, 2005 p. 144).

Gráfico 10 – Distribuição dos gestores em relação à frequência do consumo de bebida alcoólica



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quanto à investigação em relação à saúde dos docentes, 36,0% apontaram ter algum problema de saúde (TAB 1).

Tabela 1 - Distribuição dos sujeitos pesquisados, pela ocorrência de problema de saúde

| Presença de algum problema relacionado à sua saúde | N         | %            |
|--|-----------|--------------|
| Sim  | 31        | 36,0         |
| Não  | 55        | 64,0         |
| <b>Total</b>                                       | <b>86</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os principais problemas identificados foram: hipertensão arterial, gastrite, depressão e ansiedade (TAB 2).

Tabela 2 - Problemas de saúde citados pelos sujeitos pesquisados

| <b>Problemas de saúde</b> | <b>Nº de citações</b> |
|---------------------------|-----------------------|
| Hipertensão arterial      | 9                     |
| Gastrite                  | 4                     |
| Depressão                 | 3                     |
| Ansiedade                 | 3                     |
| Diabetes                  | 2                     |
| Esofagite por refluxo     | 2                     |
| Obesidade                 | 2                     |
| Cefaleia tensional        | 1                     |
| Câncer de tireoide        | 1                     |
| Pedras nos rins           | 1                     |
| Estresse pós-traumático   | 1                     |
| Alergia respiratória      | 1                     |
| Doença cardíaca           | 1                     |
| <b>Total</b>              | <b>31</b>             |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A literatura (Couto, 1987; Cooper *et al.* 1988; Karasek, 1998; Levi, 2005) aponta que algumas doenças tais como, hipertensão arterial, gastrite, depressão, ansiedade, esofagite e cefaleia tensional, alguns tipos de câncer, estresse pós-traumático, alergia e doenças cardíacas, podem está relacionados as manifestações de estresse.

Quanto perguntados se possuem *hobby*, 80,2% informaram praticar algum tipo (TAB. 3).

Tabela 3 - Quantidade de sujeitos que praticam *Hobby*

| <b>Hobbie</b> | <b>N</b>  | <b>%</b>     |
|---------------|-----------|--------------|
| Sim           | 69        | 80,2         |
| Não           | 17        | 19,8         |
| <b>Total</b>  | <b>86</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Os principais *hobbies* citados foram: leitura, cozinhar, praticar atividades físicas, ouvir música e ir ao cinema (TAB. 4).

Tabela 4 - Principais *hobbies* praticados pelos gestores pesquisados

| <b>Hobby</b>                              | <b>Nº citações</b> |
|---|--------------------|
| Leitura                                   | 25                 |
| Cozinhar                                  | 12                 |
| Atividades físicas (academia, ginástica). | 9                  |
| Ouvir Música                              | 8                  |
| Ir ao Cinema                              | 7                  |
| Realizar corrida                          | 7                  |
| Viajar                                    | 4                  |
| Dançar                                    | 3                  |
| Praticar ciclismo                         | 3                  |
| Jardinagem                                | 3                  |
| Natação                                   | 3                  |
| Trabalhos manuais                         | 2                  |
| Artesanatos                               | 2                  |
| Artes                                     | 1                  |
| Colecionar vinhos                         | 1                  |
| Outros                                    | 28                 |
| <b>Total</b>                              | <b>118</b>         |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na sequência do capítulo, abordam-se as análises relativas a: nível de estresse, sintomas prevalentes, fontes de tensão no trabalho decorrentes do indivíduo e da própria da função de gestão. Posteriormente citam-se os sintomas de impacto no trabalho e o os mecanismos de regulação relatados pelos gestores no enfrentamento às situações de estresse.

Por opção do pesquisador, as análises quantitativa e qualitativa são apresentadas de forma concomitante.

## 5.2 Análise do nível de estresse ocupacional

Para a análise do nível de estresse em termos quantitativos, tomou-se como referência Zille (2005). A análise e a interpretação dos dados obtidos obedeceram aos critérios estabelecidos pelo autor, que considerou, conforme dados constantes do Quadro 4, os seguintes parâmetros: ausência de estresse, estresse leve/moderado, estresse intenso e estresse muito intenso.

Quadro 4 - Interpretação dos níveis de estresse ocupacional

| Nível de estresse      | Valor de referência      |
|------------------------|--------------------------|
| Ausência de estresse   | < 1,75                   |
| Estresse leve/moderado | > ou = 1,75 e < 2,46     |
| Estresse intenso       | > ou igual 2,46 e < 3,16 |
| Estresse muito intenso | > ou igual 3,16          |

Fonte: (ZILLE, 2005, p. 222-223).

A escala utilizada no questionário para as resposta foi do tipo Likert e variou de 1 a 5 pontos. Os conceitos de estresse, de acordo com Zille (2005), são os seguintes:

*Ausência de estresse:* Significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas das situações de trabalho avaliadas.

*Estresse leve/moderado:* Indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto em grau compensado, podendo não gerar impactos importantes para o indivíduo. Caso este estado persista por um período mais longo de tempo, pode ocorrer uma tendência de agravamento na sua intensidade.

*Estresse intenso:* Indica a convivência de forma importante com alguns dos principais sintomas de estresse, como nervosismo acentuado, ansiedade (sensação de vazio, expectativas intensas), angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas), fadiga (baixo nível de energia), dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dentre outros. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando reflexos na produtividade.

*Estresse muito intenso:* Indica a convivência de forma muito importante com alguns dos principais sintomas de estresse, conforme apresentado na situação de 'estresse intenso' (o que altera é a intensidade da manifestação do sintoma). Neste nível de estresse, o indivíduo apresenta problemas significativos de concentração, bem como dificuldades importantes ao realizar as suas atividades de forma geral, antes realizadas com normalidade. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante, (ZILLE, 2005, p. 191).

Conforme dados constantes da Tabela 5, 61,6% (53) dos gestores docentes apresentaram manifestações de estresse, variando de leve/moderado a estresse intenso, sendo 50,0% (43) com estresse leve/moderado e 11,6% (10) com estresse intenso. Os gestores que não apresentaram quadro de estresse alcançaram 38,4% (33). Isso significa que estes indivíduos vêm apresentando bom equilíbrio entre suas

estruturas psíquicas e as exigências psíquicas advindas das situações de trabalho (ZILLE, 2005). Estudo de Cremonesi (2014) realizado com professores de nível médio e superior evidenciou que 70,2% dos professores pesquisados na escola estadual apresentaram estresse e 57,8% na faculdade.

A Tabela 5, a seguir, apresenta a análise descritiva do nível de estresse dos docentes da Instituição pesquisada.

Tabela 5 - Análise do nível de estresse dos gestores pesquisados

| Nível de estresse      | %            | Média      | Mediana    | Desvio-padrão | Min.       | Max.       | Perc. 25   | Perc. 75   | N         |
|------------------------|--------------|------------|------------|---------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
| Ausência de estresse   | 38,4         | 1,4        | 1,6        | 0,2           | 1,0        | 1,7        | 1,3        | 1,6        | 33        |
| Estresse leve/moderado | 50,0         | 2,1        | 2,1        | 0,2           | 1,8        | 2,4        | 1,9        | 2,3        | 43        |
| Estresse intenso       | 11,6         | 2,6        | 2,6        | 0,2           | 2,5        | 3,0        | 2,5        | 2,6        | 10        |
| <b>Total</b>           | <b>100,0</b> | <b>2,0</b> | <b>2,1</b> | <b>0,5</b>    | <b>1,0</b> | <b>3,0</b> | <b>1,9</b> | <b>2,2</b> | <b>86</b> |

Notas: 1) abreviação de mínimo (Min.); 2) abreviação de máximo (Max.); 3) abreviação de percentil (Perc.).

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A Tabela 5 revela que mais de 50% dos docentes gestores pesquisados apresentaram valores de estresse superiores a 2,1 (mediana), sendo que a média foi de 2,0. Percebe-se, ainda, que 75% destes indivíduos possuem valor de nível de estresse superior a 1,9 (*percentil 25*). Para os 25% restantes dos indivíduos pesquisados, o nível de estresse foi superior a 2,2 (*percentil 75*). O valor mínimo encontrado foi 1,0, isso significa ausência de estresse. O valor máximo foi 3,0. De acordo com os parâmetros da Tabela 5, isso significa estresse intenso. Observa-se quanto ao desvio-padrão que em todos os níveis de estresse os valores são semelhantes a 0,2.

No “quadro 5”, apresenta-se a síntese do perfil dos sujeitos entrevistados na fase qualitativa da pesquisa. Foram entrevistados dois gestores docentes de cada Unidade Acadêmica, totalizando oito sujeitos.

Quadro 5 – Perfil dos gestores docentes entrevistados

| Sujeitos | Unidade acadêmica         | Categoria funcional    | Sexo      | Tempo na função |
|----------|---------------------------|------------------------|-----------|-----------------|
| G 1      | Escola de Educação Física | Diretor                | Masculino | 2 anos          |
| G 2      | Faculdade de Odontologia  | Coordenadora Colegiado | Feminino  | 5 anos          |
| G 3      | Faculdade de Medicina     | Diretor                | Masculino | 6 anos          |
| G 4      | Faculdade de Medicina     | Coordenadora Colegiado | Feminino  | 3 anos          |
| G 5      | Escola de Enfermagem      | Diretora               | Feminino  | 1 ano           |
| G 6      | Escola de Enfermagem      | Coordenadora Colegiado | Feminino  | 1 ano           |
| G 7      | Faculdade de Odontologia  | Diretor                | Masculino | 7 anos          |
| G 8      | Escola de Educação Física | Coordenador Colegiado  | Masculino | 1 ano           |

Fontes: Dados da pesquisa, 2015.

Os dados do “Quadro 5”, mostram que a metade dos gestores entrevistados é do sexo feminino. Quanto à categoria profissional dos entrevistados, três gestores na função de coordenação de colegiado é do sexo feminino, e três na função de direção é do sexo masculino. No que se refere ao tempo na função, a maioria, 5 gestores, trabalham até 3 anos na função.

Considerando a abordagem qualitativa, realizada de forma complementar à abordagem quantitativa, quando os gestores foram questionados em relação ao estresse, dos 8 entrevistados 5 consideram estar vivenciando esse quadro. Alguns relatos apresentados a seguir mostram esta situação.

Eu melhorei. Meu nível de estresse diminuiu muito porque eu estou tomando a medicação, estou fazendo atividade física, estou mudando minha alimentação, estou me dando lazer, não estou levando serviço para casa, estou diminuindo o tempo de trabalho. Mas, eu ainda me considero estressada. Eu ainda vivo sobre estresse (G2).

Hoje, sim! Hoje, eu considero que estou nessa situação de tensão. De ansiedade, né, a sensação de que você tem um movimento muito rápido para fazer as coisas, mas, ao mesmo tempo, não consegue se organizar para fazer. Você fica muito preocupado para fazer. De sentir que o metabolismo está mais acelerado, calor... Pode estar um vento lá fora gelado, mas você está com calor, você quer tirar a camisa. Então eu tenho essa sensação, né, esse movimento. O corpo está bem agitado (G8).

Quando a análise do estresse se dá em relação ao gênero, têm-se os dados constantes da Tabela 6.

As professoras gestoras apresentam-se mais estressadas (64,2%) quando comparadas com os gestores homens (57,6%). Observou-se no nível de estresse intenso (15,1%) para as mulheres e para os homens 6,1%. De acordo com Furlanetto (2014), as mulheres que exercem atividades fora do lar, muitas vezes, têm dupla ou, até, tripla, jornada de trabalho. Além das ocupações profissionais, para ajudar no orçamento doméstico, ainda têm que atuar como mãe, dona de casa e esposa, gerando, assim, grandes preocupações. Estudo sobre o estresse no trabalho com gerentes desenvolvido por Zille (2005) e por Zille, Braga e Marques (2008) também apresenta maior incidência de estresse no gênero feminino.

Tabela 6 - Análise do nível de estresse dos gestores por gênero

| Gênero       | Ausência de Estresse |      | Estresse Leve/Moderado |      | Estresse Intenso |      | Algum nível de estresse |      | Total |       |
|--------------|----------------------|------|------------------------|------|------------------|------|-------------------------|------|-------|-------|
|              | N                    | %    | N                      | %    | N                | %    | N                       | %    | N     | %     |
| Masculino    | 14                   | 42,4 | 17                     | 51,5 | 2                | 6,1  | 19                      | 57,6 | 33    | 100,0 |
| Feminino     | 19                   | 35,8 | 26                     | 49,1 | 8                | 15,1 | 34                      | 64,2 | 53    | 100,0 |
| <b>Total</b> | 33                   | 38,4 | 43                     | 50,0 | 10               | 11,6 | 53                      | 61,6 | 86    | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando a análise se dá em relação ao nível hierárquico na estrutura gerencial, têm-se os dados constantes da Tabela 7.

Com base nos dados Tabela 7, verificou-se que a maior incidência de estresse ocorre no nível da coordenação (62,8%), seguindo-se aqueles que atuam em nível de diretoria (50%).

Tabela 7 - Análise do nível de estresse dos gestores por nível hierárquico

| Nível hierárquico | Ausência de Estresse |      | Estresse Leve/Moderado |      | Estresse Intenso |      | Algum nível de estresse |      | Total |       |
|-------------------|----------------------|------|------------------------|------|------------------|------|-------------------------|------|-------|-------|
|                   | N                    | %    | N                      | %    | N                | %    | N                       | %    | N     | %     |
| Diretoria         | 4                    | 50,0 | 4                      | 50,0 | 0                | 0    | 4                       | 50,0 | 8     | 100,0 |
| Coordenação       | 29                   | 37,2 | 39                     | 50,0 | 10               | 12,9 | 49                      | 62,8 | 78    | 100,0 |
| <b>Total</b>      | 33                   | 38,4 | 43                     | 50,0 | 10               | 11,6 | 53                      | 61,6 | 86    | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando a análise se dá em relação ao número de horas trabalhada por semana, têm-se os dados constantes da Tabela 8.

Com base nos dados da Tabela 8, é possível constatar que o nível de estresse aumenta à medida que aumenta o número de horas trabalhadas semanalmente. Até 40 horas, 50%; acima de 40 horas, 73%. Conforme estudo realizado por Tanure *et al.* (2008), as pessoas que trabalham de 8 a 9 horas por dia útil apresentam sintomas de estresse com menos frequência que as demais. Em contrapartida, aquelas que trabalham 12 horas ou mais apresentam sintomas relacionados ao estresse com maior frequência.

Tabela 8 - Análise do nível de estresse dos gestores por horas trabalhadas por semana

| Horas trabalhadas por semana | Ausência de Estresse |      | Estresse Leve/Moderado |      | Estresse Intenso |      | Algum nível de estresse |      | Total |       |
|------------------------------|----------------------|------|------------------------|------|------------------|------|-------------------------|------|-------|-------|
|                              | N                    | %    | N                      | %    | N                | %    | N                       | %    | N     | %     |
| Até 40 horas                 | 3                    | 50,0 | 2                      | 33,3 | 1                | 16,7 | 3                       | 50,0 | 6     | 100,0 |
| 40 horas semanal             | 20                   | 46,5 | 20                     | 46,5 | 3                | 7,0  | 23                      | 53,5 | 43    | 100,0 |
| Acima de 40 horas            | 10                   | 27,0 | 21                     | 56,8 | 6                | 16,2 | 27                      | 73,0 | 37    | 100,0 |
| <b>Total</b>                 | 33                   | 38,4 | 43                     | 50,0 | 10               | 12   | 53                      | 61,6 | 86    | 100,0 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A seguir analisam-se os sintomas de estresse.

### 5.2.1 Análise dos sintomas de estresse

A ocorrência dos sintomas em cada um dos sujeitos pesquisados serviu de base para a análise do nível de estresse ocupacional. A escala utilizada para mensurar a frequência com que os sintomas se manifestaram variou de 1,00, “Nunca” a 5,00, “Muito frequente”. Os gestores docentes que manifestaram os sintomas “Algumas vezes frequente” ou “Muito frequente” foram identificados como “gestores com estresse” e aqueles que não manifestaram o sintoma ou este se deu na frequência “Raramente” foram identificados como “gestores sem estresse”.

Conforme mostra os dados da Tabela 9, todos os sintomas relacionados ao estresse ocupacional foram significativamente mais frequentes no grupo de docentes com estresse. Os que se mostram mais intensos foram: fadiga, 43,4%; dor nos músculos do pescoço e ombros, 34,0%; ansiedade 30,2%; dor de cabeça por tensão e nervosismo acentuado, 26,4% e angústia e irritabilidade fácil, 24,5%. Observou-se que o construto em análise mostrou-se muito importante para explicar os quadros de estresse nos gestores pesquisados. Os dados obtidos nesta pesquisa em relação aos sintomas de estresse se assemelham com os resultados obtidos com outras pesquisas realizadas no Brasil (COUTO, 1987; ZILLE, 2005; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008; ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011).

Tabela 9 - Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional

| Sintomas                                 | Gestores sem estresse |      | Gestores com estresse |      |
|--|-----------------------|------|-----------------------|------|
|  | N                     | %    | N                     | %    |
| Fadiga                                   | 4                     | 12,1 | 23                    | 43,4 |
| Dor nos músculos do pescoço e ombros     | 3                     | 9,1  | 18                    | 34,0 |
| Ansiedade                                | 2                     | 6,1  | 16                    | 30,2 |
| Dor de cabeça por tensão                 | 0                     | 0,0  | 14                    | 26,4 |
| Nervosismo acentuado                     | 0                     | 0,0  | 14                    | 26,4 |
| Angústia                                 | 1                     | 3,0  | 13                    | 24,5 |
| Irritabilidade                           | 0                     | 0,0  | 13                    | 24,5 |
| Insônia                                  | 1                     | 3,0  | 10                    | 18,9 |
| Perda e/ou oscilação do senso de humor   | 0                     | 0,0  | 8                     | 15,1 |
| Falta ou excesso de apetite              | 0                     | 0,0  | 7                     | 13,2 |
| Períodos de depressão                    | 0                     | 0,0  | 4                     | 7,5  |
| Ímpetos de raiva                         | 0                     | 0,0  | 4                     | 7,5  |
| Indisposição gástrica ou dor no estômago | 1                     | 3,0  | 3                     | 5,7  |
| Nó na garganta                           | 0                     | 0,0  | 3                     | 5,7  |
| Palpitações                              | 0                     | 0,0  | 2                     | 3,8  |
| Dor discreta no peito sob tensão         | 0                     | 0,0  | 1                     | 1,9  |
| Pânico                                   | 0                     | 0,0  | 1                     | 1,9  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação aos dados decorrentes da análise qualitativa, considerando os sintomas de estresse, observou-se que alguns, como nervosismo, ansiedade, ímpetos de raiva, angústia, fadiga, depressão, insônia, dor no estômago, dor no peito e dor nos músculos do pescoço e ombros, também estão presentes na análise quantitativa.

Ainda em relação à análise qualitativa, verificou-se que os sintomas que ocorrem com maior intensidade e frequência são: ansiedade e insônia.

Os relatos a seguir ilustram essas constatações.

Assim, a ansiedade é esporádica no sentido de algumas situações, alguns dias específicos, você leva o problema para a casa, o que vem afetar no sono. Mas isso não é o principal. Eu, talvez, somatizo no meu corpo mais do que realmente na atitude com pessoas. Então, essas dores não justificadas que surgem... dor de cabeça, dor acima dos olhos, assim, é como se eu tivesse dengue (G1).

Atualmente, eu estou em uso de medicação ansiolítica. Então, eu estou bem... Esse negócio de ansiedade, eu estou diminuindo porque eu estou tomando remédio. Inclusive, foi por, outras razões, mas eu estou tomando. Agora, eu tenho, eu fico agitada... Dor de estômago eu nunca tive. Meu problema seria basicamente: quando eu estou nervosa, com problema relacionado ao trabalho, eu tenho dificuldade de dormir. Eu às vezes, tenho insônia e eu fico agitada, bem agitada, fico com a cabeça cheia e tensão muscular eu tenho também (G2).

Estudo de Zille e Cremonesi (2013) sobre a ocorrência de estresse em professores de escolas públicas na cidade de Belo Horizonte identificou que os sintomas que se mostraram mais intensos foram: fadiga, ansiedade, nervosismo sem causa aparente, angústia e dor nos músculos do pescoço e ombros. Todos esses sintomas estão presentes no estudo ora apresentado.

### **5.2.2 Análise das fontes de tensão**

As fontes de tensão estão relacionadas a ambiência do trabalho, aspectos específicos dos indivíduos e aqueles específicos da função de gestão. Repercutem em outros domínios da vida dos sujeitos pesquisados e em outros domínios da vida dos docentes gestores pesquisados, sendo responsáveis pela geração dos quadros de estresse identificados nesta categoria profissional, na pesquisa em referência.

#### **5.2.2.1 Análise das fontes de tensão decorrentes do trabalho**

Conforme dados da Tabela 10, foi possível identificar as seguintes fontes de tensão, que se mostraram importantes para explicar o estresse nos gestores pesquisados: realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; muitos prazos e prazos apertados, como rotina do trabalho; excessiva carga de trabalho; trabalho complexo e desgastante; sobrecarga pela tecnologia; sistemas integrados de gestão, etc; e pressão excessiva nos diversos contexto do trabalho. Esses resultados vão ao encontro de estudos que indicam que as principais fontes de tensão no ambiente organizacional são: sobrecarga e pressão no trabalho (ZILLE, 2005; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008; ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011; ZILLE *et al.*, 2013). Barreto, Souza e Martins (2009) consideram que o estresse do professor no Brasil está relacionado a: más condições de trabalho, cobrança por produção, dificuldade em realizar avaliação dos alunos e falta de reconhecimento.

Tabela 10 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho

| Indicadores de fontes de tensão do trabalho  | Gestores sem estresse |      | Gestores com estresse |      |
|--|-----------------------|------|-----------------------|------|
|  | N                     | %    | N                     | %    |
| Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.   | 4                     | 12,1 | 28                    | 52,8 |
| Muitos prazos e prazos apertados como rotina do meu trabalho.  | 5                     | 15,2 | 22                    | 41,5 |
| Excessiva carga de trabalho.   | 5                     | 15,2 | 21                    | 39,6 |
| Trabalho complexo.   | 5                     | 15,2 | 18                    | 34,0 |
| Sobrecarga pela tecnologia (e-mail, softwares, sistemas integrados de gestão, etc.).   | 4                     | 12,1 | 15                    | 28,3 |
| Pressão excessiva no desenvolvimento do trabalho.  | 2                     | 6,1  | 15                    | 28,3 |
| Conviver com indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente.   | 5                     | 15,2 | 12                    | 22,6 |
| Filosofia da alta direção da Instituição pautada pela obsessão e compulsão por resultados.   | 2                     | 6,1  | 11                    | 20,8 |
| Conviver com situações de desrespeito humano.  | 2                     | 6,1  | 7                     | 13,2 |
| É normal que as Instituições queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta Instituição essa situação é exagerada (paranoia).                      | 2                     | 6,1  | 6                     | 11,3 |
| Experimentar situações de inibição da liberdade no exercício das atividades.   | 2                     | 6,1  | 5                     | 9,4  |
| Conviver com a prática recorrentes de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral). | 1                     | 3,0  | 3                     | 5,7  |
| Conviver com decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).   | 1                     | 3,0  | 3                     | 5,7  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Além dos indicadores identificados na abordagem quantitativa (Tabela 10), na abordagem qualitativa, de forma complementar, foram identificadas fontes importantes de tensão no trabalho: grande volume e diversificação de trabalho, além das cobranças por publicações; demora nas resoluções dos problemas acadêmicos da instituição; insuficiência na gestão de pessoal administrativo e docente; e equipes de trabalho reduzidas e sem a preparação devida.

Os relatos a seguir ilustram algumas das fontes de tensão no trabalho identificadas por meio da análise qualitativa.

Nessa universidade produtivista, a gestão acadêmica, principalmente de áreas como o colegiado de cursos de graduação. Ele não é um lugar atraente; ele é um lugar que então não tem valor, no ponto de vista que as pessoas querem ocupar, porque não tem prestígio. É diferente de ser coordenador de pós-graduação, no colegiado de pós, né! Isso é um pouco diferente. Então, eu acho que o que me tenciona muito é o volume de trabalho (G2).

Em termos de recursos humanos, a dificuldade em termos de número adequado de pessoal, a questão da qualificação do pessoal para a execução dos próprios serviços, das atividades normais... esse é um ponto estressante, porque você tem que equalizar e garantir o melhor funcionamento dos diversos setores. A outra questão, o marco legal, as possibilidades de execução de maneira ágil das compras, reformas, licitações... isso faz com que toda ação seja muito demorada (G1).

O que gera tensão hoje como professor de escola pública são as exigências para um professor. O professor hoje, ele tem que ter uma carga didática semanal de dar tantas aulas, seja na graduação seja na pós-graduação. Ele tem que ter uma produção científica através de publicações, projetos e tem que ter projetos de extensão. São esses que comunicam a academia com a comunidade (G4).

Marra e Melo (2005) realizaram um estudo que teve por objetivo analisar as práticas cotidianas gerenciais de 30 professores (16 chefes de departamento e 14 coordenadores) em uma universidade federal do sudeste do País. Concluíram que as funções relacionadas ao processo administrativo (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), muitas vezes, são executadas de forma imediata e de improviso, no estilo “apagar incêndios”. Alguns gestores também acumulam atividades de docência e pesquisa, acarretando sobrecarga de trabalho. Os pesquisados indicaram, ainda, aspectos da gestão universitária que podem aumentar o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial, por exemplo: função colegiada, burocracia, fatores políticos, caráter transitório da função e a própria cultura da universidade pública.

### **5.2.2.2 Análise das fontes de tensão do indivíduo**

As fontes de tensão relacionadas ao indivíduo têm relação com o objetivo de explicar situações tensionantes relacionadas a determinadas características pessoais, ao entendimento em relação aos ambientes da vida e aos limites e desafios vivenciados.

Os indicadores mais importantes identificados em relação às fontes de tensão dos indivíduos com estresse foram: ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre; não conseguir desligar-se das atividades relacionadas ao trabalho; levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal; ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho; e pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisa ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las.

Como apontam Silva e Coltre (2009), o estresse é um fenômeno complexo em razão das diferentes fontes envolvidas no processo e do fato de seus efeitos serem específicos em cada sujeito, com diferentes consequências e estratégias de enfrentamento. Pode levar a um desgaste geral do organismo, independentemente de sua intensidade, da duração, da vulnerabilidade do indivíduo e da habilidade de administrá-lo.

Tabela 11 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo

| Fontes de tensão do indivíduo   | Gestores sem estresse |      | Gestores com estresse |      |
|---|-----------------------|------|-----------------------|------|
|   | N                     | %    | N                     | %    |
| Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.  | 13                    | 39,4 | 38                    | 71,7 |
| Não conseguir desligar-se das atividades do trabalho  | 9                     | 27,3 | 34                    | 64,2 |
| Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.                           | 11                    | 33,3 | 33                    | 62,3 |
| Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho.   | 14                    | 42,4 | 32                    | 60,4 |
| Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisa ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.           | 8                     | 24,2 | 31                    | 58,5 |
| Assumir compromissos muito desafiadores, além dos limites, no contexto do trabalho.   | 5                     | 15,2 | 24                    | 45,3 |
| Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da minha capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno. | 1                     | 3,0  | 10                    | 18,9 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na abordagem qualitativa, os gestores foram questionados como essas situações tensionantes os afetam como pessoa. As respostas obtidas indicaram que a maioria dos gestores apresentam problemas, por exemplo, tensão, cansaço, nervosismo, ansiedade e dores no corpo, que comprometem o tempo para se dedicarem às questões pessoais, para estudar e para praticar esportes.

Zanelli (2010) argumenta que o excesso de trabalho tem repercussões negativas na vida dos trabalhadores e no equilíbrio entre sua vida familiar e profissional. Isso pode ser constatado na fala de alguns gestores universitários que participaram do estudo, como pode ser observado nos relatos a seguir.

Me afeta de várias maneiras! Eu já sou uma pessoa, assim, meio ansiosa! Então, eu fico ansiosa, eu fico horrorizada de... Isso me traz aborrecimento, eu fico aborrecida... De um modo geral, eu fico aborrecida. Às vezes, eu fico nervosa com a situação e fico assim... (G2).

Bom, a primeira coisa, assim, afeta muito a rotina, a minha rotina pessoal. Às vezes, eu chego aqui para trabalhar, para fazer as minhas oito horas diárias, e eu não faço as minhas oito horas diárias, eu faço nove, eu faço dez. Na semana passada, por exemplo, eu estava trabalhando de dez a doze horas por dia porque eu tinha que aliar as minhas atividades acadêmicas em si, até compromissos de pesquisa, com as atribuições do

colegiado como coordenador. Então, isso afeta muito a rotina pessoal, e se afeta a rotina pessoal afeta também as minhas relações pessoais, né, família (eu tenho esposa)... (G8).

Elas afetam no sentido de que, muitas vezes, eu estou tendo muito pouco tempo para as minhas questões pessoais, né. E, às vezes, até familiares, porque é uma dedicação quase que total ao que eu estou fazendo aqui dentro. Quanto mais intenso é o processo, mais você tem a cabeça ocupada o dia inteiro com problemas da faculdade, e a sua vida pessoal deixa de existir (G7).

### **5.2.2.3 Análise das fontes de tensão decorrentes da função de gestão**

Conforme mostram os dados constantes da Tabela 12, os indicadores mais importantes apresentados em relação às fontes de tensão dos gestores com estresse foram: conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho (50,9%); ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros (49,1%); conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho (35,8%); e vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição (32,1%).

Segundo Guimarães (2013), lidar com as várias frentes de trabalho na escola, principalmente sem a formação profissional para isso, é um dos fatores estressores mais expressivos para os gestores. Portanto, o descompasso entre a formação profissional e as responsabilidades que assume pode ser considerado o início das manifestações do estresse ocupacional.

A Tabela 12 apresenta a frequência dos indicadores do construto fontes de tensão decorrentes da função de gestão, no grupo de gestores com estresse e no grupo de gestores sem estresse.

Tabela 12 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão decorrentes da função de gestão

| Fontes de tensão   | Gestores sem estresse |      | Gestores com estresse |      |
|--|-----------------------|------|-----------------------|------|
|  | N                     | %    | N                     | %    |
| Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho. | 9                     | 27,3 | 27                    | 50,9 |
| Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.              | 7                     | 21,2 | 26                    | 49,1 |
| Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.  | 2                     | 6,1  | 19                    | 35,8 |
| Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição.      | 7                     | 21,2 | 17                    | 32,1 |
| Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestor.                 | 7                     | 21,2 | 16                    | 30,2 |
| Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.  | 2                     | 6,1  | 7                     | 13,2 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Em relação à análise qualitativa, quando os gestores foram indagados sobre quais seriam as consequências que tais situações geram em relação ao seu trabalho, as mais citadas foram: algumas atividades são deixadas de serem realizadas ou não realizadas corretamente; compromete a criatividade para o cumprimento de outras atividades, como os projetos de pesquisa e outros; e falta de rotina/organização em relação ao trabalho.

Os relatos a seguir ilustram as consequências vivenciadas em relação às situações tensionante mencionadas pelos gestores.

Eu não sinto que afeta demais, mas afeta. Por exemplo, o que eu te falei do nível de pressão e da diversidade de atividades que agente tem que fazer. Eu diria para você que compromete a sala de aula, que eu adoro, um pouco na qualidade, na medida em que eu tenho menos tempo do que eu gostaria para estudar, para ler, para fazer uma reflexão mais serena sobre as temáticas que eu trabalho com elas. Então, nesse nível compromete (G6).

O trabalho, ele sai, né! Nem sempre ele sai com aquela qualidade que você gostaria. E às vezes, muitas coisas acabam deixando de serem feitas ou não fazendo de uma maneira completa. Então, mesmo que você tente se organizar, né, mesmo que você tente colocar uma agenda bem rigorosa para poder você ir seguindo, não se perder no excesso de atividades, às vezes, alguma coisa fica para trás (G4).

### 5.2.3 Outras fontes de tensão

Além dos construtos *fontes de tensão no trabalho e fontes de tensão do indivíduo* e do papel gerencial (gestão), foram investigadas, de forma complementar, outras fontes de tensão. As principais foram: tensão excessivamente por fatores de natureza social; viver na cidade, tensão grande, trânsito, violência, insegurança e entre outras; e pressionado por questões próprias, como características pessoais, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.

Na análise qualitativa, os gestores docentes foram solicitados a responder sobre os fatores causadores de tensão excessiva no trabalho não considerados na análise quantitativa. Os três fatores mais citados foram: competitividade excessiva entre os pares em relação a publicações científicas; relações entre os pares/ vaidade; e ineficiência do serviço público.

Em termos complementares, de acordo com estudo realizado por Wilhelm (2012) que objetivou identificar as situações estressantes vivenciadas por gestores universitários públicos, as principais apontados foram: espaço físico inadequado, processos licitatórios demorados, atividades que dependem de outros setores, recursos financeiros e prestação de contas, demora nos encaminhamentos e falta de planejamento, centro de ensino complexo e grande, imprevistos e improvisos, falta ou inadequação de equipamentos e crescimento da universidade sem estrutura adequada para funcionamento.

Em termos complementares da abordagem qualitativa, identificaram-se outras situações tensionantes no trabalho dos gestores. As principais, apuradas por meio de entrevistas, foram: questões políticas da instituição e excesso de cobrança por resultados; problemas estruturais da instituição, como salas e laboratórios inadequados; relacionamento interpessoal entre os pares; e baixa remuneração.

Os relatos a seguir ilustram essas situações:

Eu acho que as que geram estresse são as situações que envolvem... a situação de um professor hoje de uma instituição pública. Então, a nossa situação hoje tem-se uma carência numérica. Então, por exemplo, o corpo docente não está sendo repostado na mesma velocidade que está sendo perdidos. Os professores que ficam estão ficando com sobrecarga de trabalho. Agente sabe que tem uma questão aí de remuneração. A questão da remuneração é outra situação angustiante, né! E situações de política da universidade também né, que, muitas vezes, geram tensões no professor (G4).

Eu acho que tem uma questão, que é a cobrança por resultados, porque na função de diretor tudo aquilo que não conseguiu ser resolvido nas várias instâncias da unidade chega para você, né, como se você fosse o responsável diretamente por tudo (G5).

Quando questionados sobre os fatores tensionantes do trabalho que consideram os mais difíceis de serem resolvidos, os gestores citaram: conflitos de relacionamentos e pessoal administrativo, cobrança por produtividade acadêmica, falta de valorização do professor (baixa remuneração) e infraestrutura inadequada da instituição, com 6 citações. Tais resultados podem ser observados por meio da Tabela 13.

Tabela 13 – Principais fatores tensionantes do trabalho citados como os mais difíceis de serem resolvidos

| <b>Fatores tensionantes do trabalho mais difíceis de serem resolvidos</b>               | <b>Nº de citações</b> |
|---|-----------------------|
| Conflitos de relacionamentos e relação interpessoal professor e pessoal administrativo. | 27                    |
| Cobrança por produtividade acadêmica.   | 10                    |
| Falta de valorização professor (baixa remuneração).                                     | 6                     |
| Infraestrutura inadequada da instituição.   | 6                     |
| Falta de apoio administrativo mais eficiente.   | 6                     |
| Excesso de burocracia.  | 5                     |
| Competição destrutiva.  | 5                     |
| Demanda excessiva de trabalho.  | 4                     |
| Falta de condições financeiras para melhorias na instituição (recursos).                | 3                     |
| Acúmulo de funções.   | 2                     |
| Falta de comprometimento do pessoal administrativo.                                     | 2                     |
| <b>Total</b>  | <b>76</b>             |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A análise qualitativa possibilitou confirmar fatores identificados na análise quantitativa. Os principais fatores tensionantes citados pelos gestores foram: dificuldades nos relacionamentos interpessoais (alunos, professores e funcionários), diferenciação na avaliação dos docentes e relacionamentos entre os docentes nas Unidades Acadêmicas e violência institucional.

Alguns relatos a seguir ilustram essas situações de tensão consideradas as mais difíceis de serem resolvidas.

A questão de conflito de pessoas. Essa gestão de pessoas é a mais difícil de ser resolvida, e não depende da gente só, depende de duas, três ou de um grupo. Conflito, essa é a mais difícil que existe! (G3).

Eu acho que o trabalho docente, da forma que ele está organizado hoje na universidade, pelo menos no campo da graduação, ele é um trabalho que você não tem acompanhamento. Estou falando do ponto de vista pedagógico, desenvolvimento curricular. Então, isso... às vezes os professores fazem o que querem e agem de forma... Têm concepção da docência ainda muito autoritária. Eu acho que é a questão mesmo da relação com o professor/aluno, e isso, às vezes, eu acho ainda difícil de mudar (G2).

Então, eu acho que essa situação da violência, da relação interpessoal é muito difícil. Uma das mais difíceis. Que até eu vejo que não tem muita norma institucional que dê conta disso. É do âmbito relacional, então, eu acho que é muito difícil isso. Acho que é a mais difícil. Agora, as situações de violência que acontecem no dia a dia do trabalho são complicadas (G8).

Quando os gestores foram solicitados a informar sobre os principais fatores que poderiam tornar o ambiente de trabalho menos tenso e estressante, apontaram: melhorar as relações interpessoais; desburocratização/transparência e autonomia de gestão; buscar apoio e maior comprometimento dos servidores; apoio e melhores condições de trabalho para os professores. Esses indicadores constam na Tabela 14.

Tabela 14 – Principais situações que poderiam tornar o ambiente de trabalho menos tenso e estressante

| <b>Itens para um ambiente menos tenso e estressante</b>                      | <b>Nº de citações</b> |
|--|-----------------------|
| Melhorar as relações interpessoais.  | 39                    |
| Eliminar o excesso de burocracia e mais transparência e autonomia de gestão. | 16                    |
| Maior apoio e mais comprometimento dos servidores.                           | 12                    |
| Maior apoio e melhores condições de trabalho para o professor.               | 06                    |
| Capacitações para os servidores (preparação para o cargo).                   | 06                    |
| Menos cobrança por produção acadêmica.                                       | 04                    |
| <b>Total</b>   | <b>83</b>             |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando a análise se deu no plano qualitativo, os gestores apontaram os seguintes fatores como os mais importantes para a melhoria do ambiente institucional: melhorar o relacionamento entre os grupos (docentes e funcionários); qualificação do docente gestor; melhorar a organização do processo no trabalho administrativo; e reduzir o nível de exigência aos docentes quanto às atribuições e publicações.

Os dados obtidos na análise qualitativa reforçam pontos da análise quantitativa e revelam outros fatores importantes que poderão contribuir para a melhoria do ambiente ocupacional.

Os relatos a seguir ilustram tal situação.

No ano que passou, eu, como diretor, em abril, vai fazer um ano agora, o que mais fizemos foi isso, adequação das pessoas, melhorar o ambiente de trabalho. As pessoas, estando satisfeitas... Além do mais, procurar fazer encontros, procurar fazer atividades para trazer uma melhoria no relacionamento de grupos (G3).

Bom, em relação ao colegiado, eu penso que deveria ter uma força de trabalho mais qualificada para os procedimentos e para as atribuições e responsabilidades que um colegiado de curso tem hoje na Instituição (G2).

O outro ponto são os departamentos, né, eles buscarem fazer um trabalho conjunto, para que o departamento cresça como um todo. Todos os professores se ajudando uns aos outros... para conduzir as ações administrativas e pedagógicas sem sobrecarregar, sem um colega sobrecarregar o outro. Os professores com mais experiência de pesquisa sobrecarregam menos, porque eles acabam puxando os professores que não têm tanta experiência de pesquisa e querem trabalhar junto, para trabalhar com eles (G8).

De forma complementar e objetivando aprofundar a análise de outros fatores que podem causar tensão, os gestores foram perguntados nas entrevistas em relação ao cumprimento do plano de ensino: se sentem realizados com o trabalho que realizam, se gostariam de mudar de emprego, se estão satisfeito com a remuneração e se consideram adequado a função.

Em relação ao plano de ensino todos os gestores responderam que cumprem o plano de ensino. Os relatos a seguir ilustram este contexto.

É, consigo, tem que ter muita determinação para você conseguir atingir seus objetivos dentro do que propôs, dentro daquela disciplina que você ministra. É importante ter comprometimento, muita atenção às datas, para você não

assustar quando está acabando o curso e você não deu nem a metade. Eu acho que precisa ter muito senso de organização. Tem que ter muito planejamento para você ir executando paulatinamente e não se desesperar no final. Eu acredito que hoje o professor tem que ter muito talento, tem que ser uma pessoa muito organizada. Do contrário, se envolve, e aí estressa e fica muito ansioso (G4).

Eu não tenho a obrigação disso, pelo contrário, os diretores, o reitor e os pró-reitores são os únicos dentro da universidade que estão... que podem deixar de participar das atividades de ensino. Mas eu, não. Eu ainda continuo orientando e lecionando na pós-graduação e na graduação. O plano é cumprido, sim senhor! (G3).

Quando perguntados se sentem-se realizados com o trabalho, dois terços dos entrevistados informaram que sim. Os relatos a seguir ilustram a situação.

Muito, muito, muito. Graças a Deus! (G5).

Imensamente. Eu adoro ir todos os dias à sala de aula e também essa cachaça da gestão (G6).

Ah! Como professor, sem dúvida! Como orientador, sem dúvida! Como gestor, ainda não! A ausência de resultados palpáveis de tudo aquilo que foi planejado cobra um preço um pouquinho maior (G1).

Quando questionados se gostariam de mudar de emprego, todos os gestores informaram que não. Os relatos a seguir ilustram essa situação.

Não. Se eu tivesse que fazer, eu faria tudo do mesmo jeito! (G3).

Nunca. Se eu mudasse eu mudaria para outra escola. Eu ia para a Novos Horizontes porque lá é um lugar que eu trabalhei que eu gostei muito. Mas, assim, eu não tenho dúvida que eu ficaria na academia. Eu tenho certeza que eu faço hoje o que eu quero, o que eu gosto, o que eu sei fazer. Então, isso é muito gratificante (G6).

Não. Em hipótese alguma (G).

A outra questão dizia respeito à satisfação com a remuneração. A maioria dos gestores (dois terço) declaram que não estão satisfeitos, como também não estão de acordo com as exigências em relação à função que exercem. Os relatos a seguir ilustram o contexto apresentado.

Porque o salário aí é um salário... É difícil o trabalhador, talvez até o professor mesmo, como é meu caso. Eu sou da área da saúde e tenho pouco conhecimento técnico em relação ao valor do trabalho, o salário.... Eu não me sinto satisfeito, não, porque se for comparar com outros cargos do poder público, federal, é um salário defasado. Se for comparar com o salário

de outras profissões no mercado, também é um salário defasado. Então, não. Gostaria de ganhar mais (G8).

Ah! Esse não, né! Esse a gente nunca está satisfeito, porque a gente sabe hoje o sucateamento que está passando as universidades federais. E isso reflete no salário de um professor. Eu acho que se trabalha muito, mas muito mesmo, e não acho que nós recebemos o salário na mesma proporção que deveríamos receber pelo trabalho que oferecemos para a universidade. Não, também não, apesar da gratificação que se recebe pela exigência do cargo. Mas eu acho que existe uma defasagem salarial tão grande que afeta inclusive nesse sentido, nos cargos que são de direção dentro da universidade (G5).

#### **5.2.4 Indicadores de impacto no trabalho**

Este construto, *impactos no trabalho (IMPACTOS)*, é explicado pelos seguintes indicadores: redução da eficiência no trabalho; dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram lembrados com naturalidade; dificuldades em relação à tomada de decisões; fuga em relação às responsabilidades do trabalho; perda do controle em relação aos eventos da vida (trabalho, família, contexto social, entre outros); desgaste nos relacionamentos interpessoais no trabalho e fora dele; e dificuldade de concentração no trabalho.

Conforme mostra a Tabela 15, os indicadores mais importantes em relação aos possíveis impactos no trabalho dos gestores identificados com estresse foram: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados; diminuição da eficácia no trabalho; e dificuldade de concentração no trabalho.

Para Santos e Cardoso (2010) e Schmidt *et al.* (2009), o estresse ocupacional apresenta impacto negativo no funcionamento das organizações. Os custos psicológicos, físicos e econômicos decorrentes do estresse podem ser calculados e diretamente inter-relacionados com os aspectos econômicos das próprias organizações, ao ocasionarem perda de produtividade e diminuição da qualidade dos serviços prestados. Além de colocar em risco a saúde dos trabalhadores, acarretam outras consequências, por exemplo, desempenho ruim, baixo moral e níveis elevados de absenteísmo.

Tabela 15 - Frequência dos indicadores do construto impactos no trabalho

| Fontes de impacto no trabalho  | Gestores sem estresse |     | Gestores com estresse |      |
|--|-----------------------|-----|-----------------------|------|
|  | N                     | %   | N                     | %    |
| Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, que anteriormente eram facilmente lembrados. | 1                     | 3,0 | 11                    | 20,8 |
| Diminuição da eficácia no trabalho.  | 1                     | 3,0 | 8                     | 15,1 |
| Dificuldade de concentração no trabalho.   | 0                     | 0,0 | 7                     | 13,2 |
| Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, etc.).                       | 1                     | 3,0 | 6                     | 11,3 |
| Queda na produtividade.  | 0                     | 0,0 | 5                     | 9,4  |
| Desejo de trocar de emprego com certa frequência.  | 3                     | 9,1 | 4                     | 7,5  |
| Estar sentindo desmotivação importante com o trabalho.   | 2                     | 6,1 | 4                     | 7,5  |
| Conflito nas relações humanas no trabalho.   | 1                     | 3,0 | 4                     | 7,5  |
| Dificuldade na tomada de decisões, anteriormente fáceis de serem tomadas.                                    | 0                     | 0,0 | 2                     | 3,8  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

### 5.2.5 Mecanismos de regulação

De acordo com o MTEG, o construto *mecanismos de regulação* é explicado pelos construtos *interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física*, que são explicados por seus indicadores. Os mecanismos de regulação são importantes na prevenção ao estresse. Este construto apresenta uma relação negativa com o estresse. Ou seja, quanto mais são ativados os mecanismos expressos por meio dos indicadores, menor a intensidade de sintomas de estresse a se manifestar.

Os principais indicadores apresentados pelo grupo de gestores sem estresse foram: experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do nível de tensão excessiva; possibilidade de gozar as férias regularmente; possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana; encontrar tempo para relaxar/descansar; e equilíbrio na periodicidade de cobranças pela Instituição (TAB 16).

A Tabela 16 mostra a frequência dos indicadores que compõem este construto nos grupos de gestores com estresse e sem estresse.

Tabela 16 - Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação

| Mecanismos de regulação  | Gestores sem estresse |      | Gestores com estresse |      |
|--|-----------------------|------|-----------------------|------|
|  | N                     | %    | N                     | %    |
| Experiência pessoal na solução de dificuldades em relação ao trabalho.   | 29                    | 87,9 | 44                    | 83,0 |
| Possibilidade de gozar as suas férias regularmente.  | 27                    | 81,8 | 31                    | 58,5 |
| Possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana.                              | 25                    | 75,8 | 17                    | 32,1 |
| Encontrar tempo para relaxar/descansar.  | 25                    | 75,8 | 15                    | 28,3 |
| Equilíbrio na periodicidade de cobranças pela instituição.   | 24                    | 72,7 | 12                    | 22,6 |
| Cooperação entre os pares (gestores).  | 23                    | 69,7 | 31                    | 58,5 |
| Possibilidade de canal aberto na instituição para discussão das situações de dificuldades e tensão.            | 18                    | 54,5 | 13                    | 24,5 |
| Realização de exercício físico planejado/orientado (30 a 40 minutos por dia, quatro ou mais vezes por semana). | 18                    | 54,5 | 19                    | 35,8 |
| Possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho.   | 5                     | 15,2 | 5                     | 9,4  |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Observa-se que no grupo de gestores identificados com estresse esses mecanismos de regulação também ocorreram, porém com incidência menor do que no grupo de gestores sem estresse. Isso mostra que, apesar da utilização dos mecanismos, estes não mais estão sendo efetivos para o combate ao estresse (TAB 16).

No contexto organizacional, muitas vezes, as atividades de prevenção ao estresse são realizadas apenas no âmbito individual, e não no organizacional. Algumas práticas citadas foram meditação, atividades físicas e relaxamento. No entanto, é importante pensar não somente nas intervenções individuais, mas também nas organizacionais (ZANELLI, 2010).

Os gestores pesquisados foram questionados quanto às estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto das situações tensionantes. As estratégias a seguir foram as mais citadas: atividade física (andar de bicicleta, realizar caminhada, corrida, pilates e nadar); estar com a família e amigos; e ter finais de semana livres (TAB 17).

De acordo com Wilhelm (2012), que identificou as situações estressantes vivenciadas por gestores universitários públicos e as estratégias de enfrentamento, as mais utilizadas foram: administração do tempo e planejamento de trabalho, vida pessoal e profissional, estilo de vida (hábitos de alimentação, sono, prática de atividades físicas e lazer). Verifica-se que algumas estratégias vão ao encontro deste estudo.

A Tabela 17 mostra as principais estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes no ambiente de trabalho dos gestores universitários estudados.

Tabela 17 - Estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes no ambiente de trabalho

| <b>Estratégias pessoais</b>  | <b>Nº de citações</b> |
|--|-----------------------|
| Realizar atividade física (bicicleta, fazer caminhada, corrida, pilates, natação). | 23                    |
| Estar com a família e amigos.  | 14                    |
| Momentos de lazer nos finais de semanas livres.                                    | 07                    |
| Orar (Espiritualidade).  | 07                    |
| Meditação (Yoga/Relaxamento).  | 06                    |
| Ouvir Música.  | 05                    |
| Ir ao cinema, teatro.  | 05                    |
| Viajar.  | 04                    |
| Ler.   | 04                    |
| <b>Total</b>   | <b>75</b>             |

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Quando perguntados nas entrevistas sobre essas estratégias pessoais de enfrentamento ao estresse, os gestores identificaram algumas estratégias apontadas na abordagem quantitativa, como: prática de atividades físicas (futebol, ginástica, pilates e caminhada), orar, descansar nos finais de semana, alimentar e dormir bem.

Os relatos a seguir ilustram as estratégias apontadas pelos gestores pesquisados.

Olha, para minimizá-las eu faço pilates duas vezes na semana, faço caminhada quando possível, porque nem sempre eu tenho condições, mas, às vezes, até no horário de almoço. Eu saio daqui para almoçar, dou uma volta maior no quarteirão, entendeu! Vou um pouco mais distante da escola,

depois volto caminhando. Eu acho que isso são pequenas coisas que faz que nos dá um pouco mais de energia (G5).

Bom, é procurar ter atividades fora do trabalho, não estressantes né. Eu gosto muito de fazer caminhada, eu gosto do... meu fim de semana eu procuro, dentro do possível, ter sempre um tipo de atividade qualquer que não seja relacionada com o trabalho; ou seja, um lazer, né. A única maneira que você consegue driblar isso aí é você ter uma vida além do trabalho. É a única maneira (G7).

Ah! Eu tenho algumas saídas. Eu acho que aí é de cada um, né. Eu tenho oração, tirar o fim de semana sempre reservado para o descanso, momentos de descansar para recarregar as baterias e praticar uma atividade física. Alimentar bem e procurar dormir bem (G4).

A seguir, procede-se à análise do último objetivo específico do estudo, que é relacionar os níveis de estresse identificados, com as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde do estudo.

### **5.3 Relação do estresse ocupacional com variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde**

Em relação às variáveis demográficas, analisam-se: gênero, idade e nível educacional mais elevado. Na análise das variáveis ocupacionais, consideram-se: tempo na função como gestor docente, número de hora semanais trabalhadas na instituição e nível hierárquico. As variáveis analisadas em relação aos hábitos de vida foram: o hábito de fumar, consumo de bebida alcoólica e *hobbies* como estratégias para redução do nível de tensão. Por fim, analisou-se a relação do estresse com a saúde dos gestores.

Para a realização desta análise, utilizou-se o teste de inferência estatística (qui-quadrado) para  $p < 0,05$ .

Os resultados apresentados a seguir (Tabela 18) não indicaram associação entre os níveis de estresse e as variáveis analisadas.

Tabela 18 - Valores do teste qui-quadrado apresentado pelo estudo

| Variáveis  | Valor - p |
|--|-----------|
| Sexo   | 0,431     |
| Idade  | 0,475     |
| Estado civil   | 0,222     |
| Nível hierárquico  | 0,513     |
| Tempo na função como gestor docente                                | 0,684     |
| Horas trabalhadas por semana na instituição                        | 0,334     |
| Nível educacional mais elevado.                                    | 0,502     |
| Hábito de fumar  | 0,182     |
| Frequência do hábito de fumar                                      | 0,384     |
| Consumo de bebida alcoólica  | 0,427     |
| Média de unidades de bebida alcoólica consumida por semana         | 0,087     |
| Frequência de consumo de bebida alcoólica, nos últimos seis meses. | 0,229     |
| Problema relacionado à saúde                                       | 0,422     |
| Infarto cardíaco   | 0,444     |
| <i>Hobbie</i>  | 0,961     |

Nota: Os valores do teste do qui-quadrado consideraram as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e saúde, com a variável definida como ausência ou presença de estresse, para medir a existência de associação entre as variáveis. Valores do nível de significância do teste menores que 0,05 indicam a existência de associação entre as variáveis.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Apesar dos dados obtidos não retratarem relação de dependência direta entre a relação do estresse ocupacional com variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde, recorrendo-se à literatura pode-se constatar que alguns autores apontam a relação do estresse ocupacional com estas variáveis. Estudos realizados por Lipp e tanganelli (2002) e Olivera *et al.*, (2004) apontaram os efeitos danosos à saúde do indivíduo decorrentes do estresse. Hipertensão, diabetes, gastrite, úlcera e doenças cardíacas são algumas das doenças que podem ser causadas ou agravadas pelo estresse. Estudo realizado por Marras e Veloso (2012), aponta que em momentos de tensão os indivíduos podem aumentar seus processos de compensação, que podem gerar, por exemplo, o aumento do consumo de cigarros. De acordo com estudo realizado por Moraes (2014), constatou que quanto mais horas além da jornada de trabalho são trabalhadas pelos gerentes, mais chance de desenvolver algum nível de estresse.

A seguir, apresentam-se as conclusões da dissertação.

## 6 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo geral identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse no trabalho dos gestores acadêmicos que atuam nas Unidades Acadêmicas da área da Saúde em uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais.

Foi utilizado o Modelo Teórico Explicativo Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo, que possibilitou identificar os níveis de estresse, os principais sintomas, as fontes de tensão presentes no trabalho dos gestores docentes, como também as principais estratégias de enfrentamento ao estresse utilizadas pelos pesquisados.

O estudo caracteriza-se como descritivo, de abordagens quantitativa e qualitativa, os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a 91,5% dos gestores docentes, tendo sido entrevistados 8 gestores.

Com relação ao perfil dos docentes gestores que atuam nas Unidades Acadêmicas estudadas, pôde-se constatar que 62,0% são do sexo feminino; 23,3% tem idade entre 50 a 54 anos; 75,6% são casados; 90,7% possuem doutorado completo; 48,8% exercem a função de 1 a 3 anos; 50,0% trabalham 40 horas semanais; 7,0% fumam; 62,3% consomem bebida alcoólica; e 36,0% têm problemas de saúde. As principais doenças identificadas foram: hipertensão, gastrite, depressão, ansiedade e diabetes. As doenças podem estar relacionadas ao estresse (COUTO, 1987; COOPER; COOPER; EAKER, 1988; KARASEK *et al.*, 1998; LEVI, 2005).

Em relação à análise do estresse, constatou-se que dos 86 docentes gestores pesquisados 53, ou 61,6%, apresentaram quadro de estresse ocupacional, sendo que destes 43, ou 50,0%, apresentam nível de estresse leve/moderado e 10, ou 11,6%, estresse intenso. A abordagem qualitativa reforçou os resultados encontrados na análise quantitativa em relação aos níveis de estresse identificados. Os resultados estão em consonância aos encontrados por Zille; Braga; Zille (2011); Maffia (2013) e Moraes (2014) ao investigarem estresse em gestores de diversas áreas.

Em relação aos sintomas identificados os mais prevalentes foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, ansiedade, dor de cabeça por tensão, nervosismo acentuado, angústia e irritabilidade sem motivo aparente. A análise qualitativa reforçou os achados, e apontou outros sintomas como a insônia, dor nas costas e no tórax. Os sintomas identificados foram expressivamente mais frequentes e intensos no grupo de gestores com estresse se comparado ao grupo de gestores sem estresse. Esses resultados vêm ao encontro dos sintomas físicos e psíquicos manifestados em casos de estresse, apontados pela literatura (COUTO, 1987; LIPP, 2001) e com os sintomas identificados em pesquisas nacionais com profissionais da educação (TOJAL, 2010; GUIMARÃES, 2013; CREMONEZI, 2014).

Também foram analisadas as fontes de tensão relacionadas ao trabalho, ao próprio indivíduo, ao papel gerencial e a outros fatores relacionados ao ambiente ocupacional. A identificação das fontes de tensão permitiu inferir sobre as causas das manifestações em relação aos estressores pesquisados.

A investigação das fontes de tensão no trabalho permitiu reconhecer que as principais apontadas pelos gestores foram: a realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau cobrança; a existência de muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho; excessiva carga de trabalho; e as exigências da tecnologia no trabalho (*e-mail*, *softwares*, sistemas integrados de gestão, entre outras). Os dados da abordagem qualitativa permitiram identificar fontes de tensão complementares, como: volume e diversificação do trabalho; cobrança por publicações científicas; lentidão nas resoluções dos problemas institucionais; complexidade na gestão de pessoal; e equipes reduzidas, em termos de servidores administrativos e docentes. Os resultados estão de acordo com estudos que apresentam como principal fonte de tensão no trabalho do gestor a sobrecarga de trabalho (ZANELLI, 2010; WILHELM, 2012; ZILLE *et al.* 2013).

Em relação às fontes de tensão do indivíduo, estão sobretudo relacionadas aos padrões característicos de comportamento e à percepção do indivíduo em relação aos diversos contexto do trabalho. A análise dessas fontes entre os gestores pesquisados apontou: ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre; não conseguir desligar-se dos

contextos do trabalho mesmo fora dele; levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal; e ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho. A análise qualitativa foi importante ao apontar: existência de tensão (cansaço, nervosismo e ansiedade) e a identificação de que o trabalho vem afetando de forma significativa os planos familiar, social e físico, com importantes manifestações que estão contribuindo de forma importante para a ocorrência do quadro de estresse identificados.

Em relação às fontes de tensão mais específicas, inerentes à função de gestão, as que foram identificadas de forma importante foram: conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos devido à absorção pelo trabalho; ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família e sociais; conviver com situações de tensão excessiva, inerentes às relações humanas no trabalho; e vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição. Essas foram às fontes de tensão que mais afetam os gestores docentes nesse contexto analisado, contribuindo de forma importante para os quadros de estresse identificados. Esses resultados são coerentes com estudos realizados no Brasil com gestores docentes (KANAN; ZANELLI, 2011; WILHELM; ZANELLI, 2013).

Além dos construtos fontes de tensão no trabalho e fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, foram investigadas, de forma complementar, outras fontes de tensão relacionadas ao ambiente de trabalho dos gestores. As mais citadas foram: competição excessiva entre os pares; exigências relacionadas às publicações científicas; relacionamento conturbado entre os pares; ineficiência do serviço público no âmbito da instituição; questões políticas interferindo no trabalho; e a baixa remuneração percebida pelos gestores docentes.

Quando os gestores foram indagados sobre os fatores tensionantes do trabalho que consideram os mais difíceis de serem resolvidos, os apontados prioritariamente foram: conflitos de relacionamentos; relação interpessoal entre docentes e servidores técnico-administrativo; cobrança excessiva em relação à produtividade

acadêmica; falta de valorização do docente; baixa remuneração; e por fim, problemas de infraestrutura no ambiente de trabalho. Quando solicitados a indicar os mais importantes a serem resolvidos, por ordem de importância, apontaram: melhoria das relações interpessoais; reduzir o excesso de burocracia, com processos mais transparentes e maior autonomia para os gestores; e proporcionar maior qualificação aos gestores.

Analisando de forma geral as fontes de tensão identificadas, percebe-se que os diversos fatores relacionados ao trabalho e às características individuais são causas que contribuem para os quadros de estresse identificados em relação aos gestores da instituição pesquisada. São diversas as dimensões a serem consideradas como fontes de estresse (agentes, condições, recursos, fontes de pressão), norteadas entre os espaços internos (contexto institucional, estrutura dos cursos, professores e alunos) e espaços externos (políticas de educação superior, avanços da ciência, cultura, pesquisa e mercado de trabalho). Essas dimensões estão interligadas e permitem afirmar que “a universidade constitui-se como um cenário complexo e multidimensional” (ZABALZA, 2004 p. 10). Essas fontes de tensão também estão relacionadas aos construtos que compõem o MTEG. Os resultados em termos gerais, estão de acordo com os estudos que apresentaram como a principal fonte de tensão no trabalho dos profissionais da educação a sobrecarga de trabalho (SILVA, 2011; WILHELM, 2012; GUIMARÃES, 2013; CREMONEZI, 2014).

Em relação aos possíveis impactos que o estresse pode gerar nos resultados de trabalho, os indicadores que se mostraram mais significativos foram: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, que anteriormente eram facilmente lembrados; diminuição da eficácia no trabalho; dificuldade de concentração; perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, etc.); inibição da criatividade; e desorganização em relação ao trabalho.

Quanto aos mecanismos de regulação adotados pelos gestores para minimizar ou mesmo eliminar os efeitos do estresse, foram identificadas as seguintes: experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho; possibilidade de gozar as férias regularmente; possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana; encontrar tempo para relaxar/descansar; e equilíbrio em relação a

periodicidade de cobranças na execução do trabalho. Outros aspectos também foram identificados por meio da análise qualitativa, onde os mais relevantes foram: atividades física (bicicleta, caminhada, corrida, pilates e natação); estar com a família e amigos; ações relacionadas a espiritualidade; boa alimentação e repouso (dormir bem).

Couto (1987) considera os mecanismos de regulação estratégias importantes para a redução das fontes de tensão no trabalho e o enfrentamento do estresse. O autor aponta algumas estratégias: flexibilização de prazos, possibilidade de descanso regular, prática de atividade física, administração do tempo e manutenção de canais abertos de comunicação na organização para os gestores, que de certa forma, estão em consonância com o estudo realizado.

Em relação ao último objetivo específico do estudo, associando os níveis de estresse identificados com as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde, verificou-se que nenhuma dessas variáveis apresentou diferença estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) em relação aos níveis de estresse identificados. No entanto, estudos realizados no Brasil com gestores de diversos setores apontaram relação de dependência direta com as variáveis demográficas, ocupacionais, hábitos de vida e de saúde, em relação aos níveis de estresse (BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2013; MAFFIA; ZILLE, 2013; MORAES, 2014).

Algumas limitações deste estudo servem como sugestões para pesquisas futuras. A pesquisa se limitou ao estudo dos gestores docentes de quatro unidades acadêmicas da área da Saúde de uma única Instituição Federal de Ensino superior pública situada no estado de Minas Gerais. Para pesquisas futuras, sugere-se investigar o estresse ocupacional entre gestores docentes das demais unidades acadêmicas da instituição pesquisada, como também de outras instituições de ensino federais e privadas. Como este estudo não encontrou associação entre as variáveis demográficas, funcionais, e hábitos de vida e de saúde, sugere-se identificar quais fatores são responsáveis por esta não associação.

Espera-se que este estudo, a partir dos dados e dos resultados apresentados, possa contribuir para o aprimoramento de políticas organizacionais na instituição

pesquisada, sobretudo em relação à redução das fontes de tensão excessivas no trabalho entre os gestores docentes, com a consequente redução dos níveis de estresse identificados, proporcionando melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida desses docentes. Finalizando, os resultados comprovaram a relevância da complementaridade da pesquisa qualitativa em relação à quantitativa, uma vez que a dupla abordagem revela diferentes aspectos da realidade e permite melhor compreensão dos fenômenos, possibilitando, assim, o alcance de resultados mais completos. Este estudo buscou contribuir para o desenvolvimento científico, disponibilizando conhecimentos acerca do estresse ocupacional, podendo ser utilizado como fonte útil para consultas e estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L.; FERREIRA COSTA, V. M. **Reforma do Estado e o contexto federativo brasileiro**. São Paulo: Konrad-Adenauer-Stiftung, 1998.
- ANDRADE, T. C. **Estresse ocupacional e a função gerencial**: estudo em uma empresa com atuação no setor da construção civil na cidade de Itabira – MG. 2013. 96 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração, Belo Horizonte, 2013.
- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse**: faça o estresse trabalhar para você. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- ALIZADEGANI, F.; ZAINI, M.F.; DELAVARI, G. Stress free and high self-esteem: approaches of motivation towards teachers and school students. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 114, p. 711-714, Feb. 2014.
- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thomson, 1999.
- ARROBA, T.; KIM, J. **Pressão no trabalho-stress**: um guia de sobrevivência. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- ASSMAR, E. M. L.; FERREIRA, M. C. Da injustiça organizacional ao estresse e ao esgotamento profissional. In: TAMAYO, A. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, M. A. **Ofício, estresse e resiliência**: desafios do professor universitário. 2007. 229 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Rio Grande do Norte, Programa de Pós-graduação em Educação, Natal, 2007.
- BARRETO, M. A.; SOUZA, T.; MARTINS, J. M. Docência universitária: condições de trabalho, estresse e estratégia de enfrentamento. **Editora Unijuí**, Ano 10, n. 19, p. 121-143, jul./dez. 2009.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BERNARDES, J. F.; ABREU, A. F. A contribuição dos sistemas de informações na gestão universitária. IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4, 2004, Florianópolis. **Anais....**Florianópolis: UFSC, 2004.
- BONANATO, F. M; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. Estresse em funcionários de uma Universidade Pública do Estado do Paraná. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EGEP, 2009.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L. O consumo de energia de quem produz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 20, n. 04, p. 478-494 - out./dez. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. **Expansão de universidades federais duplica número de vagas em sete anos**. Brasília: MEC, 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2012/06/expansao-de-universidades-federais-duplica-numero-de-vagas-em-sete-anos>>. Acesso em: 27 maio 2014.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n° 466 de 12 de dezembro de 2012. **Diário Oficial da União**, Brasília, 13 jun. 2012. Disponível: <<https://www.google.com.br/search?q=resolucao+466%2F2012&>>. Acesso em: 19 fev. 2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento. Secretaria de Gestão. **Melhoria da gestão pública brasileira por meio da definição de um guia referencial para medição de desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Brasília: SEGES, 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Crise econômica e reforma do estado no Brasil: para uma nova interpretação da América Latina**. São Paulo: Editora 34, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

BRYNER, G. C. Organizações públicas e políticas públicas: In: PETERS, B. G.; PIERRE, J. (Org.). **Administração pública**: coletânea, São Paulo, UNESP, 2010.

CANTERLE, N. M. G.; FAVARETTO, F. Proposta de um modelo referencial de gestão de indicadores de qualidade na instituição universitária. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro, v. 16, n. 60, p. 393-412, jul./set., 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

COOPER, C. L. *et al.* **Occupational stress indicator management guide**. Windsor: NFER - Nelson, 1988.

COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. **Living with stress**. London: Penguin Books, 1988.

COOPER, C.L.; SLOAN, S.; WILLIAM, S. **Occupational stress indicator**. London: Windsor, 1988.

COUTO, H. A.; **Stress e qualidade de vida do executivo**. Rio de Janeiro: COP, 1987.

CREMONEZI, A. M. **Estresse no trabalho**: estudo com professores de uma faculdade privada de ensino superior e uma escola pública de ensino fundamental e média de Minas Gerais. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2014.

CRUZ, R. C. **Tipos de atividades que constituem as rotinas do trabalho de diretores de cursos de graduação de uma universidade e aprendizagens para o exercício da função**. 2008. 219 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2008.

CRUZ, R. M. *et al.* Saúde docente, condições e carga de trabalho. **Revista Electrónica de Investigación y Docencia**, v.4, p. 147-160, jul. 2010.

CUNHA, F. **Separando incerteza da heterogeneidade nos lucros do ciclo de vida**. Oxford: Oxford University Press, 2005. (Oxford Economic Papers, v. 57).

DAHL, M. Organizational change and employee stress. **Management Science**, v. 57, n. 2, p. 240- 256, Feb. 2011.

DAMIEN, Page. Managers coping in further educational colleges. **Journal of Management Development**, v. 32, n. 7, p. 705-720, 2013.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez Oboé, 1992.

DOLAN, S. L. **Estresse, auto-estima, saúde e trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ESTEVE, J. M. Z. **O mal-estar docente**: a sala de aula e a saúde dos professores. 3. ed. Baurú: Edusc, 1999.

FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2009, Salvador. **Anais**: Documentos. Salvador: Brasil, 2009.

FINGER, A. P. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: UFSC/CPGA, 1997.

FRANÇA, A. C. L; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho**: uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 2005.

FURLANETTO, M. A. **A mulher e a dupla jornada de trabalho**. Brasil Medicina. 2014. Disponível em: <[http://www.brasilmedicina.com.br/noticias/pgnoticias\\_det.asp?Codigo=424&AreaSelect=2](http://www.brasilmedicina.com.br/noticias/pgnoticias_det.asp?Codigo=424&AreaSelect=2)>. Acesso em: 24 maio 2014.

GALVÃO, M. C. P. **Novas formas de gestão dos serviços públicos: a relação público privada.** São Paulo: FUNDAP, 1997.

GATCHEL, R. J.; BAUM, A. Mediadores biocomportamentais de stress e qualidade de vida em contextos ocupacionais. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Org.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo.** São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para saúde e levar a melhor contra o estresse.** Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GOMES, O. F. *et al.* Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR, 13, 2013, Buenos Aires. **Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad.** Buenos Aires: CIGU, 2013.

GRILLO, F. **Em seis anos, consumo de álcool cresce 20% no Brasil.** R7 Notícias, 10 abr. 2013. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/saude/em-seis-anos-consumo-de-alcool-cresce-20-no-brasil-10042013>> Acesso em 28 maio 2014.

GUIMARÃES, A. L. C. O. **O estresse ocupacional do gestor escolar: um estudo nas escolas municipais do Cabula-Salvador-Bahia.** 2013.142 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2013.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial.** São Paulo: Saraiva, 1994.

KANAN, L. A. **Características do processo de vinculação de coordenadores de curso com o trabalho e com a universidade.** 2008. 312 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2008.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, Florianópolis, 23 p. 56-65, 2011.

KAPLAN, R. M. Quality of life, resource allocation and the U.S. health-care crisis. In: DIMSDALE, J. E.; BAUM, A. (Ed.). **Quality of life in behavioral medicine research.** Hildsdale: Lawrence Erlbaum, 1995.

KARASEK, R. A. *et al.* The job content questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. **Journal of Occupational Health Psychology**, v.3, n. 4, p. 322-355, 1998.

KARASEK, R. A.; THEORELL, T. **Healthy work: stress productivity and the reconstruction of working life.** New York: Basic Books, 1990.

KAVITHA, P. Organizational role stress among college faculties: an empirical study. **Sona Global Management Review**, v. 6, n. 4, p. 36-50, Aug. 2012.

KOPKO, G. **Número de fumantes no Brasil cai 30,7% nos últimos nove anos.** Brasília: Vigitel, 2015. Blog da Saúde, 28 maio 2015. Disponível em: <<http://www.blog.saude.gov.br/index.php/35568-numero-de-fumantes-no-brasil-cai-30-7-nos-ultimos-nove-anos>>. Acesso 30 maio 2015.

LEVI, L. Sociedade, stress e doença: investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção. In: CONGRESSO DE STRESS DA ISMA, 5; FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 7, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: International Stress Management Association, 2005.

LIMA, K. R. S. O banco mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Revista Katálysis**. Florianópolis, v. 14, p. 86-94, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIPP, M. E. N. **Pesquisas sobre stress no Brasil.** Campinas: Papyrus, 1997.

LIPP, M. E. N. Estresse emocional: a contribuição de estressores internos externos **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 28, n. 6, p. 347-349, 2001.

LIPP, M. E. N. **O stress do professor**, Campinas: Papyrus, 2002.

LIPP, M. E. N. **Stress e o turbilhão da raiva.** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

LIPP, M. N.; TANGANELLI, M. Stress e qualidade de vida em magistrados da justiça do trabalho, diferenças entre homens e mulheres. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 15, p. 537-548, 2002.

MAFFIA, L. N. **Estresse ocupacional em gestores: estudo nas secretarias de estado de Minas Gerais.** 2013. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2013.

MAFFIA, L. N.; ZILLE, L. P. Estresse Ocupacional: estudo com gestores que atuam nas Secretarias de Governo do Estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G. Resistência à Mudança e suas Relações com o Estresse no Trabalho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.9, n.3, p. 9-31, jul./set. 2005.

MARRAS, J. P; VELOSO, H. M. **Estresse ocupacional.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MENDES, A. M.; CRUZ, R. M. Trabalho e saúde no contexto organizacional: vicissitudes teóricas. In: TAMAYO, A. (Ed.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MOHAMMADIA, A; YOUZBASHIB, A. Investigation relationship of schools organization climate with job stress among physical education teachers. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 47, p. 138-140, 2012.

MOLINA, O. F. **Estresse no cotidiano**. São Paulo: Pancast, 1996.

MONTAGNA, P. *et al.* Condições de trabalho e indicativos de estresse ocupacional em docentes do ensino superior. **Revista das Faculdades Adventistas da Bahia Formadores: Vivências e Estudos**. Cachoeira, v.2, n.1, p.37-55, 2007.

MORAIS, A. F. M. **Estresse Ocupacional**: um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do polo industrial de Manaus. 2014. 152 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2014.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Relatório de pesquisa – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1994.

OLIVEIRA, F. A. *et al.* Avaliação dos fatores de pressão no trabalho médico e sua relação com o estresse: um estudo em uma unidade de ultrassonografia da rede pública em comparação com unidades da rede privada. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2004, 28, Curitiba. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

PAIVA, K. C. M. *et al.* Situação de trabalho, qualidade de vida e estresse no ambiente acadêmico: comparando professores de instituição pública, privada e confessional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2002, 26, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

PASCHOAL, T; TAMAYO, Á. Validação de escala de estresse no Trabalho. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 45-52, set. 2004.

PAZ, M. P. O estresse no cotidiano de professores da educação superior. **Revista FSA**, Teresina, v. 6, n. 1, p. 68-77, jan./dez. 2009.

PEREIRA, A. M. T. B. (Org.). **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

QUICK, J. C; NELSON, D. L.; HURRELL, J. J. **Preventive stress management in organizations**. Washington: American Psychological Association, 1997.

RINALDI, A. OMS coloca o estresse ocupacional como um fator social. **Inteligência Ambiental Notícias**, 3 jul. 2007. Disponível em: <<http://www.inteligenciaambiental.com.br/noticias-integra.asp?noticia=1826>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

ROSSI, A. M; PERREWÊ, P. L.; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Relações entre qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: perspectivas teóricas. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SANTOS, A. F. O.; CARDOSO, C. L. Profissionais de saúde mental: estresse e estressores ocupacionais em saúde mental. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 15, n. 2, p. 245-253, abr./jun. 2010.

SCHMIDT, D. R. C. *et al.* Estresse ocupacional entre profissionais de enfermagem do bloco cirúrgico. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 330-337, abr./jun. 2009.

SELYE, H. **A tensão da vida**. São Paulo. IBRASA, 1956.

SILVA, F. M. V. **A transição de líder para contribuidor individual**: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. 2011. 273 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2011.

SILVA, F. M. V. *et al.* **Deixando de Ser Gestor Universitário**: o Relacionamento Interpessoal. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

SILVA, M. A. **Estresse e burnout**: um estudo com professores do CEFET-MG. 2011. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-Graduação em Administração, Belo Horizonte, 2011.

SILVA, S. F. P.; COLTRE, S. M. O nível de estresse dos docentes da área da saúde em uma instituição de ensino superior privada no oeste do Paraná. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2009. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

STEFANO, S. R. *et al.* Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior: diferenças entre gênero. **Revista Economia e Gestão**, v. 13, n. 31, p. 73-92, jun. 2013.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUSS, A; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Tradução Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. **Revista de Administração Científica Eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_633.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_633.pdf)>. Acesso em: 2 set. 2013.

TANURE, B. *et al.* Estresse, doença do tempo: um estudo sobre o tempo espremido dos altos executivos brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.p. 1-16.

TENÓRIO, F. G.; RIBEIRO, G.S. A sociedade é protagonista na relação com o Estado? **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 15 fev. 2000.

TOJAL, M. C. **Estresse e estratégias de enfrentamento**: estudo com gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, São Paulo, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS. **Fontes da história**. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: <[https://www.ufmg.br/conheca/hi\\_index.shtml](https://www.ufmg.br/conheca/hi_index.shtml)>. Acesso em: 02 jun. 2015a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Escola de Educação Física**: laboratório. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: <<http://www.eef.ufmg.br/eeffto/laboratorio>>. Acesso em: 02 jun. 2015b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Escola de Enfermagem**: apresentação. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: <<http://www.enf.ufmg.br>>. Acesso em: 02 jun. 2015c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Conheça a Faculdade de Medicina**. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: <[http://www.medicina.ufmg.br/conheca\\_fm/index.php](http://www.medicina.ufmg.br/conheca_fm/index.php)>. Acesso em: 02 jun. 2015d.

UNIVERSIDADE FEDERALDE MINAS GERAIS. **História da Faculdade de Odontologia da UFMG**. Belo Horizonte: UFMG. Disponível em: <<http://www.odonto.ufmg.br/index.php/centro-de-memoria/historia>>. Acesso em: 02 jun. 2015e.

VANDERLEY, L. G.; XIMENES, L. C. As Facetas da personalidade no entrelinhamento do estresse ocupacional dos docentes do curso de administração. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WILHELM, F. A. **Características das situações estressantes e estratégias de enfrentamento utilizadas por gestores universitários**. 2012. 289 p. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Florianópolis, 2012.

WILHELM, F. A.; ZANELLI, J. C. Características das situações estressantes em

gestores universitários no contexto do trabalho. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, Rio de Janeiro v. 13, n. 2, p. 704-723, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZABALZA, M. A. **O ensino universitário, seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZAMBON, E. **Estratégias de prevenção ao estresse ocupacional de professores do ensino superior privado**. 2014. 130f. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Educação, Porto Alegre, 2014.

ZANELATO, L. S.; CALAIS, S. L. Manejo de estresse,  *coping*  e resiliência em motoristas de ônibus urbano. In: VALLE, T. G. M.; MELCHIORI, L. E. (Org.). **Saúde e desenvolvimento humano**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

ZANELLI, J. C. (Org.) **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos**. 2005. 253 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2005.

ZILLE, L. P. O estresse e os impactos no trabalho na função gerencial: buscando as interfaces da realidade brasileira e portuguesa. In: BARBOSA, A. C. Q.; SILVA, J. R. (Org.) **Economia, gestão e saúde**. Lisboa: Edições Colibri, 2011.

ZILLE, L. P.  *et al.*  Tensões no trabalho e a realidade dos gestores brasileiros. In: SILVA, R. J; BARBOSA, A. C. Q. (Ed.). **Desafios econômicos e gerenciais das relações luso- brasileiras: uma década em perspectiva**. Lisboa: Edições Colibri, 2013.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 21, p. 175-196. 2008.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial? In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Org.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

ZILLE, L. P.; CREMONEZI, A. M. Estresse no trabalho: estudo com professores da rede pública estadual de Minas Gerais. **REUNA**, Belo Horizonte, v.18, n.4, p. 111-128, out./dez. 2013.

### APÊNDICE A - Estrutura das unidades acadêmicas em estudo

| Unidade acadêmica  | Função                                | Quantidade |
|--|---------------------------------------|------------|
| Escola de Educação Física, Fisioterapia, e Terapia Ocupacional | Diretor                               | 1          |
|  | Vice-diretor                          | 1          |
|  | Chefes Departamentos                  | 4          |
|  | Subchefes Departamentos               | 4          |
|  | Coordenador Colegiado Graduação       | 3          |
|  | Subcoordenador Colegiado de Graduação | 3          |
|  | Coordenador da Pós-Graduação          | 3          |
|  | Subcoordenador da Pós-Graduação       | 2          |
|  | Coordenador do CENEX                  | 1          |
|  | Subcoordenador do CENEX               | 1          |
|  | <b>Total: 23</b>                      |            |
| Escola de Enfermagem   | Diretor                               | 1          |
|  | Vice-diretor                          | 1          |
|  | Chefes Departamentos                  | 4          |
|  | Subchefes Departamentos               | 4          |
|  | Coordenador Colegiado Graduação       | 3          |
|  | Subcoordenador Colegiado de Graduação | 3          |
|  | Coordenador da Pós-Graduação          | 2          |
|  | Subcoordenador da Pós-Graduação       | 2          |
|  | Coordenador do CENEX                  | 1          |
|  | Subcoordenador do CENEX               | 0          |
|  | <b>Total: 21</b>                      |            |
| Faculdade de Medicina  | Diretor                               | 1          |
|  | Vice-diretor                          | 1          |
|  | Chefes Departamentos                  | 12         |
|  | Subchefes Departamentos               | 11         |
|  | Coordenador Colegiado Graduação       | 3          |
|  | Subcoordenador Colegiado de Graduação | 3          |
|  | Coordenador da Pós-Graduação          | 1          |
|  | Subcoordenador da Pós-Graduação       | 1          |
|  | Coordenador do CENEX                  | 1          |
|  | Subcoordenador do CENEX               | 0          |
|  | <b>Total: 34</b>                      |            |
| Faculdade de Odontologia                                       | Diretor                               | 1          |
|  | Vice-diretor                          | 1          |
|  | Chefes Departamentos                  | 4          |
|  | Subchefes Departamentos               | 4          |
|  | Coordenador Colegiado Graduação       | 1          |
|  | Subcoordenador Colegiado de Graduação | 1          |
|  | Coordenador da Pós-Graduação          | 1          |
|  | Subcoordenador da Pós-Graduação       | 1          |
|  | Coordenador do CENEX                  | 1          |
|  | Subcoordenador do CENEX               | 1          |
|  | <b>Total: 16</b>                      |            |

Fonte: Site da Instituição Federal (2014)

**Total geral: 94**

**APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participação em  
Pesquisa - TCLE**

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Título da pesquisa: **ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com os gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais**

Instituição promotora: Faculdade Novos Horizontes

Pesquisador: Adimilson Quinino dos Santos Fone: 31-3293-7000

E-mail: [adimilson.santos@mestrado.unihorizontes.br](mailto:adimilson.santos@mestrado.unihorizontes.br)

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira Fone: 31- 3293-7025

E-mail: [luciano.zille@unihorizontes.br](mailto:luciano.zille@unihorizontes.br)

Convidamos o (a) senhor (a) para participar de uma pesquisa que tem como identificar e analisar os níveis de estresse, principais sintomas, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes de Unidades Acadêmicas da área da saúde, que atuam em uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais. O estudo será realizado por meio de aplicação de questionário adaptado do modelo teórico de Zille (2005), com abordagem quantitativa e qualitativa. Os resultados da investigação poderão ser utilizados para planejamento de políticas de saúde dos gestores docentes, e poderão agregar novos conhecimentos e estimular a realização de outros estudos relacionados com o tema. Os dados obtidos serão registrados para que possamos estudá-los, podendo ser divulgados em artigos científicos, resumos e eventos, de forma global. Porém o (a) senhor (a) não será identificado pelo nome em nenhuma hipótese. O (A) senhor (a) não será prejudicado de qualquer forma caso não queira participar. O senhor (A) não terá nenhum tipo de despesa e não receberá nenhuma gratificação para participação desta pesquisa. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade. É garantida a preservação de sigilo e anonimato das informações que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa. Se quiser mais informações sobre este trabalho, por favor, ligue ou fale pessoalmente com: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, ou Adimilson Quinino dos Santos na Faculdade Novos Horizontes, Rua: Alvarenga Peixoto, 1270 Santo Agostinho Belo Horizonte - MG Cep: 30.180-121 - Telefones: 31-3293-7025 ou 31-3293-7000.

Li e entendi as informações precedentes. Tive oportunidade de fazer perguntas e todas as minhas dúvidas foram respondidas a contento. Este formulário está sendo assinado voluntariamente por mim, indicando meu consentimento para a realização desta pesquisa, até que eu decida o contrário. Receberei uma cópia assinada deste consentimento. Em caso de dúvida, poderei entrar em contato com o responsável pelo estudo.

---

Nome do participante

---

Assinatura do participante

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Adimilson Quinino dos Santos

Nome do pesquisador

---

Assinatura do pesquisador

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**APÊNDICE C - Termo de Compromisso de Cumprimento da Resolução 466/2012**

Eu, **Adimilson Quinino dos Santos, RG M-4.638.468**, responsável pela pesquisa intitulada **“ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais.”** declaro que:

- Assumo o compromisso de zelar pela privacidade e pelo sigilo das informações que serão obtidas e utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa;
- Os materiais e as informações obtidas no desenvolvimento deste trabalho serão utilizados para se atingir o(s) objetivo(s) previsto(s) na pesquisa;
- O material e os dados obtidos ao final da pesquisa serão arquivados sob a minha responsabilidade;
- Os resultados da pesquisa serão tornados públicos em periódicos científicos e/ou em encontros, quer sejam favoráveis ou não, respeitando-se sempre a privacidade e os direitos individuais dos sujeitos da pesquisa, não havendo qualquer acordo restritivo à divulgação;
- Assumo o compromisso de suspender a pesquisa imediatamente ao perceber algum risco ou dano, conseqüente à mesma, a qualquer um dos sujeitos participantes, que não tenha sido previsto no termo de consentimento.
- O CEP do Centro Universitário UNA será comunicado da suspensão ou do encerramento da pesquisa, por meio de relatório apresentado anualmente ou na ocasião da interrupção da pesquisa;
- As normas da **Resolução 466/2012** serão obedecidas em todas as fases da pesquisa.

Belo Horizonte, 28 de outubro de 2014.

---

Adimilson Quinino dos Santos

CPF 768.406.546-72

**APÊNDICE D - Termo de autorização de uso de imagem e depoimentos**

Eu \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_, RG \_\_\_\_\_, depois de conhecer e entender os objetivos, procedimentos metodológicos, riscos e benefícios da pesquisa, bem como de estar ciente da necessidade do uso de minha imagem e/ou depoimento, especificados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). AUTORIZO, através do presente termo, o pesquisador **Adimilson Quinino dos Santos**, do projeto de pesquisa intitulado **“ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais”**, a realizar as fotos e/ou vídeos que se façam necessárias e/ou a colher meu depoimento sem quaisquer ônus financeiros a nenhuma das partes.

Ao mesmo tempo, libero a utilização destas fotos e/ou vídeos (seus respectivos negativos ou cópias) e/ou depoimentos para fins científicos e de estudos (livros, artigos, slides e transparências), em favor dos pesquisadores da pesquisa, acima especificados, obedecendo ao que está previsto nas Leis que resguardam os direitos das crianças e adolescentes (Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA, Lei N.º 8.069/ 1990), dos idosos (Estatuto do Idoso, Lei N.º 10.741/2003) e das pessoas com deficiência (Decreto Nº 3.298/1999, alterado pelo Decreto Nº 5.296/2004).

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

---

Participante da pesquisa

---

Pesquisador responsável pelo projeto

## APÊNDICE E – Roteiro de entrevista

(considerar os últimos 6 meses para todas as questões)

- 1) Em termos gerais, o que o senhor(a) destaca como pontos positivos na instituição?
  - 1A) E quais pontos precisam ser melhorados?
- 2) Na sua percepção, quais situações o senhor(a) vê e sente como tensionantes no seu trabalho? Com qual frequência e intensidade?
- 3) Como estas situações tensionantes afetam o senhor(a) como pessoa?
- 4) Quais consequências que estas situações geram em relação ao seu trabalho?
- 5) Quais são as situações mais críticas no seu trabalho, geradoras de tensões excessivas?
- 6) Quais seriam as prioritárias a serem minimizadas ou eliminadas?
- 7) Na sua percepção, quais são as mais difíceis de serem resolvidas?
- 8) O que o senhor(a) sugere como medida para adequar o ambiente de trabalho e minimizar essas questões que você vem vivenciando?
- 9) O senhor(a) percebe estas mesmas situações em relação aos seus colegas de trabalho?
- 10) Diante dessas situações de tensão no trabalho, o que o senhor(a) utiliza como estratégia para minimizá-las ou eliminá-las?
- 11) É normal que situações tensionantes provocam reflexos nas pessoas. Assim sendo, nos últimos 6 meses o que o senhor(a) vem sentido? Alguns exemplos: nervosismo, ansiedade, ímpetos de raiva, angústia, fadiga, depressão, insônia,

dor no estômago, dor no peito sob tensão, palpitações, dor nos músculos do pescoço e ombros.

Considerar os sintomas em termos de frequência e intensidade.

- 12) Considerando o que conversamos em relação à tensão, determinados sintomas que o senhor(a) relatou (relembre) vivenciados no seu trabalho, o senhor(a) acredita que está estressado (a)? Grau percebido: leve/moderado, intenso ou muito intenso?
- 13) Além das questões abordadas, o senhor(a) citaria outras situações relacionadas ao seu trabalho e à instituição que o senhor atua que possam estar relacionadas ao estresse?
- 14) O senhor(a) consegue cumprir o seu plano de ensino?
- 15) O senhor(a) se sente realizado com o seu trabalho?
- 16) Gostaria de mudar de emprego?
- 17) Está satisfeito com o seu salário?
- 18) O senhor(a) acha que ele está de acordo com as exigências do cargo?

## ANEXO A – Parecer do projeto de pesquisa

### PARECER DE PROJETO DE PESQUISA

#### Identificação:

Interessado: Faculdade Novos Horizontes – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração

Projeto: Estresse Ocupacional: estudo com gestores docentes de unidades acadêmicas na área de saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior no Estado de Minas Gerais

Aluno: Adimilson Quinino dos Santos

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

#### Resumo do Projeto:

O projeto em referência tem como objetivo geral identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, os níveis de estresse, principais sintomas, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes de unidades acadêmicas da área de saúde, em uma Instituição de Ensino Superior no Estado de Minas Gerais.

Em termos teóricos, no que se refere ao estresse, o projeto está fundamentado em BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P. e MARQUES, A. L., (2013); ZILLE (2013); ZILLE *et al.* (2013); ZILLE (2011); ZILLE, *et al.* (2011); ZILLE (2005); COOPER, C. L. (2008); COOPER *et al.* (1988); LEVI, L (2005); KARASEK (1990, 1998); COUTO (1987, 2014). Em relação à gestão nas organizações a base teórica apoiou em MINTZBERG (1986); DEJOURS, A. (1992); HANDY, C. (1994); AKTOUF, O. (2005); DAVEL e MELO (2005) e BAUMAN, Z. (2007).

Em termos metodológicos a abordagem será de natureza quantitativa e qualitativa, constituindo-se numa triangulação metodológica. A pesquisa terá caráter descritivo, utilizando-se como estratégia o estudo de caso. As unidades de análise serão constituídas de Unidades Acadêmicas da área de saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais, sendo elas a Escola de Educação Física, Escola de Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Escola de Enfermagem, Faculdade de Odontologia e Faculdade de Medicina. Os sujeitos a serem pesquisados serão os docentes que ocupam função de gestão nestas unidades. Na abordagem quantitativa a pesquisa será censitária, envolvendo 98 sujeitos. Na abordagem qualitativa serão entrevistados 20 sujeitos, sendo 4 por unidade de análise, que serão definidos de acordo com os resultados obtidos na etapa quantitativa. A coleta dos dados será dada por meio de questionário, entrevistas semi-estruturais e análise de documentos. Na análise dos dados na abordagem quantitativa, estes serão processados por meio do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Serão analisados com base na estatística descritiva, envolvendo análise exploratória dos dados e de frequência, e análise univariada e bivariada. O nível de significância considerado (valor-p) será igual ou inferior a 0,05. Em relação à análise qualitativa, será utilizada a técnica de análise de conteúdo, desenvolvida por meio das suas etapas básicas: pré-análise, exploração do material e por fim o tratamento dos resultados que consiste em inferências e interpretação dos conteúdos obtidos.

Conforme cronograma, o projeto será desenvolvido no período de outubro de 2014 a abril de 2015, pelo mestrando Adimilson Quinino dos Santos, sob orientação do Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, professor e pesquisador do programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes.

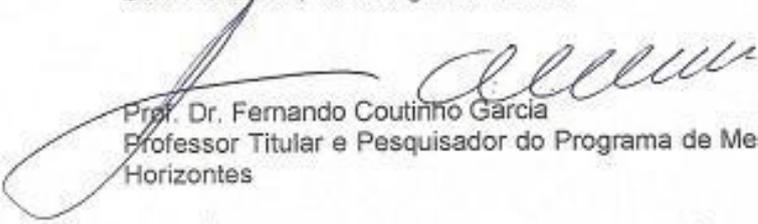
**Mérito:**

O estudo foca um tema de grande relevância, não só em relação à realidade brasileira, como no contexto mundial. Amplia os estudos sobre o estresse ocupacional na área pública, onde o tema apesar de ser estudado, a intensidade é menor do que na área privada. O projeto encontra-se bem estruturado em suas diversas partes como problema a ser estudado, objetivo geral e objetivos específicos, como também está bem justificado nos planos acadêmico, institucional e social. Mostra com clareza a ambiência do estudo, está bem respaldado em termos teóricos e a metodologia se apresenta adequada e consistente para possibilitar o seu desenvolvimento de acordo com o cronograma apresentado. Em relação ao orientador, já trabalha com o tema há muitos anos, tendo orientado mais de 20 dissertações de mestrado e tese de doutorado em relação a temática proposta no projeto.

**Voto:**

Salvo melhor juízo, sou pela aprovação do projeto de pesquisa ora apresentado.

Belo Horizonte, 13 de Agosto de 2014

  
Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
Professor Titular e Pesquisador do Programa de Mestrado Acadêmico da Faculdade Novos Horizontes

*Ad referendum do Colegiado do Curso*

*FFG*  
*13/08/14*

**03516376/0001-41**  
INSTITUTO NOVOS HORIZONTES DE  
ENSINO SUPERIOR E PESQUISA LTDA.  
Rua Alvarenga Peixoto, 1270  
Santo Agostinho - CEP 30180-121  
**BELO HORIZONTE - MG**

## ANEXO B – Cartas de anuências

### Carta de Anuência da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional

#### CARTA DE ANUÊNCIA

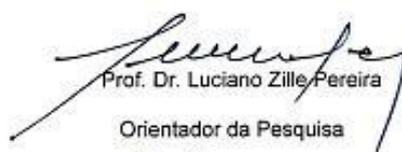
Ilmo Sr.Dr. Sérgio Teixeira da Fonseca

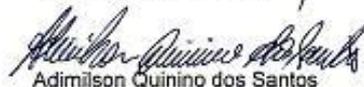
Solicitamos autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada **Estresse Ocupacional: estudo com os gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais**, sob orientação do Prof.Dr. Luciano Zille Pereira, que utilizará da metodologia de estudo de caso qualitativo e quantitativo de caráter descritivo, com o objetivo geral: identificar e analisar os níveis de estresse, os principais sintomas, as fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes; e objetivos específicos: identificar os níveis de estresse e classificá-las por intensidade; identificar os principais sintomas físicos e psicológicos; relacionar os níveis de estresse identificados com as variáveis demográficas, necessitando portanto a realização de aplicação de questionários e entrevistas aos docentes gestores desta Faculdade. Ao mesmo tempo, informamos que o nome desta Faculdade não constará no relatório final bem como em futuras publicações em forma de artigo científico.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) 466/12 que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho da Vossa Senhoria, agradeço antecipadamente a atenção, ficando a disposição quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Belo Horizonte, 11 de agosto de 2014.

  
Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Orientador da Pesquisa

  
Adimilson Quinino dos Santos

Mestrando

Prof. Dr. Sérgio Teixeira da Fonseca

Diretor da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional /UFMG

Concordo com solicitação

Não concordo com a solicitação

  
Prof. Dr. Sérgio Teixeira da Fonseca  
Diretor da Escola de Educação Física  
Fisioterapia e Terapia Ocupacional  
UFMG - Portaria Nº 6498

## Carta de Anuência da Escola de Enfermagem

**CARTA DE ANUÊNCIA**

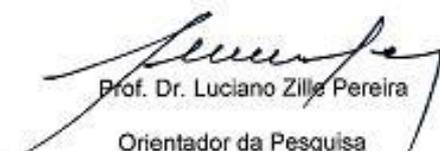
Ilma Sra.Dra. Maria Imaculada de Fátima Freitas

Solicitamos autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada **Estresse Ocupacional: estudo com os gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais**, sob orientação do Prof.Dr. Luciano Zille Pereira, que utilizará da metodologia de estudo de caso qualitativo e quantitativo de caráter descritivo, com o objetivo geral: identificar e analisar os níveis de estresse, os principais sintomas, as fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes; e objetivos específicos: identificar os níveis de estresse e classificá-las por intensidade; identificar os principais sintomas físicos e psicológicos; relacionar os níveis de estresse identificados com as variáveis demográficas, necessitando portanto a realização de aplicação de questionários e entrevistas aos docentes gestores desta Faculdade. Ao mesmo tempo, informamos que o nome desta Faculdade não constará no relatório final bem como em futuras publicações em forma de artigo científico.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) 466/12 que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho da Vossa Senhoria, agradeço antecipadamente a atenção, ficando a disposição quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Belo Horizonte, 11 de agosto de 2014.

  
Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Orientador da Pesquisa

  
Adimilson Quinino dos Santos

Mestrando

  
Prof. Dra. Maria Imaculada de Fátima Freitas  
Diretora da Escola de Enfermagem/UFMG

Prof. Eliane Marina P. Guimarães  
Vice-Diretora da Esc. Enfermagem/UFMG  
Portaria nº 5.374 de 23/08/2013

Concordo com solicitação

Não concordo com a solicitação

## Carta de Anuência da Faculdade de Medicina

**CARTA DE ANUÊNCIA**

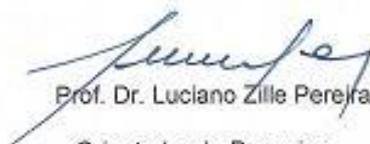
Ilmo Sr.Dr. Tarcizo Afonso Nunes

Solicitamos autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada **Estresse Ocupacional: estudo com os gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais**, sob orientação do Prof.Dr. Luciano Zille Pereira, que utilizará da metodologia de estudo de caso qualitativo e quantitativo de caráter descritivo, com o objetivo geral: identificar e analisar os níveis de estresse, os principais sintomas, as fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes; e objetivos específicos: identificar os níveis de estresse e classificá-las por intensidade; identificar os principais sintomas físicos e psicológicos; relacionar os níveis de estresse identificados com as variáveis demográficas, necessitando portanto a realização de aplicação de questionários e entrevistas aos docentes gestores desta Faculdade. Ao mesmo tempo, informamos que o nome desta Faculdade não constará no relatório final bem como em futuras publicações em forma de artigo científico.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) 466/12 que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho da Vossa Senhoria, agradeço antecipadamente a atenção, ficando a disposição quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Belo Horizonte, 11 de agosto de 2014.



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Orientador da Pesquisa



Admilson Quinino dos Santos

Mestrando



Prof. Dr. Tarcizo Afonso Nunes

Diretor da Faculdade de Medicina/UFMG

Prof. Tarcizo Afonso Nunes  
Diretor da Faculdade de Medicina da UFMG  
Inscrição UFMG: 245348  
Inscrição SIAPE: 63215791

 Concordo com solicitação Não concordo com a solicitação

## Carta de Anuência da Faculdade de Odontologia

**CARTA DE ANUÊNCIA**

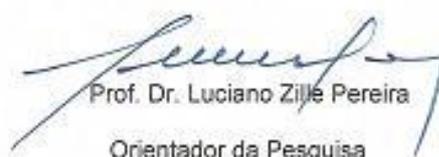
Ilmo Sr.Dr. Evandro Neves Abdo

Solicitamos autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada **Estresse Ocupacional: estudo com os gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais**, sob orientação do Prof.Dr. Luciano Zille Pereira, que utilizará da metodologia de estudo de caso qualitativo e quantitativo de caráter descritivo, com o objetivo geral: identificar e analisar os níveis de estresse, os principais sintomas, as fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes; e objetivos específicos: identificar os níveis de estresse e classificá-las por intensidade; identificar os principais sintomas físicos e psicológicos; relacionar os níveis de estresse identificados com as variáveis demográficas, necessitando portanto a realização de aplicação de questionários e entrevistas aos docentes gestores desta Faculdade. Ao mesmo tempo, informamos que o nome desta Faculdade não constará no relatório final bem como em futuras publicações em forma de artigo científico.

Ressaltamos que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) 466/12 que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos.

Na certeza de contarmos com a colaboração e empenho da Vossa Senhoria, agradeço antecipadamente a atenção, ficando a disposição quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Belo Horizonte, 11de agosto de 2014.



Prof. Dr. Luciano Zille Pereira  
Orientador da Pesquisa



Adimilson Quinino dos Santos  
Mestrando



Prof. Dr. Evandro Neves Abdo  
Diretor da Faculdade de Odontologia/UFMG

Professor Evandro Neves Abdo  
Inscrição - UFGM 10861-8  
Diretor da Faculdade de Odontologia / UFGM

 Concordo com solicitação Não concordo com a solicitação

## ANEXO C - Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com gestores docentes de unidades acadêmicas na área da saúde de uma Instituição Federal

**Pesquisador:** Adimilson Quinino dos Santos

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 39255714.4.0000.5098

**Instituição Proponente:** INSTITUTO NOVOS HORIZONTES DE ENSINO SUPERIOR E PESQUISA LTDA.

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 907.980

**Data da Relatoria:** 08/12/2014

#### Apresentação do Projeto:

O estresse constitui um fenômeno complexo que necessita ser compreendido por meio de diferentes contextos, âmbitos e influências. Diariamente as pessoas, de modo geral, convivem com situações estressantes em seu cotidiano de trabalho, e com isso pode afetar o desempenho individual dentro das organizações. Nas Universidades, o cargo de gestão que normalmente é assumido pelos professores, que é marcado por demandas e mudanças cada vez mais complexas e geradoras de estresse: tomada de decisões, pressões por produção e resultados, pressões gerais, dentre outras.

Quanto aos seus fins estudo será descritivo. Quanto aos meios, a pesquisa será caracterizada como estudo de caso quantitativo e pesquisa de campo. Como unidades de análise têm-se as unidades acadêmicas da área da saúde de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais. Na abordagem quantitativa, a pesquisa será de caráter censitário, envolvendo a população de 98 sujeitos. Na abordagem qualitativa que será realizada após a análise dos dados decorrentes da abordagem quantitativa, serão entrevistados 4 gestores por unidade de análise. Para a coleta dos dados, na abordagem quantitativa será utilizado questionário aderente Modelo Teórico Explicativo Estresse Ocupacional em Gerentes - MTEG, desenvolvido e validado por Zille (2005), e

**Endereço:** Rua dos Guajajaras, 175

**Bairro:** Centro

**CEP:** 30.180-100

**UF:** MG

**Município:** BELO HORIZONTE

**Telefone:** (31)3508-9110

**E-mail:** cephumanos@una.br

Continuação do Parecer: 907.980

adaptado para este estudo. Para o processamento dos dados quantitativos, serão utilizados os softwares Excel 2007 e o Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 18. Em termos da análise, serão realizadas as descritivas, envolvendo análise exploratória dos dados e de frequência, análises univariadas e bivariadas. Em relação à abordagem qualitativa, os dados serão analisados tendo como base a técnica de análise de conteúdo.

**Objetivo da Pesquisa:**

Esta pesquisa tem por objetivo geral identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, os níveis de estresse, principais sintomas, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores do impacto no trabalho dos gestores docentes de unidades acadêmicas da área da saúde, em uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais.

Identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, os níveis de estresse, principais sintomas, fontes de tensão, mecanismos de regulação e indicadores de impacto no trabalho dos gestores docentes de Unidades Acadêmicas da área da saúde, em uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

O autor menciona que o participante não terá nenhum tipo de despesa e não receberá nenhuma gratificação para participação desta pesquisa. Contudo, não menciona o risco de constrangimento, intrínseco à entrevista.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O autor apresenta excelente contextualização teórica, com objetivo e metodologia compatível com a coleta de dados desejada. Pesquisa relevante e apropriada, tendo-se em vista o elevado grau de stress frequentemente observado no meio acadêmico.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os documentos apresentados. Contudo, cabem correções no TCLE:

- a. Garantia de preservação do sigilo e confidencialidade.
- b. Descrição dos riscos relacionados a pesquisa, no que tange ao risco de constrangimento.

**Recomendações:**

Sugere-se também a descrição dos possíveis critérios de exclusão amostral.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Adequar os tópicos descritos no item recomendações e nos comentários.

Endereço: Rua dos Guajaras, 175

Bairro: Centro

CEP: 30.180-100

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3508-9110

E-mail: cephumanos@una.br

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA  
/ MG



Continuação do Parecer: 907.980

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O CEP aprova o voto do relator. O projeto está aprovado, porém ficam as recomendações a seguir: O CEP considera que, uma vez que no projeto está descrito que haverá garantia de sigilo e anonimato, é de fundamental importância que esta afirmação conste do texto do TCLE. O CEP também considera que a descrição do risco de constrangimento por responder o formulário de coleta de dados também deve ser inserido no texto do TCLE.

BELO HORIZONTE, 10 de Dezembro de 2014

Assinado por:

*pl* Helen Lima Del Puerto  
(Coordenador)

Endereço: Rua dos Guajajaras, 175

Bairro: Centro

CEP: 30.180-100

UF: MG

Município: BELO HORIZONTE

Telefone: (31)3508-9110

E-mail: cephumanos@una.br

**ANEXO D - Questionário de Diagnóstico de Estresse Ocupacional em Gerentes  
(MTEG)**

***Estresse Ocupacional: estudo com os gestores docentes de  
Unidades Acadêmicas da área da Saúde de uma Instituição Federal  
de Ensino situada no estado de Minas Gerais***

*FACULDADE NOVOS HORIZONTES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO*

## INFORMAÇÕES GERAIS

Este questionário tem como objetivo obter dados para estudar o estresse ocupacional em gestores acadêmicos na área da saúde de uma Instituição Federal de ensino superior do estado de Minas Gerais.

Você não deverá se identificar, uma vez que o estudo levará em consideração somente informações globais sobre a amostra pesquisada. A sua colaboração é muito importante para que se possa entender melhor o estresse no trabalho, contribuindo assim com estudos científicos que possam servir de referência para aplicação nas organizações.

Fique atento ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta. Se assinalar uma resposta e desejar alterá-la, basta circular a resposta errada e marcar novamente a resposta correta.

Para as suas respostas, considere o que vem ocorrendo com você nos últimos seis meses.

Agradecemos a sua valiosa contribuição para a realização desta pesquisa.

*Adimilson Quinino dos Santos - Mestrando*

*Professor Dr. Luciano Zille Pereira - Orientador*

*Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado Acadêmico*

**PARTE A** (Marque com "X" de acordo com cada situação específica e nas demais questões complete conforme solicitado).

1. Data de resposta do questionário: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

2. Sexo: 1.1 ( ) Masculino ; 1.2 ( ) Feminino

3. Idade: \_\_\_\_\_ anos

4. Estado Civil:

4.1 ( ) Casado/Vive Cônjuge; ( ) 4.2 Solteiro; ( ) 4.3 Viúvo; ( ) 4.4 Outros;

5. Em que nível hierárquico na estrutura gerencial da Unidade Acadêmica você atua? (Favor identificar e marcar com um "X" apenas uma categoria gerencial)

5.1 ( ) Diretoria - (nível de gestão mais elevado na estrutura hierárquica da Instituição).

5.2 ( ) Coordenação - (ocupa nível de coordenação/subcoordenação, chefia/subchefia de departamento).

6. Há quanto tempo você atua nesta função na Instituição em que trabalha atualmente?

6.1 ( ) Menos de 1 ano.

6.2 ( ) De 1 a 3 anos.

6.3 ( ) De 4 a 6 anos.

6.4 ( ) Mais de 6 anos.

7. Atualmente você trabalha quantas horas por semana na Instituição? (Considere o tempo de trabalho na empresa além do horário normal, em casa, hotéis e trajetos, etc.) \_\_\_\_\_ horas semanais.

8. Nesta questão, marque o nível educacional mais elevado.

8.1 ( ) MBA/Especialização completo: Área \_\_\_\_\_

8.2 ( ) Mestrado incompleto: Área \_\_\_\_\_

8.3 ( ) Mestrado completo: Área \_\_\_\_\_

8.4 ( ) Doutorado/PhD incompleto: Área \_\_\_\_\_

8.5 ( ) Doutorado/PhD completo: Área \_\_\_\_\_

9. Você fuma? 9.1 ( ) Sim; 9.2 ( ) Não

10. Se sim, com que frequência tem fumado?

10.1 ( ) Mais que de costume.

10.2 ( ) O mesmo que de costume.

10.3 ( ) Menos que de costume.

11. Você toma bebida alcoólica? 11.1 ( ) Sim; 11.2 ( ) Não

12. Se sim, quantas unidades você toma por semana em média? (1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados)

12.1 ( ) 1 a 5 unidades.

12.2 ( ) 6 a 15 unidades.

12.3 ( ) 16 a 35 unidades.

12.4 ( ) Mais de 35 unidades.

13. Nos últimas seis meses, com que frequência você tem bebido?

13.1 ( ) Mais que de costume.

13.2 ( ) O mesmo que de costume.

13.3 ( ) Menos que de costume.

14. Você tem algum problema relacionado à sua saúde? (hipertensão, doenças cardíacas, diabetes, úlcera, gastrite, colite, depressão, outros).

14.1 ( ) Sim. Qual(is)? \_\_\_\_\_

Desde quando? (mês/ano) \_\_\_\_/\_\_\_\_ .

14.2 ( ) Não

15. Você já foi acometido por infarto cardíaco? (Se sim, informar da forma mais precisa possível a sua ocorrência)

15.1 ( ) Sim 15.2 Com que idade? \_\_\_\_\_ anos; 15.3 Há quanto tempo? \_\_\_\_\_ anos e \_\_\_\_\_ meses.

15.4 ( ) Não

16. Você tem algum *hobbie*?

16.1 ( ) Sim (cite até dois dos mais importantes).

Qual(is)? \_\_\_\_\_

16.2 ( ) Não

**PARTE B**

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro à direita, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos seis meses em relação às questões apresentadas.

| Como estou me sentindo nos últimos seis meses?  | Nunca | Raramente | Algumas<br>Vezes | Frequente | Muito<br>Frequente |
|---|-------|-----------|------------------|-----------|--------------------|
| <b>B1</b>   | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 1. Nervosismo acentuado.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 2. Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado à medo/apreensão em relação ao futuro).  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 3. Ímpetos de raiva.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 4. Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afligem – problemas de qualquer natureza).           | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 5. Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência). | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 6. Irritabilidade (irritação sem motivos aparentes).  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 7. Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 8. Dor de cabeça por tensão.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 9. Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir de novo). | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 10. Dor nos músculos do pescoço e ombros.   | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 11. Dor discreta no peito sob tensão.   | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 12. Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos).  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 13. Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.                              | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 14. Nó na garganta (sensação de sufocamento).   | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 15. Tontura, vertigem.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 16. Falta ou excesso de apetite.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 17. Perda e/ou oscilação do senso de humor.   | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 18. Uso de cigarros para aliviar a tensão.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 19. Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.  | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |
| 20. Pânico - sensação de estar fora de si e/ou do mundo, medo de perder o controle das situações.                           | 1     | 2         | 3                | 4         | 5                  |

| Como estou me sentindo nos últimos seis meses?   | Nunca        | Raramente        | Algumas<br>Vezes         | Frequente        | Muito<br>Frequente         |
|--|--------------|------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|
| <b>B2</b>  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.                             | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 2. Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisa ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.             | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 3. Não conseguir desligar-se das coisas do trabalho.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 4. Assumir compromissos muito desafiadores, além dos limites, no contexto do trabalho.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 5. Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da minha capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tenho domínio pleno. | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 6. Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 7. Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| <b>Como estou me sentindo nos últimos seis meses?</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Raramente</b> | <b>Algumas<br/>Vezes</b> | <b>Frequente</b> | <b>Muito<br/>Frequente</b> |
| <b>B3</b>  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 1. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 2. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 3. Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 4. Desejo de trocar de emprego com uma certa frequência.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 5. Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 6. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, etc).   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 7. Conflito nas relações humanas no trabalho.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 8. Dificuldade de concentração no trabalho.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 9. Diminuição da eficácia no trabalho.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 10. Queda na produtividade.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |

**B4.** Cite até duas estratégias pessoais que você utiliza para reduzir o impacto de situações tensionantes/estressantes no seu ambiente de trabalho.  
Responda de forma objetiva e utilize tão somente os espaços a seguir para relatá-las.

B4-1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

B4-2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**PARTE C**

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos seis meses.

| <b>Aspectos relacionados ao meu trabalho</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Raramente</b> | <b>Algumas<br/>Vezes</b> | <b>Frequente</b> | <b>Muito<br/>Frequente</b> |
|---|--------------|------------------|--------------------------|------------------|----------------------------|
| 1. Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 2. A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e.mail, softwares, sistemas integrados de gestão, etc.).   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 3. O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 4. Percebo que a filosofia da alta direção nesta Instituição é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando tensão excessiva.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 5. É normal que as Instituições queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta Instituição essa situação é exagerada (paranoia).  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 6. Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 7. Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.                                  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 8. No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 9. Tenho experimentado nesta Instituição situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 10. Nesta Instituição existe prática recorrentes de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).                                | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 11. Há decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).  | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 12. Há situações de desrespeito humano nesta Instituição.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 13. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.   | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |
| 14. As minhas atividades nesta Instituição geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim. | 1            | 2                | 3                        | 4                | 5                          |

15. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva que não tenham sido considerados nas questões anteriores? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir.

15.1 \_\_\_\_\_

15.2 \_\_\_\_\_

16. O que você considera como os dois itens mais importantes para que o ambiente na Instituição na qual você trabalha seja menos tenso e estressante para os seus servidores? (Responda de forma objetiva, exclusivamente nos espaços a seguir.)

16.1 \_\_\_\_\_

16.2 \_\_\_\_\_

17. O que você considera como os dois itens mais difíceis na realidade atual da Instituição que trabalha para reduzir o nível de tensão?

17.1 \_\_\_\_\_

17.2 \_\_\_\_\_

**PARTE D**

Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” no espaço correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação ao seu contexto de trabalho nos últimos seis meses.

| <b>Aspectos relacionados ao meu trabalho</b>  | <b>Nunca</b> | <b>Raramente</b> | <b>Algumas Vezes</b> | <b>Frequente</b> | <b>Muito Frequente</b> |
|---|--------------|------------------|----------------------|------------------|------------------------|
| 1. Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho. | 1            | 2                | 3                    | 4                | 5                      |
| 2. Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.              | 1            | 2                | 3                    | 4                | 5                      |
| 3. Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.      | 1            | 2                | 3                    | 4                | 5                      |
| 4. Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão.                 | 1            | 2                | 3                    | 4                | 5                      |
| 5. Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.  | 1            | 2                | 3                    | 4                | 5                      |
| 6. Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.  | 1            | 2                | 3                    | 4                | 5                      |

**PARTE E**

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um “X” no espaço correspondente de acordo com as alternativas constantes em cada questão, tendo como referência a realidade atual do seu trabalho.

1. Como você considera a sua experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva?
  - 1.1 ( ) Muito relevante.
  - 1.2 ( ) Relevante.
  - 1.3 ( ) Alguma relevância.
  - 1.4 ( ) Pouco relevante.
  - 1.5 ( ) Muito irrelevante.
  
2. Como você avalia a possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho, como redutor de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?
  - 2.1 ( ) É sempre possível.
  - 2.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
  - 2.3 ( ) Algumas vezes é possível.
  - 2.4 ( ) Raramente é possível.
  - 2.5 ( ) Nunca é possível.
  
3. Como você avalia a possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário, visando reduzir o nível de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?
  - 3.1 ( ) É sempre possível.
  - 3.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
  - 3.3 ( ) Algumas vezes é possível.
  - 3.4 ( ) Raramente é possível.
  - 3.5 ( ) Nunca é possível.
  
4. Como você avalia a possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana?
  - 4.1 ( ) É sempre possível.
  - 4.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
  - 4.3 ( ) Algumas vezes é possível.
  - 4.4 ( ) Raramente é possível.
  - 4.5 ( ) Nunca é possível.
  
5. Como você avalia a possibilidade de gozar as suas férias regularmente?
  - 5.1 ( ) É sempre possível.
  - 5.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.
  - 5.3 ( ) Algumas vezes é possível.
  - 5.4 ( ) Raramente é possível.
  - 5.5 ( ) Nunca é possível.
  
6. Você realiza exercício físico planejado/orientado (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada, etc., quatro ou mais vezes por semana)?
  - 6.1 ( ) Sempre.
  - 6.2 ( ) Na maioria das vezes.
  - 6.3 ( ) Algumas vezes.
  - 6.4 ( ) Raramente.
  - 6.5 ( ) Nunca.

7. Você encontra tempo para relaxar/descansar?

7.1 ( ) Sempre.

7.2 ( ) Na maioria das vezes.

7.3 ( ) Algumas vezes.

7.4 ( ) Raramente.

7.5 ( ) Nunca.

8. Como você avalia a possibilidade de canal aberto na Instituição para discussão das situações de dificuldades e tensão.

8.1 ( ) É sempre possível.

8.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.

8.3 ( ) Algumas vezes é possível.

8.4 ( ) Raramente é possível.

8.5 ( ) Nunca é possível.

9. Como você avalia a periodicidade de cobranças na Instituição e a sua conseqüente geração de tensão excessiva?

9.1 ( ) Muito adequada – é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.2 ( ) Adequada – na maioria das vezes é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.3 ( ) Algumas vezes é adequada – nem sempre é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva.

9.4 ( ) Pouco adequada – não é possível preparar-se para as mesmas sem tensão excessiva. As cobranças ocorrem em periodicidade curta.

9.5 ( ) Muito inadequada – além de não ser possível preparar-se para as cobranças, elas ocorrem em periodicidades muito curta e geram nível de tensão extremamente alta.

10. Como você avalia a cooperação entre os pares (gestores)?

10.1 ( ) É sempre possível.

10.2 ( ) Na maioria das vezes é possível.

10.3 ( ) Algumas vezes é possível

10.4 ( ) Raramente é possível.

10.5 ( ) Nunca é possível

Agradeço a sua colaboração.

**Adimilson Quinino dos Santos**, Mestrando  
*Mestrado Acadêmico em Administração*  
FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Fonte: Adaptado de ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes**: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. 2005. 253 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

Aprovado pelo Comitê de Ética CAAE: 39255714.4.0000.5098