

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**ESTRESSE OCUPACIONAL:
estudo com gestores de uma instituição de ensino público federal
do Estado de Minas Gerais**

Zilda de Oliveira Pego

Belo Horizonte
2015

Zilda de Oliveira Pego

ESTRESSE OCUPACIONAL:
estudo com gestores de uma instituição de ensino público federal do
Estado de Minas Gerais

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

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2015

PEGO, Zilda de Oliveira.

P376e

Estresse ocupacional: estudo com gestores de uma instituição de ensino público federal do Estado de Minas Gerais. Zilda de Oliveira Pego. Belo Horizonte: FNH, 2015. 117 p.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Zille Pereira.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Estresse ocupacional - Gestores públicos 2. Instituição de ensino I. Luciano Zille Pereira II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ZILDA DE OLIVEIRA PEGO**

Matrícula: 770622

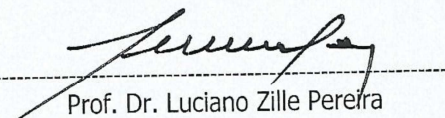
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

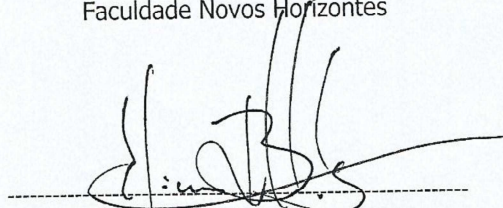
ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luciano Zille Pereira

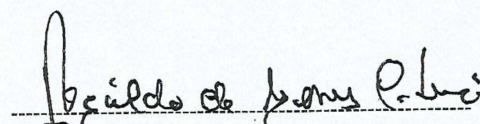
TÍTULO: **ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com gestores de uma instituição de ensino público federal do estado de Minas Gerais.**

DATA: 04/01/2016

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes


Prof.ª Dr.ª Eliane Bragança de Matos
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima
Faculdade Pedro Leopoldo

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
Belo Horizonte- MG


DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “ESTRESSE OCUPACIONAL: estudo com gestores de uma instituição de ensino público federal do estado de Minas Gerais”, de autoria de Zilda de Oliveira Pego, sob a orientação do Professor Doutor Luciano Zille Pereira, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 23 de novembro de 2015.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

A minha mãe, que mesmo sem estudo, sempre me incentivou a estudar.

Ao meu marido Magalhães e aos meus filhos Anna Luísa e João Gabriel, pelo amor
puro e incondicional.

Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação não é tarefa fácil. São muitos os momentos de ansiedade, nervosismo e desespero. Concluí-la representa a realização de um sonho que anos atrás não se imaginava ser possível.

Em primeiro lugar, a Deus, pelo dom da vida, pela presença constante e por me levantar nos momentos difíceis, dando-me paciência, força e iluminação.

Aos gestores do IFMG que dedicaram um pouco do seu tempo para responder ao questionário da pesquisa.

Aos meus irmãos, Fábio, Amélia, Flávia, Fernando e Fagner, presenças constantes, força e alegria em minha vida, pelo incentivo, paciência e carinho dedicados.

À Sarah, amiga, comadre e irmã, que nunca me faltou com palavras de apoio nas horas difíceis. Responsável pela minha matrícula no Mestrado, praticamente me obrigou. Sem você, amiga, seria impossível chegar ao final. Sempre teve paciência e tempo para me auxiliar nos trabalhos e até me deu carona durante todo o curso. Peço a Deus que lhe dê muita saúde para que possa realizar todos os seus sonhos.

A todos os familiares e amigos que souberam entender minhas ausências e meu estresse durante esta trajetória.

Aos colegas de turma, que se tornaram amigos nesta caminhada e que serão para toda uma vida, por me acolherem com tanto carinho.

Em especial, ao Professor Doutor Luciano Zille, o orientador que sempre almejei ter: humano, amigo, paciente, exigente, dedicado, atencioso e muito competente, que soube compreender minha ansiedade e dificuldades durante o curso e o processo de elaboração desta dissertação. Obrigada pela confiança, pela disponibilidade do seu tempo, por me fazer uma pessoa mais capaz, mais crítica e mais competente.

Enfim, por acreditar que eu seria capaz. Vou levar para toda a vida seus ensinamentos.

Aos professores da Faculdade Novos Horizontes que fizeram parte desta caminhada, em especial a Antônio Luiz e Eliane, pela contribuição na banca de qualificação.

Aos amigos e colegas da E. E. Padre José Maria, em especial a Bete, Itânia, Silvane, Marinete, Juracene, Célia e Sudária, por acreditarem em meu potencial e pela doação de conhecimentos. Vocês são muito importantes para mim.

Ao IFMG, pela oportunidade de cursar o Mestrado com bolsa capacitação e pela possibilidade de realizar minha pesquisa entre seus gestores.

Aos colegas de trabalho na DGP, pela paciência, auxílio, apoio e incentivo.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram para a realização deste estudo, a minha eterna gratidão.

Não podemos parar nos nossos limites. Temos que seguir em frente e extrair da dor uma maneira mais feliz de viver.

Padre Fábio de Melo

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar e descrever as manifestações de estresse no trabalho e suas intercorrências na percepção dos gestores de nível estratégico e de coordenação que atuam nas unidades do Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG). A pesquisa foi descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo. O método utilizado foi o estudo de caso. Foram pesquisados 196 gestores, o que corresponde a 65,5% dos gestores do IFMG, na etapa quantitativa. Na abordagem qualitativa, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas, analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. O questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), foi adaptado para este estudo e utilizado como instrumento de coleta de dados. Os softwares *Excel* e *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* foram utilizados para o processamento dos dados, os quais foram analisados com base na estatística descritiva, uni e bivariada. Quanto às variáveis demográficas e ocupacionais, os resultados evidenciaram que a maioria dos gestores é do sexo masculino, tem idade entre 24 e 59 anos e é casada. Os resultados quantitativos apontaram que 62,8% dos gestores pesquisados reclamaram de quadro de estresse ocupacional, sendo 42,3% estresse leve/moderado, 17,9% estresse intenso e 2,6% estresse muito intenso. A pesquisa revelou que os sintomas mais recorrentes foram: ansiedade, dor nos músculos do pescoço e ombros, fadiga, nervosismo acentuado, angústia e irritabilidade. A análise qualitativa confirmou os sintomas identificados na análise quantitativa e acrescentou ranger de dentes. As principais fontes de tensão no trabalho encontradas foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo, sobrecarga pela utilização da tecnologia, execução de trabalho complexo, muitos prazos e prazos apertados e carga de trabalho excessiva ultrapassando os limites dos gestores. A análise qualitativa confirmou que a realização de várias atividades ao mesmo tempo foi o indicador mais recorrente, acrescentando as seguintes ocorrências: servidores sem compromisso e morosidade nos processos de trabalho. As principais fontes de tensão do indivíduo foram: pensar e/ou realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo, levar a vida de forma muito corrida, não conseguir desligar-se do trabalho e ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos. As principais fontes de tensão decorrentes da função de gestor foram: conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo para praticar esses conceitos, vivenciar conflitos por ter que ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição e conviver com situações de tensão excessiva inerente às relações humanas no trabalho. Na etapa qualitativa, foram identificadas outras fontes de tensão, sendo as principais: política no serviço público, terceirização e greve. Os principais indicadores de impacto no trabalho foram: desmotivação para com o trabalho, desejo de abandonar a função de gestor e dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho. Quanto aos mecanismos de regulação, os gestores citaram: utilização da experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, possibilidade de gozar as férias regularmente e descanso nos feriados e em finais de semana.

Palavras-chave: Estresse Ocupacional. Gestores Públicos. Instituição Pública de Ensino.

ABSTRACT

This study aimed to analyze and describe the manifestations of stress at the work environment of managers of strategic and coordination level who act in units of the Federal Institution of Minas Gerais (IFMG), as also its interurrences in their perception. The research was descriptive, with a quantitative and qualitative approach. The method used was the case study. A total of 196 managers were surveyed, which corresponds to 65.5% of IFMG managers in the quantitative stage. In the qualitative approach, 13 semi-structured interviews were carried out and analyzed using a content analysis technique. The questionnaire adhering to the Explanation of Stress Theoretical Model (MTEG), developed and validated by Zille (2005), was adapted for this study and used as a data collection instrument. The Excel and SPSS - Statistical Package for Social Sciences softwares were used for processing the data, which were analyzed based on descriptive statistics, uni and bivariate. As for demographic and occupational variables, the results showed that most managers are male, age ranged from 24 to 59 years and are married. Quantitative results showed that 62.8% of surveyed managers complained of occupational stress frame, and 42.3% mild/moderate stress, 17.9% showed intense stress and 2.6% very intense stress. The study revealed that the most frequent symptoms were: anxiety, muscular neck and shoulder pain, fatigue, severe nervousness, anguish and irritability. Qualitative analysis confirmed the symptoms identified in the quantitative analysis and added the gnashing of teeth. The main sources of tension at work were found to carry out several activities at once, overloaded by the use of technology, execution of complex work, many and tight deadlines, excessive workload exceeding the levels of managers. The qualitative analysis confirmed the accomplishment of several activities at the same time was the most recurrent indicator, in addition to the following events: servers without compromise and delays in work processes. The main sources of tension of the individual were thinking and/or performing two or more activities at the same time, leading life in a much too rushed manner, not being able to switch off from work, having a day much taken by a number of assumed commitments. The main sources of tension deriving from manager functions were: knowing what is quality of life and its importance and not having time to practice these concepts, experience conflicts due to an innovative posture and endowed with autonomy and be subjected to the rules of the institution and live with situations of excessive tension inherent in human relationships at work. In the qualitative stage other sources of tensions were identified, the main of them being: policy in the public service, outsourcing and strikes. The primary indicators of impact at work were: lack of motivation for the service provided by them, desire to leave the manager function and difficulty of remembering recent events related to work. As for the regulatory mechanisms, managers use personal experience to solve problems at work, the possibility of enjoying the holidays regularly and rest on holidays and weekends.

Keywords: Occupational Stress. Public Managers. Institution of Public Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)	30
Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos pesquisados por gênero	56
Gráfico 2 – Distribuição dos sujeitos pesquisados por faixa etária	57
Gráfico 3 – Distribuição dos pesquisados por estado civil	58
Gráfico 4 – Distribuição dos gestores por nível de escolaridade	58
Gráfico 5 – Distribuição dos pesquisados, por tempo na função no IFMG	60
Gráfico 6 – Distribuição dos pesquisados por nível hierárquico	61
Gráfico 7 – Distribuição dos pesquisados por consumo de cigarro	61
Gráfico 8 – Frequência do consumo do cigarro	62
Gráfico 9 – Distribuição dos pesquisados em relação ao consumo de bebida alcoólica	63
Gráfico 10 – Frequência do consumo de bebida alcoólica dos gestores	63
Gráfico 11 – Ocorrência de problemas de saúde	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Quantitativo de gestores por unidade.....	54
Tabela 2 –	Perfil dos gestores entrevistados	59
Tabela 3 –	Parâmetros utilizados para análise do estresse	65
Tabela 4 –	Análise descritiva do nível de estresse ocupacional	66
Tabela 5 –	Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional	69
Tabela 6 –	Percepção dos entrevistados em relação aos sintomas de estresse ocupacional.....	70
Tabela 7 –	Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho.....	72
Tabela 8 –	Percepção dos entrevistados em relação às fontes de tensão no trabalho.....	73
Tabela 9 –	Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo	74
Tabela 10 –	Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão decorrentes da função de gestão	75
Tabela 11 –	Outras fontes de tensão no trabalho na percepção dos gestores entrevistados.....	76
Tabela 12 –	Situações críticas do IFMG geradoras de tensão, na percepção dos gestores entrevistados.....	77
Tabela 13 –	Fontes de tensão no IFMG prioritárias para serem minimizadas ou eliminadas	78
Tabela 14 –	Situações tensionantes mais difíceis de serem mudadas no IFMG, na percepção dos gestores entrevistados.....	79
Tabela 15 –	Frequência dos indicadores de impacto no trabalho	80
Tabela 16 –	Impactos das situações tensionantes no trabalho na percepção dos entrevistados	81
Tabela 17 –	Situações tensionantes que afetam os gestores pesquisados no plano pessoal	82
Tabela 18 –	Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação	84
Tabela 19 –	Estratégias pessoais utilizadas para minimizar situações de tensão no trabalho.....	84

Tabela 20 – Medidas para adequar o ambiente de trabalho na percepção dos gestores entrevistados	86
Tabela 21 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero.....	87
Tabela 22 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a faixa etária	88
Tabela 23 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o hábito de fumar	89
Tabela 24 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o consumo de bebida alcoólica	89
Tabela 25 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a frequência do consumo de bebida alcoólica	90
Tabela 26 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a existência de problemas de saúde.....	90
Tabela 27 – Resultados encontrados no teste qui-quadrado, considerando a variável nível de estresse estratificada em indivíduos sem e com algum nível de estresse	117

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CD – Cargo de Direção

CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica

CF – Constituição Federal

DGP – Diretoria de Gestão de Pessoas

FG – Função Gratificada

FTIPG – Tensão do Indivíduo e do Papel do Gerente

FTT – Fontes de Tensão no Trabalho

IFMG – Instituto Federal de Educação Ciências e Tecnologia de Minas Gerais

IMPACTOS – Impactos no Trabalho

LDB – Lei de Diretrizes e Bases

MEC – Ministério da Educação e Cultura

MECREGUL – Mecanismos de Regulação

MTEG – Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional

SCIELO – Scientific Eletronic Library Online

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SINTOMAS – Sintomas de Estresse

SME – Secretaria Municipal de Educação

SNS – Sistema Nervoso Simpático

SPELL – Scientific Periodicals Eletronic Library

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UNED`s – Unidades de Ensino a Distância

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Problema de pesquisa.....	17
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	Justificativa.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Estresse, tipologias e principais sintomas	22
2.2	Estresse ocupacional.....	25
2.2.1	Modelo teórico explicativo do estresse ocupacional.....	29
2.3	Pesquisas relacionadas ao estresse ocupacional em gestores que atuam em instituições públicas.....	31
2.4	A função gerencial nas organizações.....	37
2.4.1	A gestão em instituições públicas de ensino	41
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1	Tipo e método de pesquisa	46
3.2	Abordagens da pesquisa	47
3.3	População, amostra, unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	47
3.4	Coleta de dados	48
3.5	Análise de dados	49
4	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS.....	50
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
5.1	Unidades de análise, população e amostra da pesquisa.....	54
5.1.1	Variáveis demográficas.....	55
5.1.2	Variáveis ocupacionais	59
5.1.3	Hábitos de vida e de saúde.....	60
5.2	Análise do estresse ocupacional	64
5.2.1	Sintomas de estresse.....	67
5.2.2	Fontes de tensão	70
5.2.2.1	Fontes de tensão no trabalho.....	70
5.2.2.2	Fontes de tensão do indivíduo	72
5.2.2.3	Fontes de tensão decorrentes da função gerencial	73
5.2.3	Outras fontes de tensão.....	75
5.2.4	Indicadores de impacto no trabalho e pessoal	78
5.2.4.1	Indicadores de impacto no trabalho	79
5.2.4.2	Indicadores de impacto pessoal	81
5.2.5	Mecanismos de regulação	82
5.3	Associação do estresse com as variáveis demográficas e ocupacionais e os hábitos de vida e de saúde.....	86

6	CONCLUSÕES	91
	REFERÊNCIAS	97
	ANEXO A – Questionário de análise de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG).....	106
	APÊNDICES.....	113

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho e as condições a ele associadas estão interferindo cada vez mais na vida dos indivíduos, refletindo em saúde física e mental (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2005; ALMEIDA, 2013). A relação funciona nas duas direções: o trabalho afeta sua saúde, mas esta também afeta seu trabalho, bem como suas relações sociais e familiares (LEVI, 2008).

As transformações mais recentes ocorridas na sociedade, como o desenvolvimento crescente de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho, vêm contribuindo para o aumento do estresse (LEVI, 2005). Zille (2005, 2011, 2014) afirma que a qualidade de vida dos indivíduos está em processo de deterioração. Com isso, o estresse vem se manifestando de forma geral e mais intensa nas organizações, tanto as privadas como as públicas.

Estudos demonstram que o avanço tecnológico que vem ocorrendo nas últimas décadas tem implicado modificações no modo de pensar e gerenciar, exigindo dos gestores maior habilidade para lidar com as inovações, sobretudo aquelas vinculadas a telecomunicações, microeletrônica e informática (TANURE; CARVALHO NETO; ANDRADE, 2007; BRAGA, 2008).

Albrecht (1990) já apontava que o estresse passava a ser o preço que a sociedade contemporânea paga pelo desenvolvimento adquirido. Ou seja, tornou-se recorrente e está provocando um elevado custo em termos de saúde e bem-estar emocional para os trabalhadores. As pressões contínuas geradas têm tornado os indivíduos mais vulneráveis a doenças. Ainda segundo esse autor, as organizações também são afetadas com o estresse, pois trabalhadores estressados diminuem a produtividade e tendem a faltar mais ao trabalho.

A manifestação do estresse está relacionada ao desequilíbrio acentuado entre os níveis de tensão psíquica que o indivíduo recebe do meio e a sua capacidade psíquica de suportá-lo (COUTO, 1987, 2014; ZILLE, 2005).

Para Benevides-Pereira (2010), quando o agente desencadeador do estresse é a atividade desempenhada, ocorre o estresse ocupacional, que pode acometer trabalhadores em qualquer atividade, independente do nível hierárquico e do tipo organização, se pública ou privada.

O estresse ocupacional decorre de situações percebidas pelo indivíduo no ambiente de trabalho como ameaçadoras à necessidade de realização profissional e pessoal, assim como à sua saúde física e mental, prejudicando as relações com o trabalho e o ambiente ocupacional (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Estresse no trabalho tem sido um tema amplamente discutido na literatura nos últimos anos, no que se refere a sua natureza, seus mecanismos e ao impacto no desempenho e na saúde do trabalhador, com reflexos nas organizações (COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988; COUTO, 1987, 2014; ZILLE, 2005, 2014; MAFFIA, 2013; MORAES, 2014).

Pesquisas têm revelado que a rotina sobrecarregada vivenciada pelos gestores tem resultado em alta incidência de estresse ocupacional (ZILLE, 2005; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008; MELO; CASSINI; LOPES, 2011; ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011).

Ao longo dos anos, a função gerencial passou a ser definida a partir de um processo de construção social que ocorre ao longo do tempo, constituindo-se em um conjunto de atividades complexas e distintas, que dependem, dentre outros fatores, da maneira como cada gerente desenvolve as funções a ele designadas, de sua relação com outras pessoas e do contexto cultural em que está inserido (JUNQUILHO, 2005). Para Melo, Mageste e Mendes (2005) os gerentes atuam num espaço caracterizado pela ambiguidade de demandas e papéis a desempenhar e pela capacidade de mediar contradições.

O trabalho gerencial tem como fatores desencadeadores de tensão: relacionamento constante com pessoas de comportamento difícil; muitos prazos, e a maioria urgentes; excesso de viagens; tensão inerente à responsabilidade por decisões finais, incluindo decisões que podem afetar a vida de muitas pessoas; administrar fusões de setores, unidades ou empresas; reestruturar unidade com baixo

desempenho; interagir com dirigentes hostis; falta de apoio da própria organização; e corrigir erros de antecessores, entre outras. Tais fatores têm causado desgastes tanto físico como psíquico nos trabalhadores que exercem a função gerencial (COUTO, 1987; MORAES, 2014).

Em decorrência do quadro descrito, o profissional de nível gerencial, segundo Cooper, Sloan e William (1988), trabalha mais horas e mais arduamente para atingir o sucesso pessoal e obter as recompensas materiais, além de precisar cumprir as exigências das organizações. Essa rotina sobrecarregada vivenciada pelos gestores nas organizações tem resultado em alta incidência de estresse ocupacional (ZILLE, 2005; MELO; CASSINI; LOPES, 2011; ZILLE, BRAGA, ZILLE, 2011; MAFFIA, 2013).

1.1 Problema de pesquisa

O estresse ocupacional tem sido alvo de interesse por parte da comunidade científica. Estudos sobre diferentes ocupações vêm indicando que os níveis de estresse estão aumentando não apenas entre os gestores, mas também entre os policiais militares, os educadores e os trabalhadores da área da saúde (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2005; ZILLE, 2005, 2014; MORAES, 2014). Segundo Rossi, Perrewé e Sauter (2005), 70% dos brasileiros economicamente ativos sofrem as consequências do excesso de tensão do dia a dia.

As transformações no ambiente de trabalho e o ritmo acelerado das inovações tecnológicas vêm transformando a rotina diária dos gerentes, aumentando as tensões e os desgastes decorrentes do ambiente de trabalho, podendo, inclusive, chegar a desenvolver quadros de estresse ocupacional (CHANLAT, 2005; ZILLE, 2005; SAUTER; MURPHY, 2005; ROSSI; PERREWÉ; SAUTER, 2005; MELO; CASSINI; LOPES, 2011; ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011).

Nesse cenário de transformações, a administração pública também se encontra em processo de mudanças. A abordagem gerencial, também conhecida como “nova administração pública”, vem substituindo a perspectiva burocrática da administração (ABRUCIO, 2006; BRESSER-PEREIRA, 2009).

Segundo Bresser-Pereira (2009), a mudança no serviço público vem envolvendo uma reforma gerencial, inspirada na gestão das empresas privadas, que adota a promoção da autonomia e a responsabilização dos órgãos públicos como estratégia básica para obter mais eficiência e qualidade. O administrador burocrata, considerado um cumpridor de regras impessoais, dogmático e reproduzidor de decisões tomadas em outras instâncias, deve assumir uma nova postura e assimilar o comportamento de um gerente, considerado o tomador de decisões, o empreendedor e orientado para resultados pragmático e estratégico.

As mudanças organizacionais nos serviços públicos vieram acompanhadas da implementação de novas tecnologias, as quais retiraram do trabalhador o esforço físico utilizado nos processos de trabalho, mas, em correspondência, aumentaram a sobrecarga psíquica do trabalho, acelerando seu ritmo e exigindo respostas imediatas e atuação eficaz (COOPER, 2008).

As atuais condições de trabalho têm contribuído diretamente para o significativo aumento das doenças ocupacionais, representando claros prejuízos para os recursos governamentais. O que pode ser visto por muitos dirigentes como produtividade para o trabalhador pode significar excesso de demandas ou pressões. O desgaste físico e emocional está na base de problemas crônicos de saúde, com manifestações de insônia, dores de cabeça, pressão alta, úlcera e resfriados constantes. Esses desgastes são definidos como “perda da capacidade psicológica e biológica do trabalhador” (ZANELLI, 2010).

O gerente é o elo entre os diversos níveis hierárquicos da organização, sendo frequentemente submetido a intensa carga de tensão, o que contribui para o aparecimento de quadros de estresse no trabalho. Para se adaptarem às mudanças, os gerentes precisam lidar com diversas fontes de tensões, aumentando de forma significativa a sobrecarga psíquica, em função da exigência de respostas rápidas e eficazes. Nesse cenário, podem surgir as doenças provocadas por sobrecarga nos mecanismos de adaptação do corpo e da mente (SAUTER; MURPHY, 2005; COOPER, 2008).

Pesquisa realizada por Santos (2015) com gestores de uma instituição pública de ensino superior revelou que 61,6% gestores apresentaram quadro de estresse ocupacional, sendo os sintomas mais recorrentes: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, dor de cabeça por tensão e nervosismo acentuado. As principais fontes de tensão encontradas no estudo foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo e 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. Observa-se que o novo contexto de trabalho também vem afetando os gestores em instituições públicas.

Em decorrência de situações dessa natureza, em que o estresse está cada vez mais presente nos gestores com atuação em instituições públicas, este estudo realizou-se no Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), Instituição criada em 2008 pela incorporação de três autarquias que possuíam estrutura organizacional consolidada e economicamente independente. O IFMG está em fase de expansão desde sua criação. Conta hoje com 17 unidades, o que exige ainda mais dedicação de seus gestores. Acredita-se que esta estruturação possa ter gerado, e ainda gera, grande impacto na função gerencial, o que levou a estudar o comportamento de seus gestores.

Diante do contexto apresentado, coloca-se a seguinte questão como pergunta norteadora deste estudo: Quais são as manifestações de estresse no trabalho e suas intercorrências na percepção dos gestores de uma instituição pública federal de ensino do estado de Minas Gerais?

1.2 Objetivos

Visando à orientação e ao direcionamento deste estudo, os objetivos a seguir apresentados, estão estruturados em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e descrever as manifestações de estresse no trabalho e suas intercorrências na percepção dos gestores de nível estratégico e de coordenação que atuam nas unidades do Instituto Federal de Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever os níveis de estresse ocupacional, classificando-os por nível de intensidade;
- b) Identificar os principais sintomas relacionados às manifestações de estresse;
- c) Identificar e descrever as fontes de tensão no trabalho preditoras dos quadros de estresse;
- d) Identificar os indicadores pessoais e organizacionais causadores de possíveis impactos no trabalho dos gestores pesquisados;
- e) Apresentar os principais mecanismos de regulação utilizados pelos gestores no enfrentamento das situações tensionantes no trabalho;
- f) Relacionar as variáveis demográficas e funcionais e os hábitos de vida e de saúde do estudo com os níveis de estresse identificados.

1.3 Justificativa

Este estudo justifica-se por oferecer contribuições importantes aos níveis acadêmico, institucional e social sobre estresse no trabalho dos gestores públicos pesquisados.

Academicamente, esta pesquisa contribui para a ampliação e o aprofundamento dos estudos sobre a temática pesquisada. Percebe-se a importância de ampliar os estudos na esfera pública, principalmente com os gestores que lidam diariamente com carga horária excessiva, desvalorização de suas atividades, trabalhos complexos e cronogramas apertados, muitas vezes, não exequíveis. Dessa forma, aprofundar os estudos sobre estresse pode contribuir para elucidar problemas

relativos ao tema e, sobretudo, para aprofundar as pesquisas sobre estresse na profissão dos gestores públicos com atuação em instituições de ensino.

Ainda no campo acadêmico, ressaltam-se a importância e a necessidade de discutir este tema e de contribuir para fomentar estudos relacionados ao estresse no trabalho de gestores que atuam em instituição pública federal de ensino.

Em termos institucionais, esta pesquisa poderá contribuir para a revisão dos processos de trabalho, para a reavaliação de programas voltados à qualidade de vida no trabalho e à consequente motivação dos gestores e para promover mudanças relacionadas às políticas de gestão de pessoas na instituição pesquisada.

No plano social, as contribuições poderão ser advindas de um maior nível de satisfação dos gestores envolvidos, com a consequente melhoria dos processos de trabalho, possibilitando reflexos positivos nas demandas da sociedade em relação à educação. Assim, serão contemplados não apenas os gestores, como também toda a comunidade, que poderá obter melhor qualidade em relação aos serviços prestados pela instituição de ensino estudada.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, incluindo esta Introdução. No segundo capítulo, descreve-se o referencial teórico, em que se retratam o contexto do estresse no trabalho e a função gerencial nas organizações. No terceiro capítulo, abordam-se os aspectos metodológicos. No quarto, localiza-se a ambiência onde foi realizada a pesquisa. No quinto capítulo, procede-se à análise e apresentação dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as conclusões. Seguem-se as referências, o anexo e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda os seguintes conteúdos: estresse, tipologias e principais sintomas; o estresse em seu enfoque ocupacional; modelo teórico de explicação de estresse ocupacional; pesquisas que relacionam estresse ocupacional e gestores; a função gerencial nas organizações; e, por fim, a gestão em instituições públicas de ensino.

2.1 Estresse, tipologias e principais sintomas

Hans Selye foi o pioneiro a utilizar a palavra *stress*, que deu origem ao termo estresse em português, ao publicar o artigo “A síndrome produzida por vários agentes nocivos”. O termo foi utilizado para descrever a síndrome que apresentava ligações com o estado de saúde e doença dos seres vivos. Para esse autor, o estresse é uma síndrome específica que produz alterações biológicas que podem ser causadas por diversos agentes (SELYE, 1956).

De acordo com Limongi-França e Rodrigues (2005), o termo *stress* foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão. Esses autores afirmam que o estresse não é bom nem ruim e que ele pode ser um recurso importante e útil para uma pessoa enfrentar os problemas do dia a dia. O que importa é a dosagem certa aplicada em cada situação, o que poderá aumentar a motivação.

Para Couto (1987, 2014), existem quatro tipologias de estresse:

- a) Agudo identificado quando se apresenta de forma breve, durante uma a três semanas.
- b) Crônico perdura por um período maior, superior a quatro semanas, podendo acarretar danos mais sérios à saúde dos indivíduos, sendo os principais fatores causadores: mudanças bruscas na vida dos indivíduos, sobrecarga de trabalho, ruídos físicos excessivos, baixa autoestima, medo, trânsito, alteração do ritmo habitual do organismo e impactos decorrentes do

progresso tecnológico, além de alimentação incorreta, hábito de fumar e ingestão excessiva de bebida alcoólica, que podem contribuir para as manifestações de estresse.

- c) De sobrecarga ocorre quando as pressões psíquicas do ambiente são maiores do que a estrutura psíquica do indivíduo pode suportar. Algumas situações podem ocasionar este tipo de estresse, por exemplo, ritmo corrido e competitivo, responsabilidades acima das competências individuais, insegurança, conflitos em família e agressividade entre as pessoas.
- d) De monotonia ocorre ao contrário, ou seja, a estrutura psíquica do indivíduo é pouco demandada em relação às exigências psíquicas do ambiente. Ocorre quando há tarefas repetitivas, monótonas e abaixo da capacidade individual. Pode ser mais difícil de ser enfrentado, pois não está sob o controle de indivíduo dependendo do contexto de trabalho.

Para Selye (1956), o estresse pode se manifestar como: a) distresse conhecido como “estresse da derrota”, é apontado como a sua forma negativa, ou seja, quando o indivíduo não mais atinge os resultados esperados ou, mesmo, quando não é recompensado pelos esforços realizados, causando insegurança e frustração; b) eustresse considerado como o estresse positivo, da realização, do triunfo, da superação e do sentimento de vitória, pois está relacionado à superação de desafios.

Couto (1987) aponta a existência de diferenças pessoais no desenvolvimento de quadros de estresse. Um agente estressante pode desencadear um estado de estresse em um indivíduo, mas não em outro. Ou seja, depende do estado psíquico em que o indivíduo se encontra. Um indivíduo torna-se mais vulnerável quando percebe que há excesso de pressão psíquica, o que poderá contribuir para o desenvolvimento de quadros de estresse (COUTO, 1987; ZILLE, 2005).

Em decorrência do estresse, alguns sintomas são manifestados nos indivíduos, por exemplo: nervosismo acentuado, ansiedade, ímpetos de raiva, angústia, fadiga, irritabilidade sem motivos aparentes, períodos de depressão, dor de cabeça por tensão, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros (dor em cabide), dor discreta no peito sob tensão, palpitações, indisposição gástrica, nó na garganta,

falta ou excesso de apetite, perda e/ou oscilação do senso de humor e pânico. A manifestação desses sintomas ocorre quando há perda do controle da situação e desequilíbrio psíquico por parte do indivíduo (COUTO, 1987; ZILLE, 2005, 2014).

Na visão desses autores, os sintomas do estresse variam entre as pessoas conforme cada tipo de contexto e de exigências específicas. Diferentes respostas de estresse ocorrem em função não só do estado geral das características de cada organismo, mas também da fase de vida do indivíduo e da natureza e intensidade das pressões. Ou seja, cada indivíduo responde de uma forma única aos estímulos que lhe são impostos.

Todos os indivíduos possuem um limite de tolerância à pressão. Indivíduos mais vulneráveis têm menor capacidade de enfrentamento e sofrem com pressões de pequena intensidade. Já indivíduos com menor vulnerabilidade possuem uma estrutura psíquica mais robusta e apresentam maior resistência individual às situações de pressão. Se os limites individuais são ultrapassados, o resultado é a tensão excessiva, tendo como resultante o estresse (COUTO, 1987; ZILLE, 2005).

Dessa forma, a aceleração das mudanças no trabalho pode contribuir para provocar nos indivíduos a degradação da saúde mental, podendo levar a quadros de estresse. Como consequência, algumas doenças podem ocorrer, como: cardíacas, alteração da pressão arterial, gástricas, distúrbios do sistema imunológico e manifestações psicológicas diversas. Mais recentemente, estão sendo identificadas evidências em relação ao comprometimento da memória imediata (GOLDBERG, 1986; COUTO, 1987; COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988; ZILLE, 2005; LEVI, 2005, 2008).

De forma complementar, outras situações também podem levar ao estresse, como: ausência de lazer, sedentarismo e excesso de consumo de fumo e bebida alcoólica (BACCARO, 1998; ROCHA; SARRIERA, 2006).

A seguir, aborda-se o estresse relacionado ao contexto ocupacional.

2.2 Estresse ocupacional

O estresse ocupacional constitui uma fonte importante de estudos, tendo em vista os fatores potencialmente causadores de pressão excessiva no trabalho, por exemplo: ambiente, estrutura da organização e relacionamento entre a organização e os trabalhadores (ROSSI, 2006).

Estudos apontam que a alta competitividade e o avanço tecnológico têm provocado mudanças nas relações com o trabalho, abrindo precedentes para o aparecimento de agentes causadores de estresse ocupacional em organizações tanto privadas como públicas. Trabalhadores dos mais diversos níveis hierárquicos estão sendo atingidos por manifestações dessa natureza, que deixam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores ameaçados (COUTO, 1987; ALBRECHT, 1990; MENAGHAN, 1994; THEORELL; KARASEK, 1996; COOPER, 2008).

Em um contexto mais geral, na visão de Zille (2005, p. 61), é possível observar que

[...] as sociedades estão passando por um processo de intensificação do ritmo em que as mudanças acontecem. Aliado a essa conjuntura, verifica-se uma deterioração da qualidade de vida dos indivíduos. Dessa forma, o estresse apresenta-se como uma variável, que vem atingindo os indivíduos de forma geral. Cada período da história contribui de maneira positiva para o desenvolvimento global, mas cobra um preço por esse benefício, sendo o estresse um dos preços mais habituais da atual época de turbulência sociocultural por que passa as organizações.

Impactos diretos dessas mudanças ocorrem no trabalho, deixando os indivíduos cada vez mais angustiados, tensos e inseguros quanto às suas atividades laborais (ZILLE, 2005).

Neste contexto, Codo (1999, p. 255) destaca que

[...] passamos no trabalho, ou em função dele, a maior parte do nosso tempo produtivo. Muitas vezes, achamos que o trabalho nos rouba um tempo que poderia ser dedicado a família, perdendo detalhes do crescimento dos nossos filhos, dando pouca atenção aos nossos pais, ou ainda, cuidando pouco dos nossos relacionamentos.

De acordo com Couto (1987, 2014), o estresse ocupacional é um estado em que ocorre um desgaste anormal do organismo humano, decorrendo daí a consequente diminuição da capacidade de trabalho, devido, basicamente, à incapacidade prolongada do indivíduo de tolerar e superar as exigências de natureza psíquica existentes no ambiente de trabalho, bem como de se adaptar a elas.

French (1983) já apontava o estresse ocupacional como uma reação do indivíduo ao ambiente de trabalho que o atinge. Essas ameaças podem ser entendidas como agentes estressores que caracterizam uma relação pouco produtiva entre a estrutura do indivíduo e seu ambiente de trabalho, em que às vezes, o trabalhador não é valorizado ou, mesmo, foca em atividades que não trazem para si uma sensação de satisfação e reconhecimento.

Para Theorell e Karasek (1996), o estresse ocupacional constitui-se uma grande preocupação para indivíduos e organizações, estando diretamente relacionado à saúde dos trabalhadores e à produtividade das organizações. Essa tipologia de estresse resulta em custos elevados para indivíduos, organizações e a sociedade como um todo (SPIELBERGER; REHEISER, 1994; LEVI, 2008).

Trabalhadores estressados tendem a diminuir o desempenho e a qualidade do trabalho, tendo como consequências problemas de saúde e aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho, causando diversas consequências, entre elas o aumento de custo para as organizações (REES, 1995; LEVI, 2005, 2008).

Cooper, Sloan e William (1988) já apontavam que baixa moral dos trabalhadores, performance deficiente, apatia e índices significativos de absenteísmo e rotatividade de pessoal são efeitos importantes do estresse ocupacional, os quais comprometem o desempenho do trabalhador e, conseqüentemente, o resultado das organizações.

O estresse ocupacional agrava-se quando as responsabilidades dos indivíduos são incoerentes com a autonomia e os mecanismos de controle em relação ao trabalho realizado. As dificuldades em adaptar-se a essas situações podem levar ao estresse, que, no entanto, pode ser evitado caso a organização estruture de forma

adequada os processos de trabalho e promova a inserção dos trabalhadores, respeitando sua qualificação e seu perfil psicológico (KYRIACOW, SUTCLIFFE 1981).

Na visão de Lipp (2005), a sobrecarga de trabalho, normalmente, impede que o indivíduo se dedique ao lazer e à família. A quantidade de trabalho que cada indivíduo suporta, segundo a autora, varia de acordo com a sua vulnerabilidade à sobrecarga de trabalho e as estratégias de enfrentamento para lidar com pressões excessivas no ambiente ocupacional.

Ferreira e Assmar (2008) reafirmam que o estresse ocupacional tem se apresentado como um dos principais responsáveis pelo absenteísmo, pela queda da satisfação no trabalho e pelo baixo comprometimento organizacional. Esse contexto também foi mencionado por Limongi e Rodrigues (2005), ao afirmarem que o estresse ocorre de forma variada em todos os tipos de trabalho e prejudica não só a saúde do trabalhador, como também seu desempenho.

As manifestações de tensão no ambiente de trabalho, como as situações de ameaça, pressão excessiva, insegurança, autoestima baixa, convívio e condições insatisfatórias de trabalho vivenciadas pelos trabalhadores no dia a dia, invariavelmente, levam ao estresse ocupacional (TAMAYO, 2008). Ainda segundo esse autor, o caráter destrutivo do estresse tem propiciado o aumento de problemas para as organizações, como: uso abusivo de álcool e drogas, insatisfação generalizada, falta de comprometimento, afastamento do trabalho e baixos índices de produtividade.

Zille (2005) explica que os níveis de tensão excessiva no trabalho podem ocorrer em função de diversas situações, entre elas os diferentes fatores que podem ser classificados como fontes de tensão, tais como: realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; filosofia de trabalho pautada pela obsessão e pela compulsão por resultados; relacionamento com indivíduos de personalidade difícil, muitas vezes, com algum tipo de patologia comportamental; prazos e cronogramas apertados; excesso de metas; sobrecarga em decorrência da

tecnologia (*e-mails*, *softwares* e sistemas integrados de gestão, entre outros); e trabalhos complexos e desgastantes.

O estresse ocupacional impacta o bem-estar pessoal e familiar do indivíduo, favorecendo a redução significativa da satisfação profissional e pessoal, uma vez que atinge a criatividade e a produtividade do trabalhador nos ambientes com os quais interage (LIPP, 2005).

Lipp (2005) aponta como consequências do estresse para a empresa fatores como: excesso de atrasos e de faltas ao trabalho; aumento de licenças médicas; alta rotatividade de pessoal; acidentes de trabalho; problemas de relacionamento com a equipe; falta de originalidade nas ideias; desempenho irregular; e queda na produtividade.

No desempenho das funções, existem grandes tensões entre as exigências da carreira e a vida pessoal dos gestores. Segundo Chanlat (2005), estas tensões surgem devido a: longas jornadas de trabalho; prazos exíguos; reuniões frequentes; e situações de emergência que consomem o tempo reservado para alimentação, lazer e vida familiar de muitos gestores.

Para Couto (1987, p. 18), “o *stress* do executivo decorre basicamente do fato de que seus próprios resultados no trabalho não dependem somente do seu empenho pessoal”. Os gestores são impactados por duas forças que os colocam em um círculo vicioso: pressão competitiva e insegurança no emprego. Com o aumento das pressões competitivas, cresce a insegurança no emprego, podendo levar ao estresse (QUICK *et al.*, 2003).

Nesse contexto, o medo da demissão persegue os gestores, principalmente aqueles que estão na faixa dos 50 anos. É muito comum observar esse profissional procurando por emprego, na maioria das vezes, como vítimas da conjuntura econômica moderna (CHANLAT, 2005).

Davel e Melo (2005) constataram que os gerentes vivenciam situações ambíguas, que podem resultar em estresse profissional. Tais circunstâncias se dão,

principalmente, em virtude da introdução de novas tecnologias de processo, de produção e de gestão, bem como de novas regras econômicas impostas pelo mercado. Tudo isso demanda das organizações respostas rápidas, eficientes e orientadas para resultados, exigindo que o profissional da gestão adote uma nova forma de atuação para superar estes desafios.

Albrecht (1990) já advertia que os gestores precisavam enfrentar de forma resolutiva os possíveis quadros de estresse, que poderiam afligir também a equipe de trabalho. Para o autor, o gestor teria de ter capacidade para reduzir e administrar o seu próprio estresse e servir de apoio social para ajudar a equipe a enfrentar o estresse por ela sentido. Assim, os gestores deveriam ter bom equilíbrio psíquico, como também promover um ambiente de trabalho saudável, sem os efeitos colaterais provocados pelo estresse.

Diante de quadros dessa natureza, torna-se necessário investigar as fontes desencadeadoras de pressão excessiva no trabalho dos gestores, de modo que possam ser tratadas, para evitar ou minimizar a instauração de quadros de estresse nas organizações. A partir do modelo teórico desenvolvido por Zille (2005), é possível identificar os fatores potenciais de pressão no trabalho, suas consequências sobre o indivíduo e a organização, os sintomas físicos e mentais manifestados, as estratégias de enfrentamentos em relação às situações de estresse no trabalho e os possíveis impactos no resultado do trabalho. Este modelo em referência é apresentado a seguir.

2.2.1 Modelo teórico explicativo do estresse ocupacional

Nesta subseção, apresenta-se o modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo (FIG. 1). O autor o desenvolveu tendo como referências estudos de Couto (1987), Cooper, Sloan e William (1988), Theorell e Karasek (1996), Levi (2005) e Chanlat (2005).

Figura 1 – Modelo teórico explicativo do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)



Fonte: Zille, 2005, p. 191

O modelo em referência está estruturado em cinco construtos de primeira ordem: fontes de tensão no trabalho (FTT), fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial (FTIPG), mecanismos de regulação (MECREGUL), sintomas de estresse (SINTOMAS) e indicadores de impactos no trabalho (IMPACTOS).

Os construtos de primeira ordem são explicados pelos respectivos construtos de segunda ordem, que, por sua vez, estão relacionados aos indicadores que compõem o questionário aderente ao MTEG (ANEXO A) utilizado nesta pesquisa.

Ainda de acordo com o modelo, “as fontes de tensão no trabalho” são explicadas por três construtos de segunda ordem: processos de trabalho; relações no trabalho; e insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil.

O construto “fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial”, é explicado por: responsabilidades acima dos limites; estilo e qualidade de vida; e desmotivação. O construto “mecanismos de regulação” é explicado por: interação e prazos; descanso regular; e experiência no trabalho e atividade física. O construto “sintomas de estresse” é explicado pelos construtos de segunda ordem: sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, sintomas do sistema nervoso simpático (SNS) e gástrico; e sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento. Todos esses construtos estão relacionados nos indicadores que compõem o questionário utilizado nesta pesquisa.

Por fim, o construto “indicador de impactos no trabalho” é explicado diretamente pelos indicadores: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados; dificuldade na tomada de decisões; fuga das responsabilidades em relação ao trabalho, que anteriormente eram assumidas de forma natural; desejo de trocar de emprego com frequência; desmotivação para o trabalho; perda do controle sobre os eventos da vida (trabalho, família e relacionamentos, entre outros); excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele; dificuldade de concentração; diminuição da eficácia no trabalho; e queda nos resultados do trabalho (ZILLE, 2005).

A seguir, descrevem-se pesquisas que retratam o estresse ocupacional em gestores que atuam em organizações públicas e, na sequência, pesquisas com gestores que atuam em instituições públicas voltadas para a área de ensino.

2.3 Pesquisas relacionadas ao estresse ocupacional em gestores que atuam em instituições públicas

Com o objetivo de possibilitar uma visão dos estudos que estão sendo realizados sobre estresse ocupacional, apresentam-se de forma sucinta, algumas pesquisas com gestores que atuam em organizações públicas em geral e em instituições públicas de ensino em particular.

Maffia (2013) estudou as manifestações do estresse em 181 gestores públicos com atuação nas secretarias do estado de Minas Gerais. O estudo teve por objetivo identificar em relação aos servidores públicos estaduais ocupantes de funções de gestão as fontes causadoras de tensão excessiva no trabalho, analisando a intensidade e as manifestações de quadros de estresse ocupacional.

O questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), foi adaptado para o estudo e utilizado como instrumento de coleta de dados. Os *softwares Excel e SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* foram utilizados para o processamento dos dados. A análise quantitativa se deu com base na estatística descritiva, univariada e bivariada. Também, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com 12 gestores, analisadas com base na técnica de análise de conteúdo.

Os resultados evidenciaram que 74% dos gestores pesquisados apresentaram algum nível de estresse. Os níveis identificados foram: leve/moderado, 26%; intenso, 43,0%; muito intenso 5%. Os principais sintomas decorrentes do estresse identificadas foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros e ansiedade.

As principais fontes de tensão excessivas existentes no ambiente de trabalho foram: execução de várias atividades ao mesmo tempo e com alto grau de cobrança; execução de trabalho complexo, gerando desgaste e cansaço; e percepção de que a filosofia da alta gerência é pautada pela obsessão e compulsão por resultados. As principais fontes de tensão relacionadas às características pessoais dos gestores foram: ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre; levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal; e pensar e/ou realizar, frequentemente, duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo não havendo exigências para tal.

Também, foram analisadas as fontes de tensão específicas do trabalho do gestor. As principais identificadas foram: conhecer o que é qualidade de vida e sua importância, e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo

trabalho; vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição; e ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos familiares, sociais e outros.

Balassiano, Tavares e Pimenta (2011) também estudaram o estresse ocupacional em servidores públicos. O objetivo da pesquisa foi identificar estressores próprios do âmbito do trabalho no funcionalismo público; ou seja, investigar a influência do ambiente de trabalho na ocorrência do estresse nesta categoria funcional.

A amostra pesquisada foi composta por 242 funcionários públicos federais civis ativos filiados ao Sindicato dos Trabalhadores do Serviço Público Federal no Estado do Rio de Janeiro (Sintrasef). A maioria dos servidores era do sexo masculino, situada na faixa etária acima de 31 anos.

Os autores realizaram a coleta de dados por meio de questionário. Como resultado do estudo, os autores afirmaram que, em síntese, apenas o fator emocional presente no ambiente de trabalho nas organizações públicas influenciava o estresse ocupacional psicológico em relação aos três fatores estudados (emocional, social e mobilidade). Foram confirmados como estressores organizacionais fatores intrínsecos ao trabalho e relacionados ao papel dos indivíduos na organização.

Paiva e Couto (2008) analisaram o corpo gerencial de uma empresa pública no que diz respeito às variáveis de qualidade de vida no trabalho e de estresse ocupacional. A pesquisa teve como perspectiva o contexto da reestruturação produtiva e seus multivariados impactos nas atividades dos gestores e nos significados atribuídos a essas experiências de trabalho.

A abordagem foi quantitativa e qualitativa. O estudo foi descritivo, utilizando-se de análise documental, questionário e observação direta para a coleta de dados. Foram respondidos 96 questionários, os quais estavam estruturados em três partes: dados demográficos, dados sobre qualidade de vida e dados relativos ao estresse ocupacional.

Os resultados da investigação apontaram que 62% dos gerentes pesquisados apresentaram propensão ao estresse. Em relação à qualidade de vida, identificou-se que os gestores pesquisados apresentaram níveis satisfatórios, na percepção deles. Apesar de serem propensos ao estresse, poucos apresentaram sintomas físicos e mentais. Importante ressaltar que a maioria dos gerentes, 78%, afirmou que utiliza de estratégias variadas para combate do estresse.

Santos (2015) pesquisou o estresse ocupacional em gestores públicos em uma instituição de ensino federal. O estudo teve por objetivo identificar e analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse no trabalho dos gestores que atuam em uma instituição federal de ensino superior do estado de Minas Gerais. A pesquisa foi descritiva, de caráter quantitativo e qualitativo. O método de investigação envolveu um estudo de caso. A base teórica de análise foi o MTEG, desenvolvido e validado por Zille (2005).

Os resultados apontaram que 61,6% dos gestores apresentaram quadro de estresse ocupacional, sendo 50,0% estresse leve/moderado e 11,6% estresse intenso, e 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 no trabalho e do indivíduo identificadas 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 no âmbito do trabalho.

As fontes de tensão inerentes à função de gestão identificada 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.

Em relação aos possíveis impactos que o estresse pode gerar nos resultados de trabalho, os indicadores mais importantes revelados 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 pesquisados para minimizar ou eliminar os efeitos do estresse, identificaram-se: 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.

Gomes *et al.* (2013) realizaram pesquisa com gestores de uma universidade federal de Minas Gerais, cujo objetivo foi compreender os significados e as implicações da gestão universitária para os gestores universitários da alta administração. O estudo teve abordagem qualitativa e o método utilizado na coleta de dados considerou a história oral e a evocação de palavras por meio de entrevistas. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

Os resultados apontaram para a concepção de gestão universitária, 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 a 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 perdas, identificaram-se: menos tempo para a família, o lazer, as férias; e menos atividades físicas, corroborando para uma saúde comprometida e aumento do estresse.

Wilhelm e Zanelli (2013) realizaram um estudo com gestores de duas universidades públicas, cujo objetivo foi analisar as situações estressantes vivenciadas por 21 gestores pertencentes a duas universidades localizadas no Sul do País. O estudo foi de abordagem qualitativa, em que os dados foram obtidos por meio de entrevista semiestruturada. A análise dos dados foi elaborada por meio da construção de categorias, a partir das verbalizações dos participantes.

Em relação ao gênero dos pesquisados, 14 gestores eram do sexo masculino, e 7 do feminino.

Os gestores indicaram vivenciar situações estressantes, demonstrando ser o estresse uma condição inevitável, relacionada ao fato de lidarem com pessoas, a alta demanda de trabalho, os processos burocráticos e às características pessoais, entre outras. Nas Universidades, não há preparação para ser gestor. Os gestores indicaram a aquisição de experiência profissional somente durante o exercício da função de gestão e em funções anteriores.

Ainda como situações estressantes foram citados os processos burocráticos caracterizados por longas e excessivas reuniões, bem como reuniões sem objetivos e pouca produtividade.

Os autores concluíram que o objetivo da pesquisa foi alcançado pois permitiu conhecer as situações estressantes vivenciadas por gestores em instituições públicas de ensino.

Em síntese, os resultados das pesquisas apresentadas evidenciam que dentre as reações psíquicas dos indivíduos encontra-se o estresse, reflexo do desequilíbrio entre as demandas do exercício profissional e os mecanismos de enfrentamento utilizados pelos trabalhadores.

De forma geral, os objetivos definidos nos estudos envolveram os níveis de estresse, principais sintomas, principais fontes de tensão e os valores organizacionais que poderiam estar relacionados ao estresse.

Os sintomas prevalentes identificados foram: fadiga, ansiedade, nervosismo, angústia, dor nos músculos do pescoço e ombros, sobrecarga, cansaço mental, esquecimento e insônia.

Quanto às principais fontes de tensão relacionadas aos indivíduos, identificaram-se ter o dia muito tomado por uma série de compromissos de trabalho, com pouco ou nenhum tempo livre; levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo; e não conseguir desligar-se das questões relacionadas ao trabalho, mesmo quando não havia exigências para tal.

O tipo de pesquisa foi de natureza descritiva, por meio de *survey* e estudo de caso. As abordagens foram tanto a quantitativa como a qualitativa. A coleta de dados se deu por meio de questionário para as pesquisas de abordagem quantitativa e de entrevista semiestruturada para abordagens qualitativas.

Em duas pesquisas de Maffia (2013) e a de Santos (2015), a base teórica de análise pautou-se no Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005).

A análise dos dados se deu por meio da estatística descritiva univariada e bivariada nas abordagens quantitativas e da análise de conteúdo nas abordagens qualitativas.

A seguir, aborda-se a função gerencial nas organizações, destacando-se a gestão no serviço público e em instituições públicas de ensino.

2.4 A função gerencial nas organizações

Taylor (1970)¹ define a função gerencial como “supervisão funcional”, afirmando que o gestor incumbe-se do fluxo do processo produtivo. Para esse autor, o papel do gestor está diretamente ligado à observação e ao estudo do trabalho de operários, ou seja, à supervisão funcional. As funções gerenciais estão relacionadas ao

¹ Primeira publicação 1911.

trabalho do gestor, ou seja, a suas reais atividades desempenhadas em uma organização.

Outra contribuição relevante é a de Fayol (1970) que manteve seu foco de estudo na função administrativa, para o autor, a administração era um processo universal, possível de ser aplicado em qualquer área. O autor propôs cinco funções gerais que deveriam ser desempenhadas pelos gestores: previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Ao longo dos anos, a função do gestor passou a ser vista de forma diferente do que apenas a observação do trabalho. Ele passou a ser o líder responsável pelas mudanças nas organizações. Para que as mudanças sejam eficazes, os gestores precisam exercer a liderança, no sentido de formar, desenvolver e difundir a cultura da organização perante todos os envolvidos no processo de trabalho (SCHEIN, 1992).

Segundo Melo (1996), esse profissional vive um aprofundamento e alargamento das contradições e dualidades e, conseqüentemente, da vulnerabilidade, tão característica dessa função.

Maximiano (2002) ressalta a importância do gestor na distribuição de tarefas, bem como na coordenação e controle, para garantir que as atividades sejam realizadas conforme o planejado. Assim, o gestor possui papel relevante no processo decisório organizacional, uma vez que sua conduta, seus valores, suas atitudes individuais e suas experiências administrativas são responsáveis por influenciar as decisões (MOTTA, 2001).

Para Davel e Melo (2005), o gestor deve ter algumas características que são importantes, como: iniciativa, assegurar a subordinação dos interesses individuais aos interesses organizacionais e estar atento à remuneração do pessoal, promovendo a satisfação e a manutenção de um espírito de equipe.

De forma complementar, Motta (1997, p. 188) considera que o gestor “é o interlocutor entre as pessoas envolvidas e tem a responsabilidade de lidar com as

alternativas, informações, comparações e exemplos”, com intuito de alcançar os objetivos organizacionais.

Zille, Braga e Marques (2008) consideram que características como empreendedorismo, inovação, proatividade na tomada de decisão, segurança e confiança nas ações possibilitam ao gestor exercer sua liderança com eficácia.

Nessa direção, Sperling (2002, p. 44) aponta as características essenciais desse profissional:

[...] além de prever, organizar, comandar e controlar, ser tomador de decisões, inovador, criativo, dinâmico, flexível, perseverante, aberto a mudanças, negociador, empreendedor, solucionador de problemas, ser capaz de liderar, mobilizar potencial humano, motivar, facilitar os fluxos de comunicação, internalizar o conhecimento, deve também saber conviver com a imprevisibilidade, a ambiguidade, a fragmentação, o imediatismo e a incerteza.

No caso específico do gestor público, foco deste estudo, além das características descritas, este deve ter suas ações pautadas nos princípios da administração pública, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

O setor público, pelas suas especificidades, impõe aos gestores desafios que vão além daqueles encontrados no setor privado. Para as empresas privadas, a motivação para trabalhar de forma eficiente prende-se à possibilidade de lucro, enquanto no público passa a ser a possibilidade de reeleição. A fonte de recursos das empresas privadas são os clientes, enquanto na pública são os contribuintes. O regime de trabalho no setor privado é ditado pela competição, enquanto no setor público isso não acontece, por possuir monopólio de suas funções (CHAVES, 2005).

Segundo Marques, Rocha e Albergaria (2009), as organizações públicas vêm tentando atender às demandas sociais de forma cada vez mais eficaz. Para que isso ocorra, aumentam as exigências sobre os gestores públicos, que estão cada vez mais complexas.

Ainda segundo estes autores, os gestores públicos lidam diariamente com a gestão de recursos escassos, servidores insatisfeitos e desadaptados, burocracia, aparato legal em descompasso com as necessidades presentes e práticas clientelistas e patrimonialistas que emperram o desenvolvimento das instituições em que trabalham.

Dessa forma, o setor público exige um perfil de gestor diferente daquele valorizado pelo setor privado. Para Cavalcanti (2005), o papel gerencial em organizações públicas contém desafios insuperáveis, uma vez que, embora a administração pública esteja sujeita aos requisitos de eficiência, é também objeto das questões de poder que identificam sua natureza política.

Faz-se necessário que os gestores públicos aprimorem suas competências, possibilitando administrar as organizações com eficácia, modernas metodologias e teorias apropriadas, além de desenvolver habilidades de negociação e de relações interpessoais capazes de torná-los gestores eficientes e comprometidos com as melhores práticas gerenciais (ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008).

O papel do gestor público no processo decisório é de fundamental importância para a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Isso porque a motivação, a implantação de políticas de trabalho em equipe e a descentralização de decisões políticas de benefícios e incentivo aos servidores, só podem ser conseguidas se o gestor público mantiver uma política participativa e compartilhada com a maioria dos funcionários no momento da tomada de decisões, proporcionando à sociedade um serviço de qualidade (VINAGRE DA SILVA, 2006).

O gestor público deve apresentar uma visão não apenas objetiva, mas também subjetiva voltada ao social, e abrangendo conhecimentos acerca do direito administrativo e a representação diante de contratos políticos administrativos. Também é importante a visão global de gestão, para estabelecer estratégias, firmar parcerias com os demais setores, despertar a participação e estabelecer uma sistemática interação entre planos, metas padrões, orçamento anual e plano plurianual, contemplando projetos, programas e ações que gerem desenvolvimento socioeconômico e ambiental (ABRUCIO, 2007).

Newcomer (1999) já defendia a necessidade de formação do dirigente público em face aos novos valores e exigências sociais expostas ao Estado e aos governos. Para a autora, esse processo se converte em um desafio a ser enfrentado diante dos traços culturais tradicionalmente instalados na esfera política e na gestão pública.

Na subseção seguinte, aborda-se a gestão em instituições públicas de ensino.

2.4.1 A gestão em instituições públicas de ensino

Em termos evolutivos, percebe-se que o modelo burocrático da administração pública vem evoluindo, desde a década de 1970 em direção a uma nova abordagem da gestão pública.

O modelo administrativo conhecido como Nova Gestão Pública teve sua origem no final da década de 1970, no Reino Unido, no governo Thatcher, devido à insatisfação com a qualidade dos serviços públicos prestados naquele país. Tendo por objetivo prestar melhores serviços à sociedade e resgatar a confiança dos cidadãos no próprio Estado, desde o início dos anos de 1980, diversos países vêm promovendo uma ampla reestruturação em seus setores públicos, rumo a uma nova gestão pública (POLLITT, 1990).

Para Minogue, Polidano e Hulme (1998), foi a partir da década de 1990 que se intensificou a adoção da Nova Gestão Pública, conhecida por suas características de dar maior ênfase às competências, à disciplina e parcimônia na utilização de recursos, na maior preocupação com resultados do que com processos, na orientação para as necessidades dos usuários, na preocupação em controlar, a partir de medidas predefinidas, a separação entre o desenho de políticas e a gestão operacional, na tendência a uma gestão mais aplicada, em uma cultura burocrática transformada e, até mesmo, no uso de práticas de gestão oriundas do setor privado.

Visando atender às expectativas dos cidadãos, foram introduzidos na Administração Pública, dentre outros, os conceitos de avaliação de desempenho e de eficiência

baseados em Bevir, Rhodes e Weller (2003), e o sistema de avaliação e de mensuração do desempenho, que reflete a forma de gerenciamento das organizações.

O Brasil não ficou de fora dessa onda reformista. O Estado atuaria mais como regulador e promotor dos serviços públicos e buscaria, preferencialmente, a "descentralização, a desburocratização e o aumento da autonomia de gestão", criando um modelo de gestão orientado por resultados (BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 206).

Foi durante os mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso, por intermédio do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, sob o comando do então ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, seguindo muitas das linhas básicas da Nova Gestão Pública, que formulou-se o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, mais tarde seguido por diversos governos estaduais (SANO; ABRUCIO, 2008).

O governo de Minas Gerais, seguindo esta onda da Nova Gestão Pública, implantou, a partir de 2003, o chamado "Choque de Gestão", que representou uma combinação de medidas que buscavam o ajuste das contas públicas do estado e a modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão, com o objetivo de ofertar a prestação de serviços de qualidade para a população e de reduzir os custos dos serviços públicos (ANASTASIA, 2006).

O setor público tem uma estrutura diferenciada do setor privado. No entanto, vem sofrendo transformações, exigindo que o serviço ofertado tenha qualidade equivalente ao setor privado (ABRUCIO, 2007).

Abrucio (2007) afirma que, em âmbito mundial, a Administração Pública encontra-se em um contexto chamado de "revolucionário". Novos conceitos, "teorias" e técnicas administrativas surgem nesta área, por exemplo, administração por objetivos, serviços públicos voltados para o consumidor, *empowerment*, remuneração por desempenho, qualidade total e descentralização.

Ainda segundo Abrucio (2007), a perspectiva gerencial na administração pública tem como traços a flexibilização dos processos e a gestão dos serviços públicos, ambos baseados na descentralização de algumas atividades do Estado. Na busca por maior eficiência no atendimento ao cidadão e na obtenção de resultados, o modelo gerencial passou a utilizar estratégias de gestão do setor privado, como a ênfase na qualidade dos serviços e a descentralização da tomada de decisão, além da avaliação dos serviços públicos prestados, por meio dos usuários, ou seja, da sociedade.

No Brasil, a gestão educacional é regulamentada pela Constituição de 1988, amparada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) Lei nº 9.394/96, dentre outras regulamentações estabelecidas nos âmbitos, federal, pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), estadual, pela Secretaria de Estado da Educação (SEE) municipal, pela Secretaria Municipal de Educação (SME) (BRASIL, 1996). As instituições públicas de ensino superior são divididas em duas categorias: federais, ligadas ao Ministério da Educação e cultura (MEC), e estaduais, ligadas aos governos de cada estado (BIAZZI, 2007).

A estrutura organizacional das instituições de ensino segue o padrão das instituições do setor público brasileiro. Destaca-se uma estrutura altamente departamentalizada, com a aplicação de processos formais e burocráticos (VIEIRA; VIEIRA, 2003). Para esses autores, as unidades de ensino burocráticas, com modelos de gestão rigidamente hierarquizados, multiplicam a atividade-meio, comprometendo, indiretamente, a qualidade das atividades-fim.

Para Biazzi (2007), a gestão de desempenho tradicionalmente utilizada, baseada na hierarquia vertical, nos planos de carreira e na isonomia salarial, pode comprometer a excelência acadêmica. Nota-se que os altos cargos de direção das instituições de ensino são exercidos por funcionários docentes nem sempre preparados para as atividades administrativas. Os cargos são substituídos periodicamente, ocorrendo, portanto, mudanças políticas, da mesma forma como ocorre nas demais instituições públicas.

Para Melo (2013), as escolas brasileiras têm vivenciado desafios tanto externos como internos, provocados por mudanças na política educacional e na gestão escolar. Para acompanhar essas mudanças, os gestores de instituições de ensino, que são professores de carreira e possuem autonomia limitada (CASTRO, 2011), acabam se adaptando e incorporando novos valores (MOTTA, 1997), resultando em estresse e fadiga, entre outros problemas, devido ao cotidiano de árduas tarefas que lhes são impostas.

A gestão educacional não pode ser vista como uma instância isolada, mas sim compreendida no contexto em que está inserido o sistema de educação. Campos (2010) aponta que há uma conexão internacional entre as reformas educacionais que acontecem em vários países.

Segundo Cabral Neto e Castro (2011), a reforma gerencial que vem sendo implementada na gestão pública ocorre também no sistema educacional. A gestão educacional passou a ser organizada de modo a otimizar os recursos e garantir a produtividade da escola, utilizando, para isso, um discurso de participação e autonomia. Exigem-se dos gestores habilidades e criatividade para encontrar novas soluções e, sobretudo, para aumentar a eficiência, utilizando, entre outros mecanismos, os modelos de avaliação de desempenho.

As instituições de ensino convivem com restrições orçamentárias, exigindo a observação das normas associadas aos orçamentos públicos, que incluem a eficiência organizacional, a visibilidade social e o controle governamental e social (BIAZZI, 2007).

O gestor escolar é responsável por coordenar os projetos político-pedagógicos da escola, além de responder por tarefas administrativas em uma estrutura burocrática, na qual o planejamento da política educacional e das atividades técnico-pedagógicas cabe ao Estado (FÉLIX, 1984).

Os debates na área de gestão escolar têm demonstrado mudanças no perfil do gestor escolar, influenciadas pelas alterações na rotina administrativa da escola, a partir de medidas descentralizadoras propostas pelo Estado e pela União que

sobrecarregam o gestor, demandando características políticas e relocalizações de suas condições técnico-operacionais (OLIVEIRA, 2006; MELO, 2013).

Luck (2000) afirma que os gestores enfrentam o desafio de proporcionar uma formação mais competente e crítica dos alunos, a partir do estabelecimento de uma relação maior da escola com a sociedade, pois os sistemas educacionais são organismos vivos e dinâmicos, constituídos por redes de relações diretas e indiretas.

Melo (2013) ressalta que no ambiente escolar os gestores também reproduzem concepções e práticas administrativas clássicas, como as propostas pelo taylorismo/fordismo, além de lidar com as dinâmicas de poder presentes na divisão social do trabalho e com a separação entre quem pensa, planeja e decide os rumos e as metas da escola.

Essas práticas, entretanto, contribuem para o acirramento dos processos de hierarquização dos gestores sobre os docentes e para tomar do professor a condição de sujeito da práxis, considerados por Vieira Silva e José (2011), como protagonista na organização do trabalho escolar, pois eles refletem os valores e os princípios estruturais da educação. Na gestão escolar, os gestores percebem que sua condição é transitória e que esse aspecto é um elemento importante de democratização da gestão.

O setor educacional, assim como outros setores da economia, encontra-se cada vez mais pressionado pelas mudanças do mercado. O aumento da competição e as maiores exigências dos consumidores resultaram na busca de melhorias também pelas instituições de ensino (DORA, 2005).

A seguir, apresenta-se o percurso metodológico usado para a realização da pesquisa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentam-se os aspectos metodológicos orientadores da pesquisa, considerando: o tipo e o método da pesquisa; as abordagens; a população, amostra, unidade de análise e sujeitos de pesquisa; e a coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e método de pesquisa

A pesquisa foi de natureza descritiva, que, segundo Vergara (2009, p. 42), “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Um estudo de caráter descritivo, conforme argumenta Triviños (1987), busca descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Portanto, exige do pesquisador uma série de informações sobre o que ele deseja pesquisar.

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 65), explica que a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Busca descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”. No estudo em questão, foram descritas as manifestações de estresse, sintomas, fontes de tensão e mecanismos de regulação (*coping*) mencionados pelos gestores para minimizar ou eliminar as fontes de tensão excessiva em seu trabalho.

O método de pesquisa utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Yin (2001), este método busca investigar empiricamente um fenômeno contemporâneo em seu próprio contexto. Ainda segundo esse autor, o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa flexível, porque o pesquisador pode utilizar diferentes técnicas de levantamento de dados, tanto primárias quanto secundárias, visando ampliar a interpretação das informações obtidas. Para Coutinho e Chaves (2002), mesmo que não seja usado frequentemente, o estudo de caso pode ser aplicado em abordagens quantitativa ou mista. O caso estudado refere-se à descrição e análise das manifestações do estresse de gestores que atuam no IFMG.

3.2 Abordagens da pesquisa

O estudo foi caracterizado pelas abordagens quantitativa e qualitativa. Para Günther (2006), a pesquisa quantitativa é um estudo estatístico que descreve as características de determinada situação, não considerando crenças e valores. De acordo com Richardson (1999), o método quantitativo representa a intenção do pesquisador de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação e possibilitar uma margem de segurança quanto às inferências realizadas.

Após a análise dos dados da etapa quantitativa, visando a um maior aprofundamento dos resultados em relação ao estresse ocupacional, foi realizada a abordagem qualitativa, que, de acordo com Godoy (1995), caracteriza-se por ter o ambiente de estudo natural como fonte direta de dados e o pesquisador como elemento fundamental na utilização do enfoque indutivo para a análise dos dados.

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador identificar e determinar pontos relevantes indicados pelos entrevistados, completando a análise quantitativa e identificando com maior clareza as percepções dos entrevistados (MINAYO; SANCHES, 1993), o que foi o caso desta pesquisa.

3.3 População, amostra, unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Na etapa quantitativa, a população estudada, em um primeiro momento, envolveu a totalidade dos gestores do IFMG (299), com retorno de 196 (65,5%) questionários, que consistiu a amostra nesta abordagem. Segundo Rosental e Frémontier-Murphy (2001), a população consiste no universo a ser pesquisado, devendo ser definida da forma mais precisa possível.

Para Babbie (1999), a unidade é o mundo a ser estudado. A unidade de análise nesta abordagem foram os gestores do IFMG constantes da amostra, que, segundo Babbie (1999), é um elemento, ou a agregação de elementos de que se coleta informação.

Já a etapa qualitativa, que foi realizada após a conclusão da análise quantitativa, teve como sujeitos 13 gestores, identificados por acessibilidade, levando-se em consideração aqueles gestores que atuam nas diversas unidades administrativas da instituição. Nesta abordagem, realizada de forma complementar à quantitativa, analisaram-se as seguintes categorias: níveis de estresse; fontes de tensão; sintomas; possíveis indicadores de impacto no trabalho; e mecanismos de regulação (*coping*).

3.4 Coleta de dados

Na etapa quantitativa, a coleta dos dados foi por meio de questionário, composto por perguntas fechadas, em formato de escala intervalar de frequência do tipo *Likert* de cinco pontos, desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado em forma e conteúdo para esta pesquisa. O questionário foi entregue pessoalmente aos gestores das unidades mais próximas de Belo Horizonte e na modalidade *online* para os gestores das unidades mais distantes, perfazendo um total de 299 questionários aplicados.

O questionário (ANEXO A) está estruturado em cinco partes: “A” constam os dados demográficos, funcionais, hábitos de vida e saúde; “B” constam os sintomas de estresse, as fontes de tensão do indivíduo e os indicadores de impacto no trabalho; “C” constam as fontes de tensão no trabalho; já na parte “D” constam as fontes decorrentes da função gerencial e “E” constam os mecanismos de regulação.

Em um segundo momento, com o intuito de aprofundar a análise quantitativa, foram coletados os dados qualitativos por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). Segundo Richardson (1999, p. 88), durante o processo de coleta de dados, as “entrevistas, enriquecem as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas”. Collis e Hussey (2005) ressaltam que as entrevistas representam um método para a coleta de dados no qual os participantes, com base em perguntas direcionadas, revelam o que fazem, pensam e ou sentem. Nesta etapa, foram realizadas 13 entrevistas semiestruturadas com duração aproximada de 40 minutos. Os gestores foram identificados por acessibilidade, levando-se em consideração aqueles que atuam em unidades

distintas na instituição pesquisada, portanto, cobrindo as unidades com três ou mais gestores.

3.5 Análise de dados

Os dados quantitativos foram processados por meio dos *softwares* Excel 2007 e do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*. Em termos da análise, tomou-se como base a estatística descritiva univariada e bivariada. Segundo Lima e Magalhães (2002, p. 2), a estatística descritiva é compreendida como “um conjunto de técnicas destinadas a descrever e resumir dados, a fim de que se possam tirar as conclusões a respeito das características de interesse”.

A análise univariada envolveu a distribuição de frequência, média, moda, mediana, desvio-padrão e percentil 25 e 75. A análise bivariada foi aplicada para correlacionar as variáveis demográficas, ocupacionais e hábitos de vida e de saúde dos gestores a fim de identificar a relação com os níveis de estresse identificados para ($p < 0,05$).

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”. Para a análise qualitativa, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2008), compreende o conjunto de técnicas e comunicações voltadas para a obtenção de indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos à produção e recepção das mensagens contidas nos relatos dos entrevistados.

Essa autora define três fases para o tratamento dos dados, a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Dessa forma, o conteúdo das entrevistas foi transcrito e organizado de acordo com as etapas padronizadas por Bardin (2008). As categorias analisadas foram: níveis de estresse, fontes de tensão, sintomas de estresse, indicadores de impacto no trabalho e mecanismos de regulação (*coping*).

No capítulo seguinte, apresenta-se a ambiência deste estudo, o IFMG.

4 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS

Neste capítulo, apresenta-se uma visão geral da instituição pública federal de ensino onde foi realizada a pesquisa.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é uma autarquia federal, instituída pela Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Foi criado por meio da incorporação da Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista, dos CEFETs de Ouro Preto e Bambuí e das unidades de ensino a distância (UNEDs) de Formiga e Congonhas. No estado de Minas Gerais, além do IFMG, há outros quatro institutos federais e um CEFET, que compõem a rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no estado (BRASIL, 2008).

O IFMG tem foco na educação profissional, termo que foi introduzido pela Lei de Diretrizes e Bases (LDB), ou Lei nº 9.394/96, cap. III, art. 39: “A educação profissional, integrada às diferentes formas de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, conduz ao permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva” (BRASIL, 1996).

A expressão *educação tecnológica* também é utilizada para fazer referência ao conjunto de instituições que ministram a educação profissional no País (OLIVEIRA, 2006).

O IFMG possui atualmente 17 *campi*, situados em diversos municípios de Minas Gerais: Bambuí, Betim, Congonhas, Conselheiro Lafaiete, Formiga, Governador Valadares, Ibirité (em implantação), Ipatinga, Itabirito (em implantação), Ouro Branco, Ouro Preto, Ponte Nova, Ribeirão das Neves, Sabará, Santa Luzia, São João Evangelista e Belo Horizonte, que abriga a reitoria (IFMG, 2015).

O IFMG tem como missão: “Educar e qualificar pessoas para serem cidadãos críticos, criativos, responsáveis e capazes de atuar na transformação da sociedade” (BRASIL, 2012).

De acordo com o art. 4º do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, a instituição tem por finalidades e características:

ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local e regional; desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais; promover a integração e a verticalização da educação básica à educação profissional e educação superior, otimizando a estrutura física, os quadros de pessoal, qualificando-os sempre que se julgar necessário por meio de cursos de atualização e de pós-graduação e os recursos de gestão, dentre várias outras atribuições e competências (IFMG, 2012).

O IFMG oferece mais de 60 cursos, divididos entre as modalidades de: Formação Inicial e Continuada, Ensino Técnico (integrado ao Ensino Médio, Concomitante, Subsequente e Educação de Jovens e Adultos), Ensino Superior (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia) e Pós-Graduação *Lato Sensu*. São promovidas, também, parcerias entre o IFMG e outras instituições de ensino superior para a realização de programas de Mestrado e Doutorado Interinstitucional - Minter e Dinter (IFMG, 2012).

Cursos superiores em Administração, Agronomia, Engenharia de Alimentos, Engenharia da Computação, Engenharia Elétrica, Engenharia de Produção, Ciências Biológica, Engenharia Mecânica, Matemática, Física, Geografia e Engenharia Civil, dentre outros, são ofertados gratuitamente pelo IFMG (IFMG, 2015).

As políticas de recursos humanos do IFMG são estabelecidas e centralizadas na Reitoria, pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP), por meio da atuação do Conselho de Dirigentes, formado pelo reitor, pró-reitores e diretores dos *campi*. As políticas são aprovadas por um Conselho Superior, formado pelo reitor, representantes dos servidores técnico-administrativos, docentes e discentes, como também pelos membros de comunidade externa ao IFMG (IFMG, 2012).

Os servidores públicos federais do IFMG são regidos pelo regime estatutário de trabalho. Tal regime possui características específicas, definidas pela Lei 8.112/90, a

qual imprime regras e condições para a contratação, bem como demais direitos e deveres dos servidores públicos civis da União (BRASIL, 1990).

Na administração pública federal, além dos cargos efetivos de carreira, existem os cargos e funções que são de livre nomeação e exoneração. No IFMG, recebem a denominação de “cargos de direção” (CD) e “funções gratificadas” (FG). Os cargos são ocupados pelos servidores que participam da gestão na instituição (BRASIL, 2012).

A Lei nº 8.112, de 1990, prevê em seu art. 62:

Ao servidor ocupante de cargo efetivo investido em função de direção, chefia ou assessoramento, cargo de provimento em comissão ou de Natureza Especial é devida retribuição pelo seu exercício.

Os servidores nomeados para os cargos e as funções comissionados são denominados “gestores públicos de nível estratégico e de coordenação” e atuam na gestão do IFMG.

Nos *Campi* do IFMG os cargos de gestão são: diretor geral da unidade, diretores de departamentos, diretores de ensino, coordenadores de departamentos, coordenadores de cursos e chefes de departamentos. Na Reitoria, os cargos de gestão são: reitor, pró-reitores, diretores de departamentos, coordenadores e chefes de departamentos (IFMG, 2015).

Com a incorporação das autarquias para a criação de uma nova instituição, os gestores do IFMG passaram a vivenciar uma realidade de mudança de cultura e de expansão, mas também de perda de autonomia e centralização das ações na Reitoria. Com isso, gestores antes com maior poder e autonomia passaram se subordinar a uma estrutura em que o poder foi reduzido.

Os servidores com cargos de direção e funções gratificadas no IFMG estão relacionados na TAB. 1.

Tabela 1 – Quantitativo de gestores por unidade

Unidade/Campus	CD	Masc.	Fem.	FG	Masc.	Fem.	Total
Reitoria	31	26	5	25	11	14	56
BambuÍ	13	9	4	39	30	10	52
Betim	3	2	1	3	2	1	6
Congonhas	4	4	-	14	3	11	18
Conselheiro Lafaiete	-	-	-	-	-	-	-
Formiga	3	2	1	9	5	4	12
Governador Valadares	3	3	-	4	1	3	7
Ipatinga	2	1	1	-	-	-	2
Itabirito	1	1	-	-	-	-	1
Ouro Branco	4	2	2	12	8	4	16
Ouro Preto	15	12	3	50	28	22	65
Piumhi	2	1	1	2	-	2	4
Ponte Nova	1	1	-	-	-	-	1
Ribeirão das Neves	3	2	1	8	6	2	11
Sabará	3	-	3	3	2	1	6
Santa Luzia	4	3	1	9	4	5	13
São João Evangelista	7	3	4	26	13	13	33
Total:	99			200			299

Fonte: DGP, 2015

Legendas: CD – cargo de direção; FG – função gratificada

Os 299 servidores com (CD e FG) constituíram a população deste estudo.

A maior quantidade de cargos e funções comissionados se concentra na Reitoria, onde fica a administração do IFMG, e nos *campi* Bambuí, Ouro Preto e São João Evangelista, que são as autarquias que se uniram para a consolidação do IFMG, além de serem os maiores campi da instituição.

A seguir, no Capítulo 5, apresentam-se a descrição e a análise dos resultados da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As análises das abordagens qualitativa e quantitativa serão apresentadas simultaneamente. Primeiramente, é apresentada a descrição do perfil dos gestores pesquisados, considerando as variáveis demográficas: gênero, faixa etária, estado civil e nível educacional. Em seguida, apresentam-se os dados referentes às variáveis ocupacionais, como nível hierárquico, tempo de serviço e carga horária semanal de trabalho. Por fim, abordam-se os hábitos de vida, como consumo de bebida alcoólica, tabagismo e saúde dos gestores pesquisados. Posteriormente, apresenta-se a análise do estresse, os sintomas identificados, as fontes de tensão no trabalho do indivíduo, os indicadores de impacto no trabalho e os mecanismos de regulação (*coping*). Em seguida, procede-se à análise relacionando os níveis de estresse identificados em relação às variáveis demográficas e ocupacionais e os hábitos de vida e de saúde dos gestores pesquisados.

5.1 Unidades de análise, população e amostra da pesquisa

A unidade de análise do estudo contemplou os gestores do IFMG responsáveis pela gestão da instituição. Em relação à pesquisa quantitativa, a amostra totalizou 196, ou seja, 65,5% gestores, de uma população de 299 gestores. Os dados foram coletados por meio de questionário impresso e *online*, entregue a 100% dos gestores, no período de 12/05/2015 a 30/06/2015.

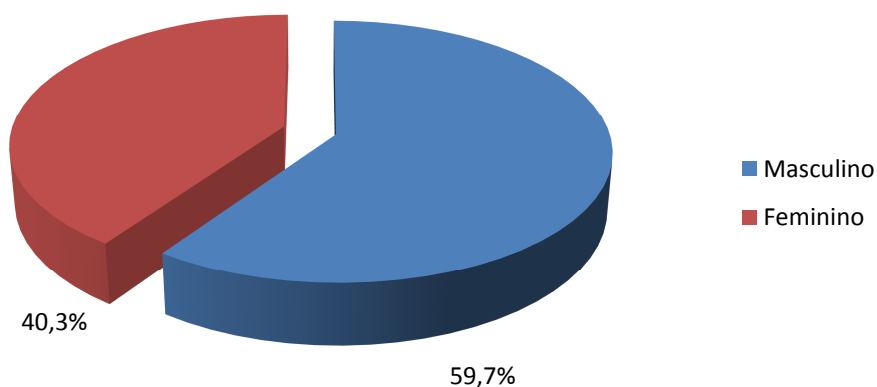
Na abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturada com os 13 gestores que participaram da primeira etapa da pesquisa (quantitativa) e que se voluntariaram a participar da etapa qualitativa. As entrevistas ocorreram no período de 03/08/2015 a 28/08/2015.

A seguir, apresentam-se as variáveis do estudo.

5.1.1 Variáveis demográficas

A maioria dos respondentes da pesquisa (59,7%) é do sexo masculino, contra 40,3% do sexo feminino (GRÁF. 1).

Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos pesquisados por sexo

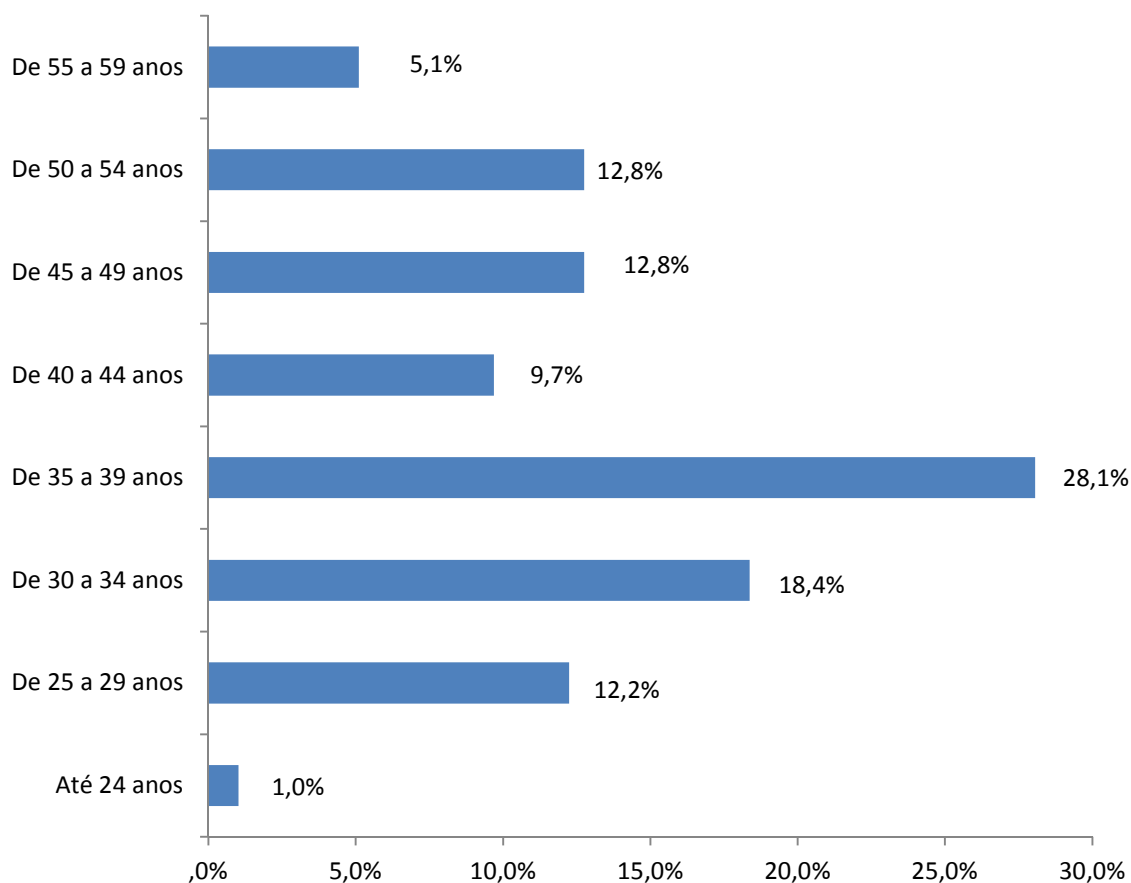


Fonte: Dados da pesquisa

Ao identificar a idade dos participantes, foram definidas previamente oito faixas etárias, iniciando de 24 até 59 anos, tendo cada uma intervalos de cinco anos. A última faixa etária ficou composta pelos participantes com idade entre 55 e 59 anos (GRÁF. 2).

Com base nos dados do GRÁF. 2, observou-se que a faixa etária de 35 a 39 anos foi a que registrou o maior quantitativo de gestores: 28,1%. As faixas dos extremos, até 24 anos e de 55 a 59 anos, foram responsáveis pelos menores quantitativos, 1% e 5,1%, respectivamente.

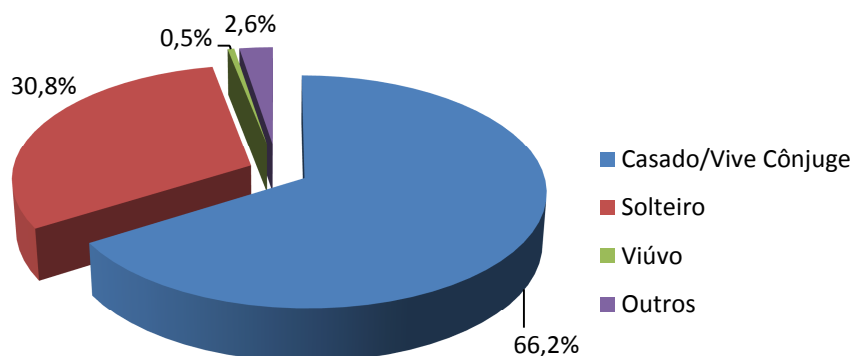
Gráfico 2 – Distribuição dos sujeitos pesquisados por faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, 129 gestores (66,2%) são casados ou vivem com o cônjuge. Os solteiros são 60 respondentes (30,8%). Os que relataram manter outro tipo de vínculo conjugal somam 5 gestores (2,6%). Apenas 1 (0,5%) declarou ser viúvo(a) (GRÁF. 3).

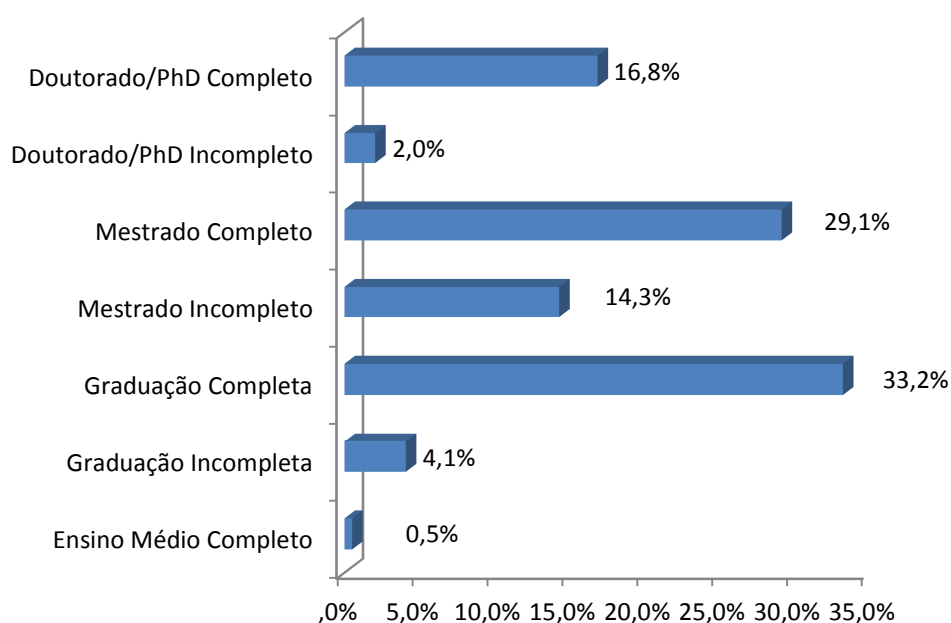
Gráfico 3 – Distribuição dos pesquisados por estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

A distribuição dos gestores pesquisados por nível de escolaridade está representada no GRÁF. 4. Em relação à escolaridade, percebe-se que a maioria dos gestores (33,2%) tem graduação completa. Em seguida, os gestores que têm mestrado completo são 29,1%; doutorado/*phd* completo, 16,8%; mestrado incompleto (14,3%); com graduação incompleta, 4,1%; doutorado incompleto, 2,0%; e com apenas ensino médio, 0,5%. Em síntese, tem que 45,9% dos respondentes possuem pós-graduação em nível *strito sensu* completa.

Gráfico 4 – Distribuição dos gestores por nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

O nível mais elevado de escolaridade dos gestores do IFMG pode ser explicado pelo plano de carreira na instituição, que incentiva a qualificação de seus servidores. A lei prevê remuneração diferenciada para servidores com base nas categorias: graduação, aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado. Para os servidores docentes, tem-se por base a Lei nº 12.772/2012; e para os servidores técnicos administrativos, a Lei nº 11.091/1995.

Para os dados qualitativos do estudo, a TAB. 2 apresenta a síntese do perfil dos sujeitos entrevistados, totalizando 13 gestores.

Tabela 2 – Perfil dos gestores entrevistados

Sujeito	Tempo na função (anos)	Estado civil	Idade (anos)	Sexo
E1	4	Solteiro	32	Feminino
E2	1	Casado	45	Feminino
E3	4	Solteiro	33	Feminino
E4	8	Solteiro	52	Feminino
E5	1	Casado	25	Feminino
E6	3	Casado	50	Masculino
E7	1	Solteiro	35	Masculino
E8	5	Casado	37	Feminino
E9	6	Casado	54	Masculino
E10	4	Casado	35	Masculino
E11	3	Casado	39	Feminino
E12	1	Casado	53	Masculino
E13	5	Casado	53	Feminino

Fonte: Dados da pesquisa

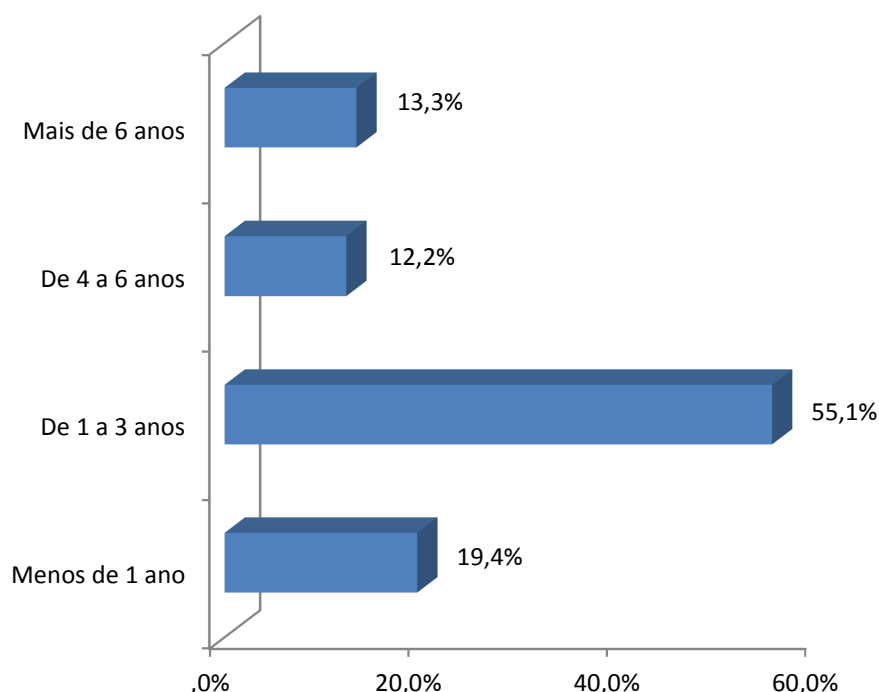
Em síntese, em relação às variáveis demográficas, a maioria dos entrevistados (61,5%) é do sexo feminino, contra 38,4% do sexo masculino. Gestores casados ou que vivem com o cônjuge perfazem 69,2%, contra 30,7% de solteiros. O tempo na função de gestor variou de 1 a 8 anos.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, a idade variou entre 25 e 54 anos. A maioria dos entrevistados (46,1%) se encontra na faixa de 30 a 39 anos. Na faixa de mais de 50 anos são 38,4%; com idade até 30 anos e de 40 a 49 anos, foram 7,6%, em ambas as faixas.

5.1.2 Variáveis ocupacionais

Quanto ao vínculo trabalhista, todos os ocupantes de cargos comissionados são servidores de carreira do IFMG e estão sob o regime estatutário, concursados pelo Governo Federal. Conforme apresentado no GRÁF. 5, a maioria dos respondentes (55,1%), está na função de 1 a 3 anos; enquanto 19,4% estão na função há menos de 1 ano. Na função há mais de 6 anos, 13,3%; e, por fim, 12,2% ocupam a função de 4 a 6 anos.

Gráfico 5 – Distribuição dos pesquisados, por tempo na função no IFMG



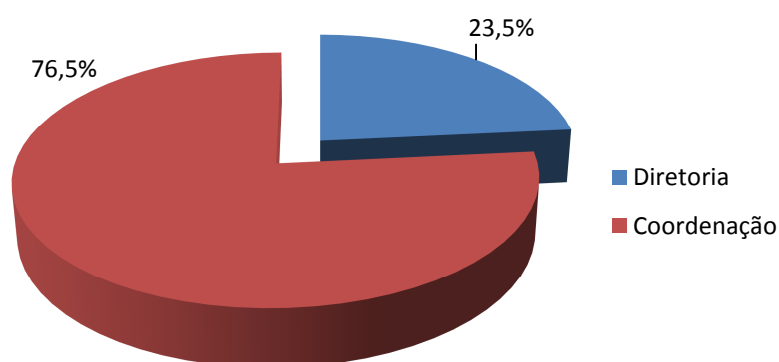
Fonte: Dados da pesquisa

Em termos qualitativos, a maioria dos entrevistados (46,1%) atua como gestor na instituição de 1 a 3 anos. Na faixa de 4 a 5 anos, 38,4%, e na de 6 a 8 anos, o menor percentual, 15,3%, (TAB. 2).

Em termos quantitativos, o GRÁF. 6 apresenta o percentual dos gestores por nível hierárquico ocupado na estrutura do IFMG. Na instituição, existem dois níveis gerenciais: o estratégico e o de coordenação. Percebe-se que a maioria dos respondentes ocupa função a gerencial em nível de coordenação (76,5%). Em nível

estratégico de diretoria, somam 23,5%. O nível gerencial de coordenação recebe função gratificada. Este número é maior devido à distribuição quantitativa destes cargos pelo Ministério da Educação.

Gráfico 6 – Distribuição dos pesquisados por nível hierárquico



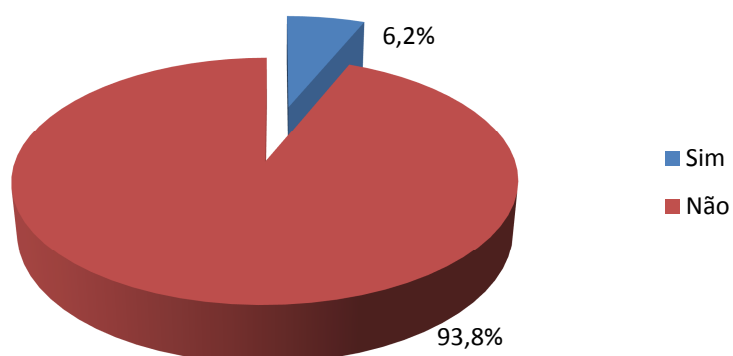
Fonte: Dados da pesquisa

5.1.3 Hábitos de vida e de saúde

Em relação ao consumo de cigarro, o GRÁF. 7 apresenta os dados sobre este hábito entre os participantes da pesquisa.

O hábito de fumar foi constatado para 6,2% dos gestores pesquisados (GRÁF. 7). Resultado semelhante foi encontrado na pesquisa realizada por Santos (2015) com gestores de uma Instituição de ensino federal de Minas Gerais, onde se constatou que 7% dos pesquisados possuem o hábito de fumar.

Gráfico 7 – Distribuição dos pesquisados por consumo de cigarro

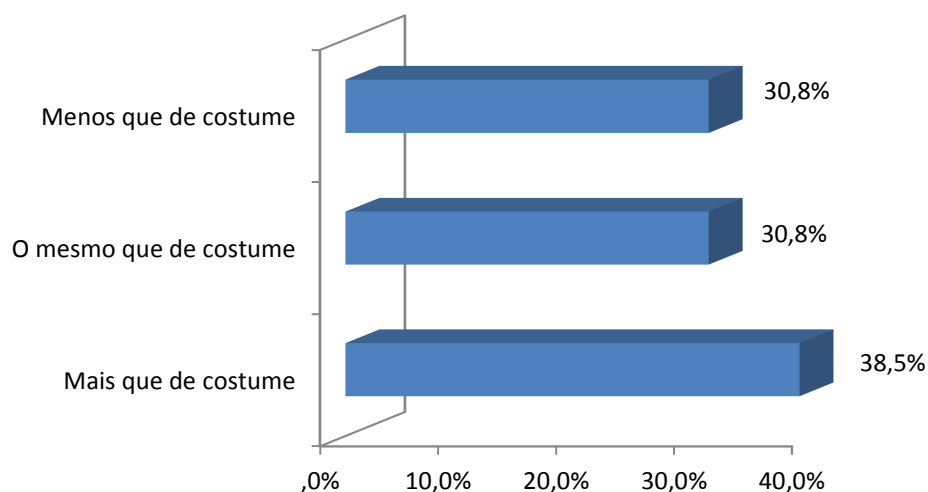


Fonte: Dados da pesquisa

Maffia (2013), em seu estudo com gestores públicos que atuam nas secretarias do estado de Minas Gerais, identificou que 11,0% dos pesquisados fumam.

Os gestores fumantes afirmaram que a frequência do hábito de fumar é superior à de costume para 38,5% deles. Os gestores que mantêm a frequência ao longo do tempo representam (30,8%), conforme dados constantes do GRÁF. 8.

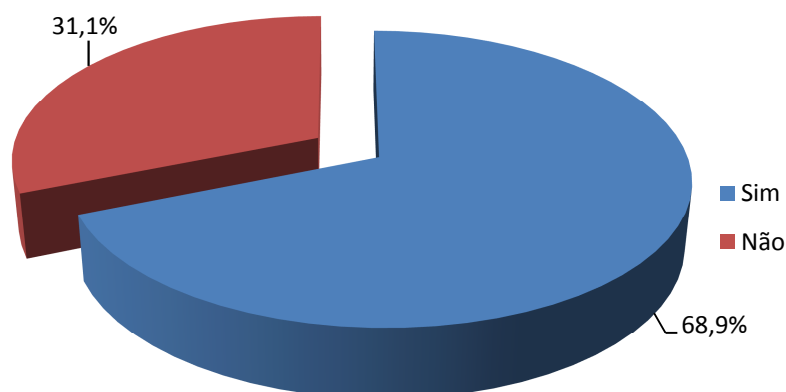
Gráfico 8 – Frequência do consumo do cigarro



Fonte: Dados da pesquisa

Ao pesquisar o consumo de bebida alcoólica dos pesquisados, 68,9%, afirmaram que possuem este hábito (GRÁF. 9). Resultado semelhante foi encontrado na pesquisa realizada por Santos (2015) com gestores de uma instituição federal de ensino, em que 62,3% dos pesquisados afirmaram fazer uso de bebida alcoólica. Pesquisa de Maffia (2013) com gestores públicos do estado de Minas Gerais identificou que 63% dos pesquisados também fazem uso de bebida alcoólica.

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

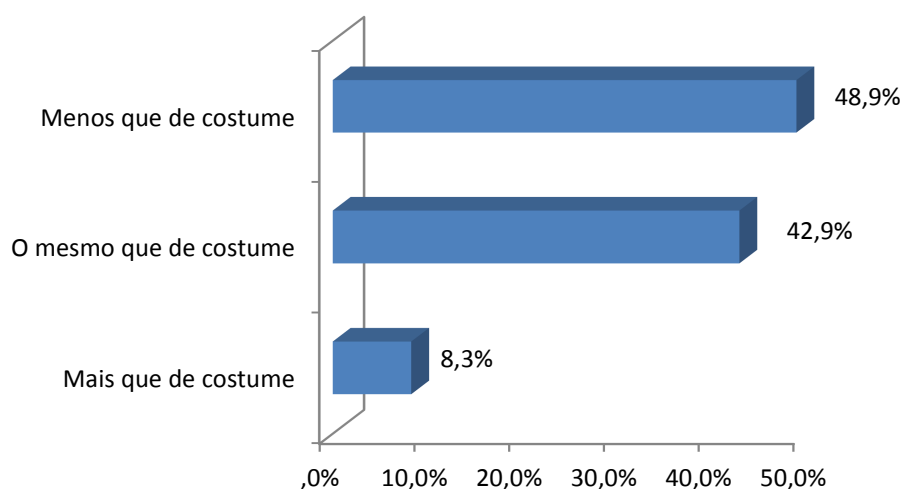


Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à quantidade do consumo de álcool, 88% consomem de 1 a 5 unidades² por semana; 10,5%, de 6 a 15 unidades; e 1,5%, de 16 a 35 unidades.

Quando se analisa a frequência com que têm bebido nos últimos seis meses, 48,9% dos gestores afirmaram que estão bebendo menos que de costume; 42,9%, que mantêm o consumo de costume; e 8,2%, que consomem mais do que de costume (GRÁF. 10).

Gráfico 10 – Frequência do consumo de bebida alcoólica dos gestores



Fonte: Dados da pesquisa

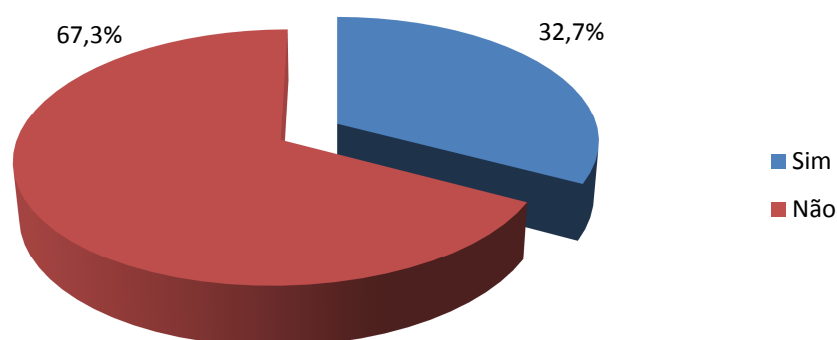
² Entende por unidade: (1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados).

Quanto à ocorrência de problemas de saúde, 32,7% dos gestores apresentaram algum problema nos últimos seis meses (GRÁF. 11), resultado semelhante ao encontrado por Santos (2015) na pesquisa realizada com gestores de uma instituição de ensino federal de Minas Gerais, em que 36% dos pesquisados declararam possuir algum problema de saúde.

Outro resultado semelhante foi encontrado no estudo de Maffia (2013), que pesquisou gestores que atuam nas secretarias do estado de Minas Gerais: 40,3% dos gestores pesquisados apresentam algum problema de saúde.

Alguns dos problemas de saúde apontados foram: ansiedade, hipertensão, depressão, gastrite, diabetes e artrite. De acordo com Couto (1987, 2014), Cooper, Sloan, Williams (1988), Lipp (2005), Levi (2005), problemas de saúde como ansiedade, hipertensão, gastrite, colesterol e triglicérides elevados e depressão podem estar relacionadas ao estresse.

Gráfico 11 – Ocorrência de problemas de saúde



Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, levando-se em consideração as variáveis demográficas e ocupacionais e os hábitos de vida e de saúde, os dados obtidos na pesquisa constataram que a maioria dos gestores (59,7%) é do sexo masculino, a faixa etária predominante varia de 35 a 39 anos e 66,2% é casada ou vive com cônjuge. Em relação ao nível

educacional, 47,9% dos gestores possuem pós-graduação *strito sensu* completa e 55,1% atuam na função gerencial no IFMG de 1 a 3 anos. O uso de cigarro é hábito frequente para 6,2% dos pesquisados. O consumo de bebida alcoólica é percebido em 68,9% dos gestores e 32,7% vêm apresentando algum problema de saúde nos últimos 6 meses.

A seguir, apresenta-se a análise do estresse ocupacional, assim como os demais construtos do MTEG: sintomas, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo, fontes de tensão decorrentes da função de gestão, indicadores de impacto no trabalho e mecanismos de regulação, considerando as análises das abordagens quantitativa e qualitativa, simultaneamente.

5.2 Análise do estresse ocupacional

A análise do estresse ocupacional dos pesquisados foi realizada, tendo como referência o modelo MTEG, desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo. Foram considerados os seguintes parâmetros para a análise do estresse: ausência, estresse leve/moderado, estresse intenso e estresse muito intenso. Os valores de referência para a interpretação dos resultados na abordagem quantitativa estão apresentados na TAB. 3.

Tabela 3 – Parâmetros utilizados para análise do estresse

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

Fonte: Zille, 2005, p. 222

Nota: a escala utilizada para os valores de referência variou de 1,00 a 5,00.

Segundo Zille (2005, p. 194), as manifestações de estresse utilizados na análise podem ser definidos da seguinte forma:

Ausência de estresse: significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas de situações tais como trabalho, família, aspectos sociais e características próprias, entre outras.

Estresse leve/moderado: indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto, em grau compensado, podendo não gerar impactos muito significativas no indivíduo. Caso esse estado persista por um período mais longo de tempo (três a quatro semanas), poderão ocorrer tendência de agravamento na sua intensidade, passando a comprometer a estrutura psíquica do indivíduo, afetando aspectos comportamentais/ emocionais e orgânicos, com reflexos nas atividades profissionais.

Estresse intenso: nesta situação, o indivíduo já convive com alguns dos principais sintomas de estresse de forma importante, como nervosismo acentuado, ansiedade (sensação de vazio, expectativa acentuada em relação ao futuro), 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 forte em alguns momentos) e autoestima baixa, entre outros. Neste nível, o indivíduo apresenta problemas de concentração, tendo dificuldades de realizar as suas atividades, de maneira geral. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando queda na produtividade. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e, na maioria dos casos, requerem tratamento.

Estresse muito intenso: este quadro é bastante agravado, o indivíduo perde quase que totalmente a sua capacidade de trabalho. É iminente a necessidade de tratamento clínico e psicológico, visando à eliminação das causas de desequilíbrio da relação estrutura psíquica e as pressões psíquicas advindas do ambiente. A capacidade de concentração fica seriamente comprometida e, as dificuldades se acentuam em termos gerais. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante, gerando queda significativa de produtividade, ou mesmo, a impossibilidade da sua realização. Os sintomas se acentuam e são os mesmos do nível anterior (estresse intenso). Na maioria dos casos exige afastamento das atividades, inclusive do trabalho, como também requer tratamento imediato.

A análise descritiva do nível de estresse dos gestores pesquisados tomou como base os dados constantes da TAB. 4. Aqueles que apresentaram quadro de estresse instalado, variando de leve/moderado a muito intenso, foram 62,8%, sendo 42,3% com estresse leve/moderado, 17,9% com estresse intenso e 2,6% com estresse muito intenso.

Tabela 4 – Análise descritiva do nível de estresse ocupacional

Nível de estresse	N	%	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Percentil	
								25	75
Ausência de estresse	73	37,2	1,466	1,525	0,177	1,000	1,744	1,311	1,587
Estresse leve/moderado	83	42,3	2,109	2,111	0,201	1,774	2,432	1,937	2,268
Estresse intenso	35	17,9	2,702	2,641	0,189	2,471	3,154	2,573	2,786
Estresse muito intenso	5	2,6	3,415	3,431	0,267	3,156	3,777	3,156	3,666
Algum nível de estresse	123	62,8	2,331	2,256	0,401	1,774	3,777	1,986	2,573
Valor global	196	100,0	2,009	1,955	0,536	1,000	3,777	1,565	2,408

Fonte: Dados da pesquisa

Tendo como referência os dados apresentados na TAB. 4, identificou-se que 62,8% dos gestores pesquisados apresentam quadro de estresse. Deste percentual, 20,5% são manifestações de estresse intenso ou muito intenso, o que mostra um quadro com certa gravidade, em que a estrutura psíquica dos indivíduos não mais está suportando as pressões psíquicas advindas do ambiente ocupacional (COUTO, 1987, 2014; ZILLE, 2005; MAFFIA, 2013; ZILLE *et al.*, 2013).

Os gestores que não apresentaram quadro de estresse somam 37,2%. Isso significa que estes indivíduos vêm apresentando bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as exigências psíquicas advindas das relações de trabalho (ZILLE, 2005).

Em pesquisa realizada por Santos (2015) com 86 gestores de uma instituição de ensino federal de Minas Gerais, 61,6% apresentaram manifestações de estresse, variando de leve/moderado a estresse intenso.

Em outro estudo com gestores públicos que atuam nas secretarias do estado de Minas Gerais, Maffia (2013) identificou que 74% dos gestores mineiros apresentam quadro de estresse, sendo que 31% foram identificados com estresse intenso e muito intenso.

Os dados constantes da TAB. 4 permitem verificar que mais de 50% dos gestores pesquisados apresentam valores de estresse maior que 1,95 (mediana), o que indica presença de estresse. A média identificada foi de 2,00. Percebe-se também, que 75% desses indivíduos possuem valor de nível de estresse superior a 1,56 (percentil 25) e 25% nível de estresse superior a 2,40 (percentil 75). O valor mínimo encontrado numa escala variando de 1,00 a 5,00 foi de 1,00, que significa ausência de estresse. O valor máximo foi de 3,77, que, de acordo com os parâmetros da TAB. 4, indica estresse muito intenso. Observa-se, também, que o maior desvio da média encontrado foi em relação aos valores do nível de estresse muito intenso, 0,26 (desvio-padrão).

Na abordagem qualitativa, quando foi perguntado aos gestores em relação ao estresse, obtiveram-se relatos que mostram a incidência em diferentes níveis:

[...] Acredito estar em um grau intenso de estresse [...] (E1).

Ainda não, mas apresentando leves sintomas [...] (E9).

[...] sim. Eu considero que estou com um leve grau de estresse (E3).

Sim. Em grau muito intenso [risos] (E8).

Acho que talvez sim, mas por enquanto bem leve (E2).

A seguir, abordam-se os resultados referentes aos cinco construtos do MTEG: sintomas, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, indicadores de impacto no trabalho e mecanismo de regulação (*coping*).

5.2.1 Sintomas de estresse

A incidência e a intensidade dos sintomas nos gestores serviram de base para identificar e analisar as manifestações e o nível de estresse ocupacional. A escala utilizada no questionário para mensurar a frequência com que os sintomas manifestaram nos gestores variou de 1,00 a 5,00, com as seguintes graduações: nunca, raramente, algumas vezes, frequente e muito frequente.

A TAB. 5 apresenta a frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional dos gestores pesquisados. Percebe-se que todos os sintomas relacionados ao estresse ocupacional foram significativamente mais frequentes no grupo de gestores com estresse do que no grupo sem estresse.

Os sintomas mais recorrentes e intensos no grupo de gestores com estresse foram: ansiedade (43,9%), dor nos músculos do pescoço e ombros (41,4%), fadiga (39,8%), nervosismo (37,4%) e angústia (31,7%).

Os sintomas mais frequentes encontrados na pesquisa confirmam a incidência apontada pela literatura. Para Couto (1987), sintomas como nervosismo, irritabilidade sem motivos aparentes, perda e/ou oscilação do senso de humor, ansiedade, angústia, períodos de depressão, fadiga, dor nos músculos do pescoço e

ombros e insônia estão relacionados ao estresse. Esses mesmos sintomas foram identificados por Zille (2005, 2011); Braga (2008); Zille, Braga e Marques (2008); e Zille *et al.* (2013) em profissionais de outras áreas.

Tabela 5 – Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional

Indicador	Nível de Estresse			
	Ausência de Estresse		Algum Nível de Estresse	
	N	%	N	%
Ansiedade	5	6,85	54	43,90
Dor nos músculos do pescoço e ombros	10	13,70	51	41,46
Fadiga	3	4,11	49	39,84
Nervosismo acentuado	2	2,74	46	37,40
Angústia	0	0,00	39	31,71
Irritabilidade	2	2,74	36	29,27
Dor de cabeça por tensão	0	0,00	33	26,83
Insônia	1	1,37	33	26,83
Indisposição gástrica ou dor no estômago	1	1,37	29	23,58
Falta ou excesso de apetite	0	0,00	26	21,14
Ímpetos de raiva	1	1,37	25	20,33
Perda e/ou oscilação do senso de humor	1	1,37	20	16,26
Períodos de depressão	0	0,00	16	13,01
Palpitações	1	1,37	13	10,57
Nó na garganta	0	0,00	11	8,94
Dor discreta no peito sob tensão	0	0,00	9	7,32
Uso de cigarros para aliviar a tensão	0	0,00	4	3,25
Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão	0	0,00	3	2,44
Pânico	0	0,00	3	2,44

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Gestores com ausência de estresse (73); gestores com estresse (123).

2) Em cada indicador, somente as respostas “Frequente” e “Muito frequente” foram consideradas para determinação da frequência.

A ocorrência de estresse nos gestores pesquisados vai ao encontro dos resultados das últimas pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema. Santos (2015), que também investigou estresse em gestores públicos federais, constatou que os sintomas mais intensos foram: fadiga (43,4%), dor nos músculos do pescoço e ombros (34,0%) e ansiedade (30,2%). Maffia (2013), em sua pesquisa com gestores públicos do estado de Minas Gerais, encontrou resultado semelhante: fadiga (58,9%), dor nos músculos do pescoço (50,7%) e ansiedade (46,2%), que foram os sintomas mais recorrentes e manifestaram em mais da metade dos gestores com estresse.

Para os gestores entrevistados, também foram investigados os sintomas de estresse. Quando perguntados sobre a presença de sintomas relacionados ao

estresse manifestados nos últimos seis meses, todos os entrevistados afirmaram ter sentido algum sintoma. Destes, 77% afirmaram sentir frequentemente; 15%, que os sintomas ocorrem de forma muito frequentes; e 8%, ocorrência eventual. A TAB. 6 apresenta os sintomas mais frequentes citados pelos gestores entrevistados.

Tabela 6 – Percepção dos entrevistados em relação aos sintomas de estresse ocupacional

Sintoma	Número de citações	%
Ansiedade	9	69
Dor nos músculos do pescoço e ombro	9	69
Fadiga	8	62
Ímpetos de raiva	7	54
Nervosismo	6	46
Angustia	4	31
Insônia	2	15
Dor na nuca	1	8
Ranger os dentes	1	8
Dor no peito por tensão	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os resultados obtidos por meio da análise qualitativa confirmam, de certa forma, os dados obtidos pela análise quantitativa. Ansiedade e dor nos músculos do pescoço e ombro foram frequentes para 69% dos entrevistados; fadiga, para 62%; ímpetos de raiva, para 54%; nervosismo, para 46%; angústia, para 31%.

Os relatos a seguir ilustram alguns sintomas identificados.

[...] Eu tenho sentido muito cansaço ao término do trabalho e alguma angústia com as situações que tenho presenciado [...] acontecem frequentemente (E2).

Fico nervosa. Me irrita facilmente com as pessoas tanto no trabalho quanto na família (E1).

Essas situações me afetam, trazendo ansiedade, estresse e nervosismo [...] (E5).

Os sintomas relatados pelos gestores coincidem com os apontados pela literatura relacionada ao tema como os mais frequentes em casos de estresse ocupacional (COUTO, 1987; COOPER; SLOAN; WILLIAM, 1988; ZILLE, 2005, 2011).

5.2.2 Fontes de tensão

As fontes de tensão são constituídas por dois construtos distintos: fontes de tensão no trabalho e fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, os quais são abordados a seguir.

5.2.2.1 Fontes de tensão no trabalho

No MTEG, o construto *fontes de tensão no trabalho* é de primeira ordem, sendo explicado pelos construtos de segunda ordem: *processos de trabalho*, *relações de trabalho* e *convivência com indivíduos de personalidade difícil*. Estes, por sua vez, são explicados por seus indicadores. Na TAB. 7, apresenta-se a frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão no trabalho* no grupo de gestores com “algum nível de estresse” e no grupo de gestores com “ausência de estresse”.

Os indicadores do construto *fontes de tensão no trabalho* foram significativamente superiores nos gestores com algum nível de estresse. Os indicadores mais recorrentes foram: “O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo”, com 42,2%; “A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito” (por exemplo *e-mail*, *softwares*, sistemas integrados de gestão e outros sistemas em aplicação na instituição), com 36,5%.

Os indicadores: “Executo um trabalho complexo”, “Muitos prazos e prazos apertados como rotina no trabalho”; “As atividades nesta Instituição geram uma excessiva carga de trabalho” foram citados por 32,2% dos gestores, cada uma delas.

Esses resultados vão ao encontro de pesquisas com gestores que atuam em instituições públicas de ensino que identificaram que as principais fontes de tensão no ambiente organizacional são: realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança, sobrecarga pela tecnologia, prazos apertados, trabalho complexo e excessiva carga de trabalho (ZILLE, 2005; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008; ZILLE; BRAGA; ZILLE, 2011; ZILLE *et al.*, 2013; SANTOS, 2015).

Tabela 7 – Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho

Indicador	Nível de Estresse			
	Ausência de Estresse		Algum Nível de Estresse	
	N	%	N	%
Realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança.	8	10,96	52	42,28
Sobrecarga pela tecnologia.	6	8,22	45	36,59
Muitos prazos apertados como rotina do trabalho.	8	10,96	40	32,52
Execução de trabalho complexo.	6	8,22	40	32,52
Excessiva carga de trabalho, ultrapassando os limites.	2	2,74	40	32,52
Pressão excessiva nos diversos aspectos do trabalho.	2	2,74	32	26,02
Prática recorrente de isolar, perseguir pessoas (assédio moral).	3	4,11	27	21,95
Falta de autonomia.	4	5,48	24	19,51
Decisões relacionadas ao trabalho do gestor tomadas sem a sua participação.	6	8,22	22	17,89
Decisões tomadas por pessoas mentalmente desequilibradas (perversas e/ou neuróticas).	4	5,48	22	17,89
Fazer mais com o mínimo, porém nesta Instituição essa situação é exagerada.	3	4,11	20	16,26
Ocorrências de desrespeito humano.	2	2,74	20	16,26
Situações de inibição da liberdade no exercício das atividades.	1	1,37	18	14,63
Filosofia da alta direção pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	3	4,11	16	13,01

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Gestores com ausência de estresse (73); gestores com estresse (123).

2) Em cada indicador, somente as respostas “Frequente” e “Muito frequente” foram consideradas para determinação da frequência.

Além dos indicadores de fonte de tensão no trabalho identificados na abordagem quantitativa (TAB. 7), foram identificadas de forma complementar, por meio da abordagem qualitativa, fontes importantes de tensão indutora do estresse ocupacional nos gestores pesquisados (TAB. 8), as quais reafirmam aquelas já identificadas na abordagem quantitativa, acrescidas de servidores sem compromisso (23%) e morosidade nos processos de trabalho (15%).

Nas entrevistas realizadas, o indicador “realização de várias atividades ao mesmo tempo” constituiu a principal fonte de tensão no trabalho, na percepção dos gestores (85%), sendo também identificado na abordagem quantitativa como a mais recorrente. “Muitos prazos e prazos apertados como rotina no trabalho” foi o segundo indicador mais recorrente (46%) na percepção dos entrevistados, sendo o terceiro mais recorrente na etapa quantitativa da pesquisa.

“Falta de autonomia” e “Sobrecarga de trabalho” foram consideradas como fontes significativas de tensão pelos entrevistados (23%), tendo sido identificadas também na etapa quantitativa.

Tabela 8 – Percepção dos entrevistados em relação às fontes de tensão no trabalho

Situações tensionantes	Número de citações	%
Realização de várias atividades ao mesmo tempo	11	85
Muitos prazos e prazos apertados	6	46
Servidores sem compromisso com o trabalho	3	23
Falta de autonomia em algumas atividades	3	23
Sobrecarga de trabalho	3	23
Morosidade nos processos de trabalho	2	15

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta em relação à questão investigada.

Ilustrando a análise, citam-se, a seguir, alguns relatos dos entrevistados:

A questão do prazo é bem tensionante. Fico bastante preocupada em não perder os prazos, pois no fechamento de sistema não tem como voltar atrás (E2).

Excesso de trabalho de última hora com pouco tempo hábil para execução [...] (E10).

[...] a sobrecarga de trabalho centralizada na Reitoria, causa excesso de atividades, sendo elas muito complexas e de grande responsabilidade (E5).

Tempo curto para tomada de decisões, acúmulo de funções e correção de trabalho de pessoal mal treinado [...] (E12).

5.2.2.2 Fontes de tensão do indivíduo

O construto *fontes de tensão do indivíduo*, de primeira ordem, é explicado por meio de quatro construtos de segunda ordem: *responsabilidade acima dos limites*, *estilo e qualidade de vida*, *trabalho* e *desmotivação*. Estes, por sua vez, são explicados por seus indicadores, constante do questionário aplicado (ANEXO A).

A TAB. 9 apresenta a frequência do construto *fontes de tensão do indivíduo* no grupo de gestores com ausência de estresse e no grupo com algum nível de estresse. É notável que o grupo de gestores com estresse apresentou frequência

significativamente maior em todos os indicadores do construto quando comparado ao grupo de gestores sem estresse.

Tabela 9 – Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo

Indicador	Nível de Estresse			
	Ausência de estresse		Algum nível de estresse	
	N	%	N	%
Pensar e/ou realizar duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las.	15	20,55	71	57,72
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo.	21	28,77	67	54,47
Não conseguir desligar-se do trabalho.	16	21,92	64	52,03
Ter o dia tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	30	41,10	64	52,03
Assumir compromissos muito desafiadores, além dos limites.	10	13,70	52	42,28
Ter que realizar atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica.	3	4,11	39	31,71
Ter os horários de descanso tomados pelo trabalho.	11	15,07	30	24,39

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Gestores com ausência de estresse (73); gestores com estresse (123).

2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência.

Os indicadores mais presentes foram: “Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo” (57,72%) e “Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo” (54,47%) seguidos de “Não conseguir desligar-se do trabalho” e “Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos” (52,03%). Estes resultados estão de acordo com estudos realizados no Brasil (SANTOS; 2015; MAFFIA, 2013; ZANELLI, 2010; ZILLE, 2005).

Segundo Cooper, Sloan e William (1988), o profissional de nível gerencial trabalha mais horas e mais arduamente para atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais, além de precisar atingir as exigências de produtividade das organizações, o que pode acarretar desgaste também nas relações familiares.

5.2.2.3 Fontes de tensão decorrentes da função gerencial

Além dos fatores relativos às fontes de tensão no trabalho e aquelas específicas do indivíduo, foram investigadas as fontes de tensão decorrentes da função gerencial que também contribuíram para a geração de estresse (TAB. 10).

Tabela 10 – Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão decorrentes da função de gestão

Indicador	Nível de Estresse			
	Ausência de estresse		Algum nível de estresse	
	N	%	N	%
Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar.	11	15,07	40	32,52
Vivenciar conflitos por ter que ser inovador e dotado de autonomia e ao mesmo tempo estar sujeito às normas da instituição.	7	9,59	32	26,02
Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	2	2,74	30	24,39
Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os de família, sociais, entre outros.	8	10,96	27	21,95
Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por ocupar função gerencial.	4	5,48	27	21,95
Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.	5	6,85	19	15,45

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Gestores com ausência de estresse (73); gestores com estresse (123).

2) Em cada indicador, somente as respostas “Frequente” e “Muito frequente” foram consideradas para determinação da frequência.

Com relação às fontes de tensão decorrentes da função de gestão, os indicadores mais importantes apresentados foram: “Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho” (32,5%), “Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição” (26,0%), e “Conviver com situações de tensão excessiva inerente às relações humanas no trabalho” (24,3%) (TAB. 10).

Resultado semelhante foi encontrado na pesquisa de Maffia (2013). “Não ter tempo para viver com qualidade de vida” (58,96%) e “Vivenciar conflitos decorrentes da necessidade de ser inovador, dotado de autonomia e ao mesmo tempo ter que subordinar-se às normas institucionais” (51,49%) foram os indicadores presentes em mais da metade dos gestores com estresse. “Ter dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal” (47,76%) e “Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questioná-la, por exercer função de gestão” (44,78%) também foram indicadores com alta frequência no grupo de gestores com estresse.

As tensões entre as exigências da carreira e da vida pessoal dos gestores podem surgir devido a: longas jornadas de trabalho, prazos, reuniões, situações de

emergência que consomem o tempo reservado à alimentação, ao lazer e à vida familiar de muitos gestores (CHANLAT, 2005).

5.2.3 Outras fontes de tensão

Na etapa qualitativa, os gestores foram indagados se, além das questões abordadas em relação à tensão no trabalho decorrentes da função de gestão, haveria outras situações relacionadas ao seu trabalho e à Instituição que poderiam estar relacionadas ao estresse. Para 46% dos entrevistados, a “política no serviço público” foi apontada como grande fonte tensão; para 15% o “serviço terceirizado”; e para 8%, a “greve” (TAB. 11).

Tabela 11 – Outras fontes de tensão no trabalho na percepção dos gestores entrevistados

Indicador	Número de citações	%
Política no serviço público	6	46
Terceirização no serviço público	2	15
Greve	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Os relatos a seguir ilustram essas situações:

Temos muitos terceirizados aqui no IFMG. Estas pessoas ganham bem menos que os servidores e têm trabalho árduo. É difícil lidar com estas pessoas, e também eles estão em outro regime de trabalho. É tudo complicado. Nem sempre correspondem como precisa (E1).

A atual gestão, que está em seu fim de mandato, vem causando revoltas e grandes insatisfações (E5).

A política atrapalha muito. Isso gera rotatividade de gestores, pois escolhem pessoas mais próximas da gestão para ocupar os cargos. Isso te deixa sem estabilidade como gestor e limitado às ideias deles [...] caso contrário, você tá fora (E5).

Os gestores entrevistados também foram indagados se existem outras situações críticas no ambiente de trabalho geradoras de tensão. A TAB. 12 apresenta a visão dos gestores em relação a esse cotidiano.

Tabela 12 – Situações críticas do IFMG geradoras de tensão, na percepção dos gestores entrevistados

Indicador	Número de citações	%
Expansão do IFMG	8	62
Prazos curtos	6	46
Falta de comprometimento dos servidores	4	31
Falta de autonomia	3	23
Realização de tarefas que dependem de outras pessoas	2	15
Tarefas diversificadas	2	15
Sobrecarga de trabalho	2	15
Cobranças constantes	1	8
Interesses políticos	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Desde sua criação em 2008, o IFMG passa por um momento de expansão de unidades, evoluindo de 3 para 17. Segundo os gestores, isso tem sido fonte de tensão significativa, citado por 62% dos entrevistados.

O segundo indicador mais recorrente foi “prazos curtos”, citado por 46% dos gestores. Também foi o segundo indicador mais frequente nas fontes de tensão do trabalho (TAB. 8). A “falta de comprometimento dos servidores” foi citada como fonte de tensão por 31% dos gestores e “a falta de autonomia”, por 23% (TAB. 12).

Outras situações de tensão para os gestores citadas nas entrevistas foram a realização de tarefas que dependem de outras pessoas; tarefas diversificadas; sobrecarga de trabalho e cobranças constantes e interesses políticos, porém com menor incidência (TAB. 12).

Tendo como base a análise qualitativa, na visão dos gestores as situações causadoras de estresse mais críticas no IFMG que seriam prioritárias a serem minimizadas ou eliminadas constam da TAB. 13. “Expansão do IFMG” é a prioritária para 62% dos gestores e “Tarefas diversificadas” são prioritárias para 23%.

Tabela 13 – Fontes de tensão no IFMG prioritárias para serem minimizadas ou eliminadas

Indicador	Número de citações	%
Expansão do IFMG	8	62
Tarefas diversificadas	3	23
Falta de comprometimento dos servidores	2	15
Realização de tarefas que dependem de outras pessoas	2	15
Sobrecarga de trabalho	2	15
Padronização de processos	2	15
Interesses políticos	2	15

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Em relação ao indicador “expansão do IFMG”, considera-se importante que seja suspenso até que a instituição tenha condições de oferecer aos servidores, alunos e à comunidade escolar infraestrutura adequada em relação às unidades já criadas, bem como o aumento do quadro de servidores, pois somente assim haverá prestação de serviço de qualidade.

O indicador “tarefas diversificadas”, que consiste na realização de várias atividades é devido à falta de servidores. Esta fonte de tensão também está relacionada à expansão da instituição, uma vez que aumenta o serviço, mas, em contrapartida, não aumenta o quadro de servidores na mesma proporção. Isso vem gerando sobrecarga para os gestores, que, além de desempenharem suas atividades de gestão, precisam realizar atividades administrativas em nível operacional.

Quando questionados sobre qual dessas situações seria mais difícil de ser resolvidas, a resposta mais recorrente foi a “falta de comprometimentos dos servidores”, citada por 62%. “Expansão do IFMG”, vista pelos gestores como fonte significativa de tensão, foi citada como difícil de ser alterada por apenas 15% dos gestores. Outras situações vistas como difíceis de serem mudadas foram: “sobrecarga de trabalho”, “interesses políticos” e “padronização de processos de trabalho” (TAB. 14).

Tabela 14 – Situações tensionantes mais difíceis de serem mudadas no IFMG, na percepção dos gestores entrevistados

Indicador	Número de citações	%
Falta de comprometimento dos servidores	8	62
Expansão do IFMG	2	15
Sobrecarga de trabalho	1	8
Interesses políticos	1	8
Padronização de processos	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os relatos a seguir ilustram essas situações:

Eu acho que a expansão do IFMG é a mais crítica atualmente, porque eles aumentam as unidades e não mandam mais pessoal pra gente. O serviço só aumenta a cada dia. Uma loucura isso! Precisa, para logo, cuidar das unidades que tem com mais zelo. Seria isso, sabe! [...] Agora tem um problema grande aqui: é a falta de comprometimento do pessoal. A galera tem má vontade de fazer o serviço e, às vezes, estão na internet navegando à toa. Esse ponto acho o mais difícil de mudar (E1).

As situações que vejo como mais crítica seria, assim, as atividades diversificadas demais e, por muitas vezes, com prazos curtos para serem concluídas. A prioridade seria mesmo as atividades diversificadas [...] A mais difícil de mudar seria a sobrecarga de trabalho. Falta tanta gente que temos que trabalhar muito (E3).

[...] a mais difícil de ser mudada, na minha opinião, é a questão do comprometimento dos servidores. A minha equipe nem está sobrecarregada. Faço isso pra que eles não errem muito, e, mesmo assim, acontece muito. Tenho que corrigir o trabalho deles e me sobrecarrego (E4).

5.2.4 Indicadores de impacto no trabalho e pessoal

A seguir, apresentam-se os indicadores de possíveis impactos causados no trabalho e pessoal em consequência das fontes de tensão identificadas. A análise dos impactos no trabalho foi realizada por meio das abordagens quantitativa e qualitativa, enquanto que a análise dos impactos de ordem pessoal se deu por meio da abordagem qualitativa.

5.2.4.1 Indicadores de impacto no trabalho

Apresentam-se, a seguir, os indicadores de possíveis impactos causados no trabalho em consequência das fontes de tensão identificadas na pesquisa. A TAB. 15 apresenta a frequência com que cada indicador deste construto se deu no grupo de gestores sem estresse e com estresse.

Tabela 15 – Frequência dos indicadores de impacto no trabalho

Indicador	Nível de estresse			
	Ausência de estresse		Algum nível de estresse	
	N	%	N	%
Estar sentindo desmotivação para com o trabalho.	3	4,11	35	28,46
Desejo de abandonar a função de gestor com frequência.	5	6,85	33	26,83
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho.	2	2,74	25	20,33
Dificuldade de concentração no trabalho.	2	2,74	21	17,07
Queda na produtividade.	4	5,48	21	17,07
Diminuição da eficácia no trabalho.	4	5,48	18	14,63
Conflito nas relações humanas no trabalho.	2	2,74	17	13,82
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família e relacionamentos, dentre outros).	4	5,48	16	13,01
Dificuldade na tomada de decisões.	0	0,00	11	8,94
Fuga das responsabilidades do trabalho.	1	1,37	7	5,69

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Gestores com ausência de estresse (73); gestores com estresse (123).

2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência.

Os indicadores de impacto no trabalho mais importantes apontados pelos gestores pesquisados foram: “estar sentindo desmotivação para com o trabalho” (28,46%), “desejo de abandonar a função de gestor com frequência” (26,83%) e “dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho” (20,33%) seguindo-se “dificuldade de concentração no trabalho” e “queda na produtividade”, ambos com (17,07%) (TAB. 15). Os resultados do estudo de Maffia (2013) assemelham com estes.

Para Tamayo (2008) e Santos e Cardoso (2010), o estresse ocupacional apresenta impacto negativo no funcionamento das organizações, podendo ocasionar perda de produtividade e diminuição da qualidade dos serviços prestados.

Na análise qualitativa, foi perguntado aos entrevistados sobre as consequências que as fontes de tensão no trabalho citadas por eles geram em relação ao seu trabalho. A TAB. 16 apresenta os resultados. Para 69% dos gestores, a maior consequência

foi “diminuição da produtividade no trabalho”. Outros 38% citaram “dificuldade de realizar atividades que demandam concentração”. Ficar sem a vontade de trabalhar foi citada por 31% dos gestores; “irritar com os colegas de trabalho”, 23%; e “diminuir a capacidade de decisão”, 23%.

Tabela 16 – Impactos das situações tensionantes no trabalho na percepção dos entrevistados

Indicador	Número de citações	%
Diminuição da produtividade.	9	69
Dificuldade de realizar atividades que demandam concentração.	5	38
Ficar sem vontade de trabalhar.	4	31
Irritar com os colegas de trabalho.	3	23
Demora na tomada de decisões.	3	23

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Para ilustrar, seguem relatos dos entrevistados:

Eu tenho uma menor concentração na realização das tarefas. Também diminui meu desempenho, e isso gera um aumento de conflito com os colegas (E7).

Realização das tarefas, muitas vezes, com qualidade bem menor do que poderiam ser executadas (E12).

Acaba por diminuir meu ritmo. É um paradoxo, pois quanto mais me pressiono menos as coisas rendem, pois, na maioria das vezes, não dependem apenas da minha ação. Acho que minha dificuldade maior é lidar com as coisas que estão fora da minha alçada e, ao mesmo tempo, afetam meu desempenho (E6).

Fico sem vontade de trabalhar. Às vezes, me sinto deprimida. Muitas vezes, minha produtividade cai e ainda tenho dificuldade de realizar atividades que demandam concentração (E8).

Sinto que, muitas vezes, não consigo realizar o meu trabalho com a excelência que gostaria, devido ao excesso de atividades e à necessidade de se realizar várias tarefas ao mesmo tempo. Às vezes, não consigo dar atenção à minha equipe como gostaria (E5).

Na maior parte das vezes, fico cansada e, às vezes, com a irritabilidade mais aflorada (E3).

5.2.4.2 Indicadores de impacto pessoal

Ainda na abordagem qualitativa, os gestores foram indagados sobre como as situações tensionantes identificadas os afetam como pessoa. Os principais indicadores são apresentados na TAB. 17.

Os contextos mais citados foram: “nervosismo”, “não conseguir me desligar do trabalho” e “fadiga”, citados por 46% dos gestores, cada um. Sentir “dor nos músculos do pescoço” foi relatado por 23% dos gestores, enquanto que “diminuir o convívio com a família” e “sentir-se deprimido” foram citados por 15% dos gestores, cada um.

Tabela 17 – Situações tensionantes que afetam os gestores pesquisados no plano pessoal

Indicador	Número de citações	%
Me sinto nervoso.	6	46
Penso no trabalho o tempo todo.	6	46
Fadiga.	6	46
Sinto dor nos músculos do pescoço (tensão).	3	23
Diminui o convívio com a família.	2	15
Me sinto deprimido.	2	15
Sinto dor na nuca.	1	8
Aumento da pressão arterial.	1	8
Insônia.	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Alguns relatos ilustrativos colhidos nas entrevistas são apresentados a seguir:

[...] fico com alterações emocionais, fadiga e muito cansaço (E9).

Essas situações me afetam, trazendo ansiedade e nervosismo. Muitas vezes, não consigo me desligar dos problemas do trabalho quando estou em casa e em momentos que deveriam ser de descanso. Isso acaba prejudicando o convívio com minha família e as relações interpessoais (E5).

Fico nervosa. Me irrita facilmente com as pessoas tanto no trabalho como com a família. Fico sem disposição para outras atividades e penso no trabalho quando estou em casa (E8).

Sinto tensão após o dia de trabalho, causando fadiga durante o período de folga (E12).

Parte dos sentimentos descritos pelos gestores como consequência das fontes de tensão no trabalho que os afetam como pessoas é relatada na literatura como sintomas de estresse ocupacional (COUTO, 1987; ZILLE, 2005, 2011). Observa-se que fadiga e nervosismo foram identificados como os principais sintomas de estresse nesta pesquisa (TAB. 5; TAB. 6).

5.2.5 Mecanismos de regulação

De acordo com o MTEG, o construto *mecanismos de regulação* é explicado pelos construtos *descanso regular*, *experiência no trabalho* e *atividade física*, que são explicados por seus indicadores. A TAB. 18 mostra a frequência dos indicadores que compõem este construto no grupo de gestores com ausência de estresse.

Os principais indicadores foram: “possibilidade de descansar de forma regular nos feriados e em finais de semana” (95,8%), “experiência pessoal na solução de dificuldade no trabalho” (80,8%) “cooperação entre os gestores” (67,1%) e “tempo para relaxar/descansar” (57,5%). Esses indicadores estiveram presentes na maioria dos gestores sem estresse. Couto (1987) e Zille (2005) consideram que os mecanismos de regulação são estratégias importantes para reduzir as fontes de tensão no trabalho e o enfrentamento do estresse, o que está sendo confirmado por meio dos resultados identificados.

No entanto, esses indicadores estiveram presentes, porém, com menor intensidade, no grupo de indivíduos com estresse. Uma explicação para essa ocorrência é que, esses mecanismos podem estar contribuindo para que as manifestações de estresse possam estar sendo amenizadas no grupo de gestores com algum nível de estresse, em função da atuação dos mecanismos de regulação (*coping*).

Tabela 18 – Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação

Indicador	Nível de estresse			
	Ausência de estresse		Algum nível de estresse	
	N	%	N	%
Possibilidade de descansar nos feriados e em finais de semana.	70	95,89	79	64,23
Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho.	59	80,82	87	70,73
Cooperação entre os gestores.	49	67,12	62	50,41
Tempo para relaxar/descansar.	42	57,53	49	39,84
Possibilidade de questionar prazos e prioridades com superiores.	39	53,42	38	30,89
Periodicidade de cobranças na Instituição.	37	50,68	31	25,20
Canal aberto na Instituição para discussão das situações de dificuldades e tensão.	35	47,95	25	20,33
Prática de exercício físico planejado/orientado.	27	36,99	37	30,08
Possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho.	17	23,29	13	10,57

Fonte: Dados da pesquisa

Notas: 1) Gestores com ausência de estresse (73); gestoras com estresse (123).

2) Em cada indicador, somente as respostas 'Relevante/Muito relevante', 'É sempre possível/Na maioria das vezes é possível', 'Sempre/ Na maioria das vezes', 'Muito adequada/adequada' foram consideradas para determinação da frequência.

Na abordagem qualitativa, os gestores foram indagados quanto às estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto das situações tensionantes no contexto de trabalho (TAB. 19).

Tabela 19 – Estratégias pessoais utilizadas para minimizar situações de tensão no trabalho

Estratégia	Número de citações	%
Praticar atividade física	8	62
Passear com a família	4	31
Ouvir música	3	23
Ler	3	23
Assistir TV	2	15
Apreciar vinho	2	15
Cozinhar	1	8
Rezar/meditar	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais de uma resposta.

Os dados constantes da TAB. 19 apresentam as estratégias utilizadas pelos gestores entrevistados diante de situações de tensão excessiva no trabalho.

“Praticar atividade física” foi relatado por 62% dos entrevistados como estratégia para amenizar as tensões; “Passear com a família”, por 31%; “Ouvir música e ler”, por 23% dos gestores, cada uma, enquanto que “assistir TV” e “apreciar vinho”, por 15% dos entrevistados.

Os relatos a seguir ilustram as estratégias identificadas:

No trabalho, procuro racionalizar o que sinto para amenizar a pressão. Tenho uma característica interessante quando chego em casa: eu consigo me desligar e gosto de fazer coisas relaxantes, como cozinhar, apreciar vinho, ouvir música, ler, assistir filmes ou séries. Isso sempre me ajuda a minimizar as tensões. Além disso, a atividade física me ajuda bastante [...] (E6).

Ao sair do trabalho, procuro me desligar das atividades relacionadas a ele, me envolvendo com a família e amigos [...] (E9).

Faço minhas atividades físicas pelo menos três vezes por semana, relaxo o corpo e a mente. Faço atividades por *hobby*, como cultivar hortaliças e fazer artesanatos (E4).

Em pesquisa realizada sobre o estresse no trabalho, as estratégias de enfrentamento encontradas incluem relacionamento com a família e amigos, atividade física e autocontrole (MAPFUMO; CHITSIKO; CHIRESHE, 2012).

Ainda na etapa qualitativa da pesquisa, foi perguntado aos gestores o que eles sugerem como medidas para se adequarem ao ambiente de trabalho e minimizar as tensões que vêm vivenciando. A TAB. 20 apresenta os resultados.

“O aumento do quadro de servidores da instituição” e “políticas de recursos humanos eficientes” são medidas de adequação sugeridas por 38% dos gestores entrevistados, cada uma. Considerando que a expansão do IFMG é significativa fonte de tensão para os gestores, o aumento do quadro de pessoal é uma medida que pode ter impacto positivo para amenizar a tensão no trabalho, que é elevada (TAB. 20).

“O gestor desempenhar seu papel e não realizar trabalho operacional” foi citado por 31% dos gestores. Segundo os entrevistados, devido à falta de pessoal, muitas vezes, os gestores necessitam realizar trabalho operacional e deixam de gerir com eficiência o que é o principal objetivo do seu trabalho. Outro fato relatado como medida de redução da tensão é “parar a expansão do IFMG” (23%). Devido ao crescimento das unidades, o quadro de pessoal não cresceu proporcionalmente,

deixando os servidores sobrecarregados, isso aliado à estrutura física da instituição, que não se mostra adequada.

Outras medidas citadas pelos gestores foram: “descentralização dos processos do IFMG”, “redistribuição das tarefas” e “uso de informática” para padronizar os processos e cada uma apontada por 8% dos gestores pesquisados.

Tabela 20 – Medidas para adequar o ambiente de trabalho na percepção dos gestores entrevistados

Medida para adequar o ambiente de trabalho e minimizar as tensões	Número de citações	%
Aumento do quadro de servidores.	5	38
Políticas de recursos humanos.	5	38
Gestor desempenhar seu papel e não fazer trabalho operacional.	4	31
Parar a expansão do IFMG.	3	23
Descentralização de processos.	1	8
Redistribuir as tarefas.	1	8
Uso da informática para padronizar processos.	1	8

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: A soma da frequência é superior a 100% por ter sido possível aos entrevistados darem mais uma resposta.

Os relatos a seguir, ilustram essas medidas apontadas pelos gestores:

O aumento do quadro de servidores reduziria a quantidade de tarefas a serem executadas por cada servidor e diminuiria o estresse. Desta forma, poderia deixar de executar tarefas operacionais e me dedicar a tarefa que, muitas vezes, fica a desejar, que é a gestão (E3).

Deveria parar a expansão da instituição e focar em treinamento para os servidores que entram e saem e acabam prejudicando o andamento dos processos. Talvez assim diminuísse a rotatividade. Além disso, deveria existir mais políticas de capacitação, pois hoje o IFMG não tem um departamento de recursos humanos que seja efetivo e traga benefícios favorecendo a permanência dos servidores (E1).

Eu acho que deveriam desenvolver metodologias para melhor gerir a gestão do trabalho, do tempo e das pessoas. Isso é o papel do RH e eles não fazem (E9).

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 dos gestores pesquisados.

5.3 Associação do estresse com as variáveis demográficas e ocupacionais e os hábitos de vida e de saúde

Com o objetivo de aprofundar a análise dos dados obtidos, buscou-se encontrar associação entre as variáveis demográficas e ocupacionais e os hábitos de vida e saúde com os níveis de estresse identificados na pesquisa.

O teste qui-quadrado de *Pearson* foi utilizado para medir a existência ou não de associação entre as variáveis. As associações foram consideradas significativas quando se obteve p -valor $< 0,05$. Os resultados dos testes qui-quadrado encontram-se no Apêndice B.

Foi constada associação entre o gênero e os níveis de estresse. Houve significância ($p = 0,015$), indicando que 6,33% das gestoras apresentaram níveis de estresse muito intenso, enquanto que os gestores do sexo masculino (0,00%) não apresentaram estresse neste nível (TAB. 21).

Tabela 21 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o sexo

Sexo	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Masculino	43	36,75	56	47,86	18	15,38	0	0,00	74	63,25	117	100,00
Feminino	30	37,97	27	34,18	17	21,52	5	6,33	49	62,03	79	100,00
Total	73	37,24	83	42,35	35	17,86	5	2,55	123	62,76	196	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

A literatura vem apontando que a ocorrência de estresse em mulheres tem sido maior que em homens (ZILLE, 2005; MAFFIA, 2013; SANTOS, 2015). Algumas razões podem explicar essas ocorrências, como os aspectos fisiológicos e hormonais em relação à mulher (LUZ, 2005), a dupla ou tripla jornada de trabalho e a discriminação entre homens e mulheres. Ou seja, a mulher tem maior dificuldade de ascensão funcional em cargos ou funções equivalentes aos dos homens (MELO, 2000, 2003, 2006, 2012).

Quando se relacionou o nível de estresse ocupacional com a faixa etária dos pesquisados, apurou-se que os gestores posicionados na faixa etária de 35 a 39 anos apresentam a maior incidência de estresse intenso, 30,91% indicando associação ($p = 0,045$) (TAB. 22).

Tabela 22 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a faixa etária

Faixa etária	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Até 24 anos	0	0,00	2	100,00	0	0,00	0	0,00	2	100,00	2	100,00
De 25 a 29 anos	15	62,50	5	20,83	4	16,67	0	0,00	9	37,50	24	100,00
De 30 a 34 anos	7	19,44	22	61,11	6	16,67	1	2,78	29	80,56	36	100,00
De 35 a 39 anos	15	27,27	21	38,18	17	30,91	2	3,64	40	72,73	55	100,00
De 40 a 44 anos	8	42,11	7	36,84	3	15,79	1	5,26	11	57,89	19	100,00
De 45 a 49 anos	12	48,00	8	32,00	4	16,00	1	4,00	13	52,00	25	100,00
De 50 a 54 anos	12	48,00	13	52,00	0	0,00	0	0,00	13	52,00	25	100,00
De 55 a 59 anos	4	40,00	5	50,00	1	10,00	0	0,00	6	60,00	10	100,00
Total	73	37,24	83	42,35	35	17,86	5	2,55	123	62,76	196	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Também foi constatada associação entre o hábito de fumar e o estresse ocupacional ($p = 0,000$), indicando que os gestores pesquisados que fazem uso do tabaco apresentaram níveis mais altos de estresse (TAB. 23). Os indivíduos que não fumam apresentaram níveis mais altos de ausência de estresse (40,11%), enquanto que 100% dos indivíduos que fazem uso de cigarro apresentaram algum nível de estresse.

Tabela 23 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o hábito de fumar

Fumo	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sim	0	0,00	5	41,67	7	58,33	0	0,00	12	100,00	12	100,00
Não	73	40,11	78	42,86	26	14,29	5	2,75	109	59,89	182	100,00
Total	73	37,63	83	42,78	33	17,01	5	2,58	121	62,37	194	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se associou os níveis de estresse com o consumo semanal de bebida alcoólica, o resultado do teste apresentou associação ($p = 0,000$); ou seja, há diferença significativa no nível de estresse e a quantidade de bebida alcoólica consumida.

Os gestores que consomem de 6 a 15 unidades por semana tiveram a maior proporção de estresse, 92,86%, enquanto os que consomem de 1 a 5 unidades são 57,26%. Estes dados mostram que quanto maior a quantidade de álcool consumida por semana maior a probabilidade de ocorrência e intensidade do nível de estresse (TAB. 24).

Tabela 24 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o consumo de bebida alcoólica

Unidades de bebida alcoólica consumida semana, em média	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1 a 5 unidades	50	42,74	47	40,17	19	16,24	1	0,85	67	57,26	117	100,00
6 a 15 unidades	1	7,14	7	50,00	6	42,86	0	0,00	13	92,86	14	100,00
16 a 35 unidades	1	50,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	1	50,00	2	100,00
Total	52	39,10	54	40,60	25	18,80	2	1,50	81	60,90	133	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a frequência do consumo do álcool, houve associação com o estresse ocupacional ($p = 0,033$). Dentre os gestores que afirmaram que consomem bebida alcoólica mais que de costume nos últimos seis meses, 100% apresentaram estresse (TAB. 25).

Tabela 25 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a frequência do consumo de bebida alcoólica

Frequência de consumo de bebida alcoólica, nos últimos seis meses	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mais que de costume	0	0,00	8	72,73	3	27,27	0	0,00	11	100,00	11	100,00
O mesmo que de costume	20	35,09	22	38,60	13	22,81	2	3,51	37	64,91	57	100,00
Menos que de costume	32	49,23	24	36,92	9	13,85	0	0,00	33	50,77	65	100,00
Total	52	39,10	54	40,60	25	18,80	2	1,50	81	60,90	133	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à existência de problemas relacionados à saúde (TAB. 26) e aos níveis de estresse ocupacional, houve significância ($p = 0,001$), indicando que dos gestores pesquisados aqueles que possuem algum problema de saúde apresentaram níveis mais altos de estresse (82,81) se comparados com os que não têm problemas de saúde (53,03).

Tabela 26 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a existência de problemas de saúde

Problema relacionado à sua saúde	Nível de estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sim	11	17,19	35	54,69	16	25,00	2	3,13	53	82,81	64	100,00
Não	62	46,97	48	36,36	19	14,39	3	2,27	70	53,03	132	100,00
Total	73	37,24	83	42,35	35	17,86	5	2,55	123	62,76	196	100,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os principais problemas de saúde identificados na pesquisa foram: gastrite, hipertensão e depressão. Essas ocorrências, de acordo com a literatura, podem estar relacionadas ao estresse (COUTO, 1987; COOPER, SLOAN, WILLIAM, 1988; LEVI, 2005; LIPP, 2005).

Por fim, as variáveis, estado civil, nível hierárquico na estrutura gerencial, tempo de atuação na função, horas semanais trabalhadas e nível educacional não

apresentaram associação para $p < 0,05$ quando analisadas em relação ao nível de estresse dos pesquisados.

No capítulo seguinte, apresentam-se as conclusões que puderam ser inferidas do estudo, como também algumas recomendações.

6 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo geral analisar e descrever as manifestações de estresse no trabalho e suas intercorrências na percepção dos gestores de nível estratégico e de coordenação que atuam nas unidades do IFMG.

Para atingir o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa, realizou-se pesquisa de abordagens quantitativa e qualitativa de caráter descritivo. A amostra contemplou 196 sujeitos (65,5%) de uma população de 299 gestores. Para a abordagem qualitativa, foram entrevistados 13 gestores entre os participantes da pesquisa quantitativa, identificados por acessibilidade e representativos das unidades do Instituto.

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, os indicadores de impacto no trabalho e as principais estratégias de enfrentamento ao estresse (*coping*).

Em relação ao perfil dos participantes da pesquisa quantitativa, a maioria é do sexo masculino. Na qualitativa, a maioria foi do sexo feminino. A faixa etária que apresentou maior frequência de respondentes na pesquisa quantitativa variou entre 39 a 55 anos, enquanto na pesquisa qualitativa variou entre 35 a 39 anos. A maioria dos pesquisados é casada ou vive com o cônjuge.

Quanto à escolaridade, verificou-se que quase a metade dos respondentes possui pós-graduação em nível *strito sensu*. Quanto ao tempo de atuação na função de gestor na instituição, a maioria ocupa o cargo de 1 a 3 anos. Identificou-se também que a maioria dos respondentes ocupa a função de gestor em nível de coordenação.

Entre os gestores participantes do estudo, 6,2% possuem o hábito de fumar e 68,9% fazem uso de bebida alcoólica. A ocorrência de problemas de saúde apresenta-se em 32,7% dos gestores. Os principais problemas identificados foram: gastrite,

hipertensão e depressão. Segundo a literatura, essas doenças podem estar relacionadas ao estresse ocupacional (COUTO, 1987; COOPER, SLOAN, WILLIAM, 1988; LEVI, 2005; LIPP, 2005, ZILLE, 2005).

Quanto ao estresse, a abordagem quantitativa constatou que 62,8% dos gestores apresentam algum nível, variando de leve/moderado (42,3%) e de intenso (17,9%) a muito intenso (2,6%). Os participantes que não apresentam estresse foram 37,2%. Outras pesquisas realizadas com gestores também identificaram níveis significativos de estresse. Santos (2015), em pesquisa com gestores de uma instituição federal de ensino superior em Minas Gerais, identificou que 61,6% apresentaram quadro de estresse ocupacional, resultado similar ao deste estudo.

Em relação aos principais sintomas de estresse, aqueles que tiveram maior frequência e intensidade no grupo dos gestores com estresse foram: ansiedade, dor nos músculos do pescoço e ombros, fadiga e nervosismo. A análise qualitativa confirmou esses sintomas e acrescentou ranger de dentes. Os sintomas apresentados vêm ao encontro dos sintomas físicos e psíquicos manifestados em casos de estresse com gestores públicos em instituições de ensino (COUTO, 1987; LIPP, 2001; ZILLE, 2005; CREMONEZI, 2014; SANTOS, 2015).

As principais fontes de tensão excessiva no trabalho apontadas pelos pesquisados foram: “realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança”, “a tecnologia como sobrecarga no trabalho”, “trabalho complexo e desgastante” e “muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho”. A etapa qualitativa confirmou esses dados e acrescentou duas fontes de tensão: “servidores sem compromisso” e “morosidade nos processos de trabalho”. Esses resultados vão ao encontro de estudos realizados no Brasil (CREMONEZI, 2014; SANTOS, 2015).

As fontes de tensão inerentes ao indivíduo mais recorrentes foram “pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo”, “levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo”, “não conseguir desligar-se do trabalho” e, “ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos”. Estes resultados estão de acordo com estudos realizados no Brasil (SANTOS, 2015; MAFFIA, 2013; ZANELLI, 2010).

Aprofundando a análise, por meio da pesquisa qualitativa, foram identificadas outras fontes de tensão. As mais citadas pelos entrevistados foram: “política existente no serviço público”; “serviço terceirizado” e “os movimentos grevistas”.

Em relação às fontes de tensão específicas inerentes à função de gestão, as principais foram: “conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho”; “vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição”; e, por fim, “conviver com situações de tensão excessiva inerente às relações humanas no trabalho”. Essas fontes de tensão contribuem de forma importante para os quadros de estresse identificados na pesquisa. Esses resultados estão coerentes com estudos realizados com gestores por Zanelli (2010); Maffia (2013); Cremonezi (2014) e Santos (2015).

A abordagem quantitativa também possibilitou identificar fatores considerados pelos gestores pesquisados importantes para que o ambiente da instituição seja menos tenso. As mais citadas foram: “aumento do quadro de servidores”, “política de gestão de pessoas”, “gestor não realizar trabalho operacional” e o fim da “expansão do IFMG”.

Ao analisar aos possíveis impactos que o estresse pode gerar nos resultados de trabalho, os indicadores mais importantes identificados foram: “estar sentindo desmotivação para com o trabalho”, “desejo de abandonar a função de gestor com frequência”, “dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho”, “dificuldade de concentração no trabalho” e “queda na produtividade”. Oliveira (2006) relatou que a insatisfação no trabalho causa altos índices de absenteísmo e queda da produtividade.

Por fim, os gestores foram indagados na etapa qualitativa como as situações tensionantes os afeta como pessoa. As mais recorrentes foram: “sentimento de nervosismo”, “não conseguir se desligar do trabalho”, “fadiga”, “dor nos músculos do pescoço”, “diminuir o convívio com a família” e “sentir-se deprimido”.

Os mecanismos de regulação, estratégias de *coping*, mais adotados pelos gestores para minimizar os efeitos do estresse foram: “possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana”, “experiência pessoal na solução de dificuldade no trabalho”, “cooperação entre os gestores” e “encontrar tempo para relaxar/descansar”.

Outros aspectos também foram identificados por meio da análise qualitativa, citando-se entre os mais relevantes: “praticar atividade física”, “passear com a família”, “ouvir música” e “ler”. Couto (1987) considera que os mecanismos de regulação são estratégias importantes para a redução das fontes de tensão no trabalho e o enfrentamento do estresse.

Os níveis de estresse foram analisados, buscando encontrar associação entre as variáveis demográficas e ocupacionais e os hábitos de vida e de saúde dos gestores pesquisados.

Foi constatada significância quanto ao gênero ($p = 0,015$), que indicou que as gestoras do IFMG apresentaram níveis de estresse muito intenso se comparadas aos gestores homens. Também houve associação para a faixa etária dos pesquisados, indicando que a faixa etária de 35 a 39 anos apresentou maior incidência de estresse intenso se comparada às demais ($p = 0,045$). O hábito de fumar e o consumo semanal de bebidas alcoólicas apresentou associação com o estresse ($p = 0,000$). Gestores que têm esses hábitos apresentam maior nível de estresse se comparados aos que não fumam e não consomem bebida alcoólica.

Quando indagados sobre os pontos positivos da instituição, os gestores entrevistados citaram o ambiente de trabalho agradável como sendo positivo. Outro ponto positivo destacado pelos gestores foi a atividade fim do IFMG, que é um ensino de qualidade, como também o bom relacionamento entre os colegas de trabalho.

Já os pontos que na visão dos entrevistados necessitam de melhorar na instituição foram: centralização das decisões pela atual gestão, necessidade de políticas de

gestão de pessoas, excesso de burocracia em alguns processos e necessidade de adequação da estrutura física.

Este estudo contribui para ampliar e aprofundar os estudos sobre estresse ocupacional, sobretudo, refletindo e elucidando problemas relacionados ao estresse em gestores que atuam em instituições públicas de ensino. O estudo poderá servir de estímulo para o desenvolvimento de outras pesquisas na área.

De acordo com os resultados apresentados, conclui-se que na instituição pesquisada há grande proporção de gestores com quadros de estresse instalados, o que poderá possibilitar ao IFMG tomar conhecimento da situação e realizar ações no sentido de minimizar o quadro. Essa minimização será possível mediante a implementação de políticas de gestão de pessoas que possam atuar na redução das fontes de tensão excessivas no trabalho dos gestores. Como consequência, ter-se-á redução dos níveis de estresse identificados, proporcionando aos gestores melhorias nas condições de trabalho. Ações nessa direção também trarão melhorias para a qualidade de vida desses servidores e terão reflexos positivos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Zanelli (2010) alerta que é nas organizações baseadas em pressupostos de valorização dos aspectos humanos no ambiente de trabalho que se estabelece a comunidade organizacional.

Ainda como contribuição deste estudo, espera-se que os dirigentes do IFMG repensem a questão da expansão da instituição, fato muito citado pelos gestores pesquisados como sendo fonte tensão excessiva no trabalho, como também a estrutura física do Instituto, que necessita de ajustes para atender às demandas de trabalho dos servidores, que, em última análise, trata-se de demanda da sociedade.

Reforçando esses pontos, Albrecht (1990) já recomendava que as organizações investissem na redução do estresse ocupacional como forma de manter seus gestores saudáveis e produtivos, evitando que seu efeito contagioso, possa ser transferido para outros trabalhadores, pois uma epidemia de estresse em uma instituição pode ser devastadora.

A pesquisa concentrou-se nos gestores de nível estratégico e de coordenação da instituição, portanto, outros segmentos funcionais podem ser objeto de futuras pesquisas. Sugere-se, também, que a pesquisa possa ser replicada em outras instituições públicas, tanto federais e estaduais como municipais, tendo por objetivo aprofundar os conhecimentos relacionados ao estresse no trabalho e suas manifestações nos gestores públicos, que atuam na área da educação.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. Cap. 7, p. 173-199.
- ABRUCIO, L. F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, v. 41, p. 67-86, 2007.
- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990. 291 p.
- ALMEIDA, A. **Qualidade de vida no trabalho: estudo com servidores técnicos administrativos de uma instituição de ensino superior federal no Estado de Minas Gerais**. 2013. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2013.
- ANASTASIA, A. A. Antecedentes e origem do choque de gestão. In: VILHENA, R. *et al.* (Orgs.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. Cap. 1, p. 13-17.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 519 p.
- BACCARO, A. **Vencendo o estresse: como detectá-lo e superá-lo**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 99 p.
- BALASSIANO, M.; TAVARES, E.; PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais fatores impactantes? **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 751-774, maio/jun. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008. 271 p.
- BENEVIDES-PEREIRA, A. T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem - estar do trabalhador**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. 282 p.
- BEVIR, M.; RHODES, R. A. W.; WELLER, P. Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector in comparative and historical perspective. **Public Administration**, v. 81, n. 1, p. 1-17, 2003.
- BIAZZI, M. R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de caso de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BRAGA, C. D. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial**. 1999. 135 f. Dissertação

(Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 12.677, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 26 jun. 2012.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: 34, 1998. 365 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o estado republicano**: democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 416 p.

CABRAL NETO, A.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, set. 2011.

CAMPOS, C. M. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas, 2010. 158 p.

CASTRO, C. M. Escola tem a cara do diretor. **Revista Veja**, São Paulo, out. 2011.

CAVALCANTI, B. S. **O gerente equalizador**: estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 277 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007. 164 p.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, E. P. B.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **A gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Cap. 1, p. 29-65.

CHAVES, R. C. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CODO, W. (Org.). **Educação**: carinho e trabalho. Petrópolis: Vozes, 1999. 432 p.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução de Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COOPER, C.L., SLOAN, S.J., WILLIAMS, J. **Ocupacional stress indicator management guide**. Windsor: NFER- Nelson, 1988. 66 p.

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. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008. 202 p.

COUTINHO, C. P., CHAVES, J. H. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 15, n. 1, p. 221-243, 2000.

COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida do executivo**. Rio de Janeiro: COP, 1987. 196 p.

COUTO, H. A. **Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho**: os princípios e a aplicação prática. Belo Horizonte: Ergo, 2014. 535 p.

CREMONEZI, A. M. **Estresse no trabalho**: estudo com professores de uma faculdade privada de ensino superior e uma escola pública de ensino fundamental e médio de Minas Gerais. 2014. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio Janeiro: FGV, 2005. 340 p.

DORA, H. C. W. On curriculum change: the developing role of preschool heads in Hong Kong. **International Journal of Educational Management**, v. 19, n. 1, p. 48-58, 2005.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970. 144 p.

FÉLIX, M. F. C. **Administração escolar, um problema educativo ou empresarial?** Análise da proposta do Estado capitalista brasileiro para a burocratização do sistema escolar. São Paulo: Cortez, 1984. 199 p.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Fontes ambientais de estresse ocupacional e Burnout: tendências tradicionais e recentes de investigação. In: TAMAYO, Á. (Org.). **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. Cap. 1, p. 21-73.

FRENCH, W. L. **Organization development: theory, practice, research**. Texas: Business Publications, 1983. 596 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDBERG, P. **A saúde dos executivos: como identificar sinais de perigo para a saúde e levar a melhor contra o estresse**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986. 340 p.

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

GÜNTHER, H. (Org.). **Como elaborar um questionário**. Brasília: UNB, 2006. 15 p.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – IFMG. **Histórico**. 2015. Disponível em: <<http://www.ifmg.edu.br/index.php/institucional/historico.html>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE MINAS GERAIS – IFMG. Resolução nº 36, de 26 de abril de 2012. Dispõe sobre a aprovação do Estatuto do IFMG. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 2 set. 2009. Seção 1, p. 16-18. Disponível em: <<http://www.ifmg.edu.br/index.php/legislacao-cabecalho/2012-06-12-20-18-54.html>>. Acesso em: 1 set. 2014.

JUNQUILHO, G. S. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. Cap. 5.

KYRIACOW, C.; SUTCLIFFE, J. Social support and occupational stress among school teachers. **Educational Studies**, v. 7, n. 1, p. 55-60, 1981.

LEVI, L. Sociedade, stress e doença: investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, consequências, prevenção e promoção. In: CONGRESSO DE STRESS DA INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION – ISMA-BR, 5., FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 7., 2005, Porto Alegre. **Anais... ISMA BRASIL: Porto Alegre**, 2005.

LEVI, L. O guia da comissão europeia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2008. Cap.12, p.167-181.

LIMA, A. C. P.; MAGALHÃES, M. N. **Noções de probabilidade e estatística**. 6. ed. São Paulo: EDUSP, 2002. 416 p.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 191 p.

LIPP, M. E. N. **Stress e o turbilhão da raiva**. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2005. 160 p.

LUCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LUZ, C. Stress, hormônios e estilo de vida: diferenças da longevidade entre homens e mulheres. In: CONGRESSO DE STRESS DA INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION – ISMA-BR, 5., e FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 7., Porto Alegre. **Anais... ISMA BRASIL: Porto Alegre**, 2005.

MAFFIA, L. N. **Estresse ocupacional em gestores: estudo nas secretarias de Estado de Minas Gerais**. 2013. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MAPFUMO, J. S.; CHITSIKO, N.; CHIRESHE, R. Teaching Practice generated stressors and coping mechanisms among student teachers in Zimbabwe. **South African Journal of Education**, v. 32, n. 2, p. 155-166, maio 2012.

MARQUES, A. L.; ROCHA, M. S.; ALBERGARIA, A, R. Função gerencial no serviço público: dificuldades e perspectivas. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 2., 2009, Curitiba. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002. 521p.

MELO, M. C. O. L. O exercício da função gerencial em tempos de novas tecnologias organizacionais: da gestão profissional à função compartilhada. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 20., Rio de Janeiro. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 1996.

MELO, M. C. O. L. Impactos da prática organizacional do novo capitalismo na função gerencial. In: Congresso Latino americano de Sociologia Del Trabajo, 3., Buenos Aires. **Anais... Buenos Aires**, 2000.

MELO, M. C. O. L. A Gerência Feminina em Setores Industrial e Bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 3., 2003, São Paulo. **Anais... São Paulo: IAM**, 2003.

MELO, M. C. O. L. O feminino e o masculino na gerência de empresas do setor de serviços da região metropolitana de Belo Horizonte: desafios e perspectivas. 2006. 43 f. Projeto de Pesquisa – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2006.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 337-372.

MELO, M. C. O. L. Gestores de Escolas Públicas: construindo a identidade gerencial. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – EnGPR, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do estresse e mal-estar gerencial ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 84-99, jul./dez. 2011.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. L. As questões de gênero no trabalho: inserção, evolução e tendências. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL ENFOQUES FEMINISTAS E O SÉCULO XXI: FEMINISMO E UNIVERSIDADE NA AMÉRICA LATINA, 1., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005.

MENAGHAN, E. G. The daily grind: work stressors, family, patterns, and intergenerational outcomes. In: AVISON, R. W.; GOTLIB, I. H. (Orgs.) **Stress and mental health contemporary issues and prospects for the future**. New York: Plenum Press, 1994.

MINAYO, M. C. S; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MINOGUE, M.; POLIDANO, C.; HULME, D. (Eds.). **Beyond the new public management**. Cheltenham: Edward Elgar, 1998. 328 p.

MORAES, A. F. M. **Estresse ocupacional: um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do Polo Industrial de Manaus**. 2014. 151 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997. 256 p.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 224 p.

NEWCOMER, K. E. A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 50, n. 2, p. 5-18, abr./jun.1999.

- OLIVEIRA, E. S. G. O. Mal-estar docente como fenômeno da modernidade: os professores no país das maravilhas. **Revista Ciências & Cognição**, Rio de Janeiro, v. 7, p. 27-41, mar. 2006.
- PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de Vida e Estresse Gerencial “pós-choque de Gestão”. . **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, p. 1189-1211, nov./dez. 2008.
- POLLITT, C. **Managerialism and the public services: the Anglo-American experience**. Oxford: Basil Blackwell, 1990. 208 p.
- QUICK, J. C. *et al.* **O executivo em harmonia**: um guia que mostra como obter os melhores resultados na vida pessoal e profissional por meio do equilíbrio entre corpo, mente e carreira. São Paulo: Publifolha, 2003. 216 p.
- REES, H. **Mold injection**. New York: Hanser, 1995. 176 p.
- RICHARDSON, R. J. *et. al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1999. 334 p.
- ROCHA, K. B.; SARRIERA, J. C. Saúde percebida em professores universitários: gênero, religião e condições de trabalho. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 187-196, 2006.
- ROSENTAL, C.; FRÉMONTIER-MURPHY, C. **Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais**. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001. 180 p.
- ROSSI, A. M. **Autocontrole**: nova maneira de gerenciar o stress. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006. 208 p.
- ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L; SAUTER, S. L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2005. 204 p.
- SANO, H.; ABRUCIO, F. L. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 64-80, jul./set. 2008.
- SANTOS, A. Q. **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. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, 2015.
- 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.

SAUTER, S. L.; MURPHY, L. R. Abordagens à prevenção do estresse no trabalho dos Estados Unidos. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 13, p. 185-203.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992. 252 p.

SELYE, H. **The stress of life**. New York, NY: McGraw-Hill, 1956. 516 p.

SPERLING, L. G. **Expectativas e estratégias de auto-regulação dos gerentes frente a processos de reestruturação e modernização: um estudo em administração pública indireta**. 2002. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

SPIELBERGER, C. D.; REHEISER, E. C. The job stress survey. measuring gender differences in occupation stress. **Journal of social Behavior and Personality**, v. 9, n. 2, p. 199-218, maio 1994.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução de Luciane de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008. 288 p.

TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: All Books, 2008. 379p.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J.O. Fontes de tensão no olimpo empresarial brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – EnANPAD, 31., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1970. 134 p.

THEORELL, T.; KARASEK, R. A.; Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, p. 9-26, jan. 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S. C. **Pesquisa e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2009. 91 p.

VIEIRA SILVA, M.; JOSÉ, T. A. Gestão democrática na educação pública: horizonte das confluências entre participação, descentralização e trabalho coletivo no cotidiano escolar. **Revista Horizonte Científico**, Uberlândia, v. 5, n. 1, p. 1-30, jul. 2011.

VIEIRA, E. F.; VIERA, M. M. F. Estrutura Organizacional e gestão de desempenho nas Universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

VINAGRE DA SILVA, M. **Localização de estoques na rede de distribuição de uma empresa do setor siderúrgico**. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

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**. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas organizações de trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 128 p.

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) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 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. (Orgs.) **Economia, gestão e saúde: as relações luso-brasileiras em perspectiva**. Lisboa: Edições Colibri, 2011. p. 149-166.

ZILLE, L. P. A questão da qualidade de vida no trabalho. In: COUTO, H. A. **Ergonomia do corpo e do cérebro no trabalho: os princípios e a aplicação prática**. Belo Horizonte: Ergo, 2014. p. 419-421.

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**, Florianópolis, v. 10, n. 21, p. 175-196, maio/ago. 2008.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Estresse Ocupacional: como gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 200-221.

ZILLE, L. P. *et al.* Tensões no trabalho e a realidade dos gestores brasileiros. In: RAMOS SILVA, J.; BARBOSA, A. C. Q. (Orgs.). **Desafios econômicos e gerenciais das relações luso-brasileiras: uma década em perspectiva**. Lisboa: Colibri, 2013. p. 313-328.

ANEXO A – Questionário de análise de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO

Estresse Ocupacional: estudo com gestores de uma Instituição Federal de Ensino do Estado de Minas Gerais

INFORMAÇÕES GERAIS

Este questionário tem como objetivo obter dados para estudar o estresse ocupacional em gestores de uma Instituição Federal 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 referencia 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.

Zilda de Oliveira Pego- Mestranda

Professor Dr. Luciano Zille Pereira – Orientador

Belo Horizonte
2015

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 Vezes	Frequente	Muito Frequente
B1	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 Vezes	Frequente	Muito Frequente
B2	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

Como estou me sentindo nos últimos seis meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
B3	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

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.

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
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

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.

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
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.

Zilda de Oliveira Pego, Mestranda
Mestrado Acadêmico em Administração
FACULDADE NOVOS HORIZONTES

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	115
APÊNDICE B – Resultado do Teste Qui-Quadrado de <i>Pearson</i>	117

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista

(considerar os últimos 6 meses para todas as questões)

Idade:

Estado civil:

1 Há quanto tempo você atua como gestor nesta instituição?

2.1 Em termos gerais, o que você destaca como pontos positivos na instituição?

2.2 E quais pontos precisam ser melhorados?

3.1 Na sua percepção, quais situações você vê e sente como tensionantes no seu trabalho?

3.2 Com qual frequência

3.3 Com qual intensidade?

4 Como estas situações tensionantes afetam você como pessoa?

5 Quais consequências que estas situações geram em relação ao seu trabalho?

6.1 É normal que situações tensionantes provocam reflexos nas pessoas. Assim sendo, nos últimos 6 meses o que você vem sentido? Em complementação à parte A: Você vem sentido manifestações como: 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.

6.2 Qual a frequência dos sintomas (pouco, frequente, muito frequente).

6.3 Qual a intensidade.

7 Diante dessas situações de tensão no trabalho, o que você utiliza como estratégia para minimizá-las ou eliminá-las?

8.1 Quais são as situações mais críticas no seu trabalho, geradoras de tensões excessivas?

8.2 Quais seriam as prioritárias a serem minimizadas ou eliminadas?

8.3 Na sua percepção, quais são as mais difíceis de serem resolvidas?

9 O que você sugere como medida para adequar o ambiente de trabalho e minimizar essas questões que você vem vivenciando.

10.1 Considerando o que conversamos em relação à tensão, determinados sintomas que você relatou (relembre) vivenciados no seu trabalho, você acredita que está estressado (a)?

10.2 Grau percebido: leve, intenso ou muito intenso?

10.3 Qual a frequência?

11 Além das questões abordadas, você citaria outras situações relacionadas ao seu trabalho e à instituição que você atua que possam estar relacionadas ao estresse?

12.1 Você está satisfeito com o seu salário?

12.2 Ele está de acordo com as exigências do cargo?

APÊNDICE B – Resultado do Teste Qui-Quadrado de *Pearson*

A TAB. 27 apresenta os resultados obtidos no teste qui-quadrado de *Pearson* que teve como objetivo analisar as variáveis sociodemográficas, ocupacionais, hábitos de vida e saúde, relacionadas ao estresse ocupacional.

Tabela 27 – Resultados encontrados no teste qui-quadrado, considerando a variável nível de estresse estratificada em indivíduos sem e com algum nível de estresse

Variável	Teste Qui-Quadrado
Gênero	0,015
Faixa etária	0,045
Hábito de fumar	0,000
Consumo de álcool	0,000
Frequência do consumo de álcool	0,033
Existência de problema relacionado a saúde	0,001
Estado civil	0,738
Nível hierárquico na estrutura	0,853
Tempo na função de gestor	0,309
Horas semanais trabalhadas	0,139
Nível educacional	0,058

Fonte: Dados da pesquisa