

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

Etienne Barbosa da Silva Moreira

ESTRESSE E *BURNOUT*:
UM ESTUDO COM GESTORES DE ESCOLAS ESTADUAIS DE BELO
HORIZONTE

Belo Horizonte

2015

Etienne Barbosa da Silva Moreira

ESTRESSE E *BURNOUT*:
UM ESTUDO COM GESTORES DE ESCOLAS ESTADUAIS DE BELO
HORIZONTE

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Linha de pesquisa: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Belo Horizonte

2015

Ficha Catalográfica

M838e
2015
Moreira, Etienne Barbosa da Silva.
Estresse e burnout [manuscrito] : um estudo com gestores de
escolas estaduais de Belo Horizonte / Etienne Barbosa da Silva
Moreira. – 2015.
209 f. : il., tabs.

Orientadora : Kely César Martins de Paiva.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (f. 142 -157) e apêndices.

1. Stress ocupacional – Belo Horizonte – Teses.
2. Professores e administradores – Stress ocupacional – Belo
Horizonte – Teses. 3. Trabalho – Aspectos psicológicos –
Teses. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Universidade
Federal de Minas Gerais. Centro de Pós Graduação e Pesquisas
em Administração. III. Título.

CDD: 658.314

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG – NMM114/2015



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **ETIENNE BARBOSA DA SILVA MOREIRA**, REGISTRO N° 569/2015. No dia 14 de julho de 2015, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 18 de junho de 2015, para julgar o trabalho final intitulado "**ESTRESSE E BURNOUT: Um estudo com gestores de escolas estaduais de Belo Horizonte**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof. Dr. Kely César Martins de Paiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 14 de julho de 2015.

NOMES

Prof^a. Dr^a. Kely César Martins de Paiva.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho.....
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
(Faculdade Novos Horizontes/MG)

ASSINATURAS

“Porque Dele, por Ele e para Ele são todas as coisas”. A ti, Jesus, toda honra e toda glória, por ter me feito sonhar e me sustentado fielmente até o final desta jornada. Tudo o que tenho, tudo o que sou e o que vier a ser, vem de ti, Senhor! Não tenho palavras para agradecer tua bondade.

AGRADECIMENTOS

Há muitos aos quais, neste momento, devo atribuir honra, pois contribuíram, de diversas formas, para que eu alcançasse esta vitória.

Primeiramente, a Jesus, que é o autor e consumidor de minha fé. Ele é a razão de tudo isso! Obrigada, Senhor, por me guiar na escolha do tema, direcionar uma orientadora (perfeita para mim!), me cercar de cuidados com pessoas especiais em todos os momentos e me ajudar a administrar dois grandes sonhos simultaneamente: maternidade(s!) e mestrado!

Em segundo lugar, meu coração é cheio de gratidão pela minha família: meu esposo (especialmente por cobrir minhas faltas com nossa filha), minha filha (me dando doçura, alegria e me retirando do estresse), mãe, pai, irmãos, cunhados, sobrinhos (que me cercaram de cuidados, apoio e compreensão). Todos, sem exceção, contribuíram, tornando minha caminhada mais leve. Não poderia deixar de agradecer a minha orientadora, Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva, exemplo de proatividade, eficiência, organização e simpatia. Soube me compreender e me ajudar a superar as dificuldades.

A todos os colegas do mestrado, em especial, Marcos Moura e Janaina.

A todos os professores do curso por dividirem seus conhecimentos conosco.

Também quero expressar minha gratidão à equipe do Unique (Espaço Pedagógico), que acolheram tão bem minha filha, manifestando amor a toda a minha casa.

A todas as amigas da perícia, em especial, Raquel (e seu esposo Marcelo), Letícia, Fabiana, Carla, Dani, Isabela, Walkíria, Lilian, Simone, Priscilla, Luciana, pelo incentivo, compreensão e ajuda nas tabulações dos dados e nas transcrições das entrevistas. À Dora, que me ajudou voluntariamente na aplicação dos questionários. A nossa superintendente, Mirelle Gonçalves, pelo apoio. A SEPLAG, pela licença a mim concedida para este estudo.

À Secretaria Estadual de Educação e às Secretarias Regionais de Educação (Metropolitanas A, B e C), que abriram as portas para a execução da pesquisa.

A todos os diretores que consentiram em participar do estudo, dedicando parte do seu tempo e tornando possível a realização desta pesquisa.

Muito obrigada a todos!

O desejo de poder controlar e interferir no mundo circundante e desta forma prever acontecimentos é talvez o mais antigo dos desejos: o de ser Deus. A perdição de Adão se dá justamente neste contexto: comer do fruto da árvore do conhecimento do bem e do mal o faria como Deus, lhe diz a serpente, tocando fundo no seu sonho de se igualar ao Criador. Contudo, a Bíblia que nos narrou a Queda, (Gn 3,1-13) também nos relata a Salvação, anunciada pelo Homem de Nazaré-o domínio do Universo já está em nossas mãos: basta a fé. Ser criatura e ao mesmo tempo criador é o destino do Homem, exercendo o domínio sobre todas as criaturas, por ser ele mesmo a primícia da Criação (Gn 1,26).

Anna Edith Bellico da Costa

RESUMO

Este estudo tem por objetivo geral analisar aspectos pertinentes às dimensões do estresse ocupacional e da síndrome de *burnout* em diretores de escolas estaduais do município de Belo Horizonte (MG). Para atingir tais objetivos, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. O método de investigação envolveu o estudo de caso. Para a investigação das variáveis do estresse ocupacional, foi utilizado o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988). Quanto às variáveis componentes do *burnout*, foram investigadas a partir do *Maslach Burnout Inventory*, elaborado por Maslach e Jackson (1981). A amostra contou com 77 diretores que responderam ao questionário e 12 que participaram de uma entrevista. Os resultados obtidos por meio dos questionários foram tratados nos moldes estatísticos uni e bivariado, com base no *software* estatístico SPSS (versão 15). As entrevistas foram direcionadas por meio de um roteiro semi-estruturado e os resultados analisados à luz da técnica de análise de conteúdo. O conjunto dos resultados mais relevantes, referentes às variáveis demográficas e funcionais, evidenciou que o perfil dos diretores de escolas estaduais pesquisados é do sexo feminino, com idade acima de 40 anos, casados, com filhos e, no aspecto escolaridade, a maioria tem especialização e atuam há mais de 20 anos na profissão e no serviço público e de um a cinco anos no cargo. Não ocupam outro emprego e cumprem jornada de trabalho de 40 horas. De forma geral, todos os fatores de estresse ocupacional avaliados revelaram uma pressão moderada no trabalho dos gestores pesquisados, com exceção daqueles associados ao relacionamento interpessoal, que se apresentou de forma mais acentuada. Entre as subcategorias mais relevantes do fator relacionamento interpessoal, os diretores queixaram-se de conflitos com diversos públicos (pais, alunos, professores, subordinados) e do gerenciamento de denúncias infundadas e anônimas, junto à Secretaria Estadual de Educação. Ainda, quanto às fontes de pressão, observou-se, pela análise quantitativa, que a menor fonte provém dos fatores intrínsecos do trabalho. Em contrapartida, os depoimentos revelaram com destaque as características intrínsecas do trabalho como fonte de pressão, além de outras duas: as características organizacionais e o papel gerencial. Neste caso, as subcategorias de maior incidência, respectivamente, foram: a sobrecarga de trabalho, o baixo piso salarial e a baixa autonomia. Quanto às características individuais, verificou-se leve superioridade de indivíduos que se enquadram no tipo A de personalidade e predominância do *locus* de controle interno. Notou-se que, de maneira geral, há poucos resultados relativos ao aparecimento de sintomas físicos e mentais na fase quantitativa, contradizendo os achados da fase qualitativa, e os respondentes têm se utilizado das estratégias como forma de combater o estresse com frequência satisfatória. No que se refere aos resultados da síndrome de *burnout*, os achados evidenciaram predominância do nível baixo na variável resumo da seção, com baixos níveis de exaustão emocional e despersonalização e elevado grau de realização pessoal. Nas entrevistas, nota-se que, a despeito das queixas frequentes relacionadas às características do cargo e à percepção do trabalho e do contexto laboral, além de relatos que revelam esgotamento dos recursos emocionais e sentimento de desvalorização dos gestores, eles se mostram entusiasmados e realizados profissionalmente no exercício de sua função.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Síndrome de *Burnout*. Função gerencial.

ABSTRACT

This study has the objective to analyze relevant aspects of the scale of occupational stress and burnout syndrome in directors of state schools in the city of Belo Horizonte (MG). To achieve these objectives, we carried out a descriptive research with quantitative and qualitative approach. The research method involved the case study. To research the variables of occupational stress, we used the model of Cooper, Sloan and Williams (1988). As for burnout components variables were investigated from the Maslach Burnout Inventory, developed by Maslach and Jackson (1981). The sample consisted of 77 directors who completed the questionnaire and 12 who participated in an interview. The results obtained through the questionnaires were treated in the statistical univariate and bivariate molds, based on the statistical software SPSS (version 15). The interviews were directed through a semi-structured script and the results analyzed according to the content analysis technique. The set of the most relevant results, regarding demographic and functional variables, showed that the profile of the surveyed state school principals are female, over the age of 40, married, with children and in the education aspect, most have expertise and have been working for more than 20 years in the profession and in the public service and from one to five years in office. They do not take up another job and meet 40-hour day. In general, all factors evaluated occupational stress revealed a moderate pressure on the work of managers surveyed, except those related to interpersonal relationships, which appeared more sharply. Among the most relevant subcategories of interpersonal relationship factor, the officers complained of conflicts with various stakeholders (parents, students, teachers, subordinate) and managing unfounded and anonymous reports, by the State Department of Education. Further, as to the pressure sources, was observed by quantitative analysis, the supply comes from lower intrinsic factors work. By contrast, the testimony revealed highlighting the intrinsic characteristics of work as the pressure source, and the other two: the organizational characteristics and the managerial role. In this case, the higher incidence of sub-categories, respectively, were: work overload, low salary and low autonomy. As for individual characteristics, there was slight superiority of individuals who fit the personality type A and predominance of internal locus of control. It was noted that, in general, there is little appearance of results of physical and mental symptoms in the quantitative phase, contradicting the findings of the qualitative phase, and respondents have used the strategies as a way to combat stress with satisfactory frequency. With regard to the results of burnout syndrome, the findings show a predominance of low-level in the variable summary section, with low levels of emotional exhaustion and depersonalization and high degree of personal fulfillment. In the interviews, we note that, despite frequent complaints related to job characteristics and the perception of labor and employment context, as well as reports that reveal emotional exhaustion of resources and sense of devaluation of managers, they show enthusiastic and performed professionally in the exercise of its function.

Keywords: Occupational stress. Burnout syndrome. Managerial function.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – O processo do estresse	37
FIGURA 2 - Modelo de Cooper, Sloan, Williams (1988)	49
FIGURA 3 - Modelo demanda/controlé de Karasek (1979)	52

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comportamentos adaptativos e mal adaptativos no ambiente de trabalho.....	45
QUADRO 2 – Caracterização de categorias investigativas no OSI	50
QUADRO 3 – Construtos de primeira e segunda ordem que compõem o MTEG.....	53

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Frequencias absoluta e relativa da amostra referentes às variáveis demográficas.....	86
TABELA 2 - Frequencias absoluta e relativa da amostra referentes às variáveis funcionais...	87
TABELA 3 - Medidas descritivas da amostra total, segundo as variáveis de fontes de pressão do estresse ocupacional	90
TABELA 4 - Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as variáveis de fontes de pressão do estresse ocupacional.....	91
TABELA 5 - Descrição das categorias, subcategorias e reincidências das fontes de pressão no trabalho citadas pelos entrevistados	93
TABELA 6 - Medidas descritivas da amostra total, segundo as variáveis relacionadas à propensão ao estresse ocupacional	98
TABELA 7 - Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as variáveis relacionadas à propensão ao estresse ocupacional	99
TABELA 8 - Medidas descritivas da amostra total, segundo os sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional.....	101
TABELA 9 - Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo os sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional.....	101
TABELA 10 - Descrição dos tipos de saúde afetadas, conforme queixas dos entrevistados.....	102
TABELA 11 - Medidas descritivas da amostra total, segundo as estratégias de combate e defesa do estresse ocupacional	102
TABELA 12 - Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as estratégias de combate e defesa do estresse ocupacional.....	103
TABELA 13 - Descrição das categorias e subcategorias de estratégias de combate e defesa.....	104
TABELA 14 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por sexo dos respondentes	106
TABELA 15 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes.....	107
TABELA 16 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes	109
TABELA 17 - Resultados dos testes de correlações entre os fatores de pressão do estresse ocupacional e as variáveis demográficas e funcionais.....	112
TABELA 18 - Resultados dos testes de correlações entre as variáveis relacionadas à propensão ao estresse ocupacional e às variáveis demográficas e funcionais.....	115
TABELA 19 - Resultados dos testes de correlações entre os sintomas mentais e físicos do estresse e as variáveis demográficas e funcionais	116
TABELA 20 - Resultados dos testes de correlações entre as estratégias de combate e defesa ao estresse e as variáveis demográficas e funcionais.....	118

TABELA 21 - Resultados dos testes de correlações dos cruzamentos entre as dimensões que compõem o estresse ocupacional	120
TABELA 22 - Medidas descritivas da amostra total, segundo as variáveis do <i>burnout</i>	121
TABELA 23 - Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as variáveis de <i>burnout</i>	122
TABELA 24 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por sexo dos respondentes.....	126
TABELA 25 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componente de <i>burnout</i> , por estado civil dos respondentes	127
TABELA 26 - Resultados dos testes de correlações entre os componentes de <i>burnout</i> e as variáveis demográficas e funcionais	129
TABELA 27 - Resultados dos testes de correlações entre as dimensões que compõem o <i>burnout</i>	130
TABELA 28 - Resultados dos testes de correlações entre as variáveis do estresse ocupacional e os componentes de <i>burnout</i>	132
TABELA 29 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por sexo dos respondentes	159
TABELA 30 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por sexo dos respondentes	159
TABELA 31 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por sexo dos respondentes.....	160
TABELA 32 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes	161
TABELA 33 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes.....	162
TABELA 34 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes	162
TABELA 35 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes	163
TABELA 36 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes	164
TABELA 37 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes	165
TABELA 38 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes	166
TABELA 39 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão e insatisfação do estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos	167
TABELA 40 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos	167
TABELA 41 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos.....	168

TABELA 42 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos.....	168
TABELA 43 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes.....	169
TABELA 44 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes.....	170
TABELA 45 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes	171
TABELA 46 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes	172
TABELA 47 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes.....	173
TABELA 48 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes.....	174
TABELA 49 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes.....	175
TABELA 50 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes.....	176
TABELA 51 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes	177
TABELA 52 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes	178
TABELA 53 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes.....	179
TABELA 54 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão e insatisfação do estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes.....	180
TABELA 55 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes	181
TABELA 56 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes.....	182
TABELA 57 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes.....	183
TABELA 58 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes.....	184
TABELA 59 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes.....	185
TABELA 60 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes..	186

TABELA 61 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes	187
TABELA 62 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola.....	188
TABELA 63 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola.....	189
TABELA 64 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola	190
TABELA 65 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola	191
TABELA 66 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes.....	192
TABELA 67 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes	192
TABELA 68 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes.....	193
TABELA 69 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes.....	193
TABELA 70 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por sexo dos respondentes.....	194
TABELA 71 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , em função dos respondentes terem ou não filhos	194
TABELA 72 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por escolaridade dos respondentes	195
TABELA 73 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por tempo de atuação na profissão dos respondentes.....	196
TABELA 74 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por tempo de atuação no cargo dos respondentes.....	197
TABELA 75 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por tempo de trabalho na escola dos respondentes	198
TABELA 76 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por tempo de atuação no setor público dos respondentes.....	199
TABELA 77 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola.....	200
TABELA 78 - Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de <i>burnout</i> , por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes	201

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- OMS – Organização Mundial de Saúde
- SAMU – Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
- ISMA – *International Stress Management Association*
- DCSS – Diretoria Central de Saúde e Segurança
- SCPMO – Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional
- GAS – *General Adaptation Syndrome*
- OSI – *Occupational Stress Indicator*
- MTEG - Modelo Teórico para Explicação do Estresse Ocupacional em Gestores
- SB – Síndrome de *Burnout*
- CID – 10 – Código Internacional de Doenças
- MBI – *Maslach Burnout Inventory*
- MBTI – *Myers-Briggs Type Indicator*
- HSS – *Human Service Survey*
- GS – *General Survey*
- SEE – Secretaria Estadual de Educação
- SRE – Superintendência Regional de Ensino
- SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*
- SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	O problema de pesquisa e sua relevância	22
1.2	Objetivos da pesquisa	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	Estresse e estresse ocupacional	27
2.1.1	Antecedentes, conceitos e abordagens	28
2.1.2	Classificações	34
2.1.3	O processo do estresse	35
2.1.4	Fontes estressoras	38
2.1.5	Estratégias de enfrentamento ou coping	42
2.1.6	Consequências	45
2.1.7	Modelos explicativos para o estresse ocupacional	47
2.2	Burnout	53
2.2.1	Conceitos e dimensões	54
2.2.2	Maslach Burnout Inventory (MBI)	60
2.3	Função gerencial	62
2.3.1	Conceitos, características e dilemas da função gerencial	63
2.3.2	A função gerencial na administração escolar pública	65
2.4	Pesquisas sobre estresse e burnout em gestores	69
3	METODOLOGIA	79
3.1	Tipo e abordagem	79
3.2	Unidades de análise, de observação e sujeitos da pesquisa	80
3.3	Técnica de coleta dos dados	80
3.4	Técnicas de análise dos dados	83
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4.1	Variáveis demográficas e ocupacionais dos diretores pesquisados	85
4.2	As variáveis de estresse ocupacional dos diretores abordados	90
4.3	Comparações e correlações entre as variáveis de estresse ocupacional dos respondentes, considerando-se os aspectos demográficos e	

funcionais	104
4.3.1 Resultados dos testes de comparação: semelhanças e diferenças entre os grupos da amostra quanto às variáveis de estresse ocupacional dos respondentes	105
4.3.2 Resultados dos testes de correlação: tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis demográficas e funcionais e às variáveis de estresse ocupacional dos respondentes.....	111
4.4 As variáveis de burnout dos diretores abordados	121
4.5 Comparações e correlações entre as variáveis de burnout dos respondentes, considerando-se os aspectos demográficos e funcionais	125
4.5.1 Resultados dos testes de comparação: semelhanças e diferenças entre os grupos da amostra quanto às variáveis de <i>burnout</i> dos respondentes.....	125
4.5.2 Resultados dos testes de correlação: tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis de <i>burnout</i> dos respondentes	129
4.5.3 Resultados dos testes de correlação: tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis de estresse ocupacional e aos componentes do <i>burnout</i>	131
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
REFERÊNCIAS	142
APÊNDICES	158
ANEXOS	205

1 INTRODUÇÃO

O estresse é um fenômeno associado ao desequilíbrio da homeostasia psicológica e/ou fisiológica de um indivíduo, vinculado à percepção de um fator estressor (COOPER, SLOAN, EAKER, 1988). No campo científico, um importante suporte para as pesquisas vinculadas a este tema é atribuído aos estudos do fisiologista francês Claude Bernard, em meados do século XIX. Nesse tempo, o fisiologista já havia descoberto que, para manter o organismo vivo, era importante preservar o meio interno, a despeito das mudanças no ambiente (GROSS, 1998). Posteriormente, a necessidade de o corpo manter o estado de constante equilíbrio foi denominada homeostasia pelo cientista americano Walter Cannon em 1929.

Walter Cannon, nos anos 1930, deu início a uma pesquisa sistemática, investigando o estresse em uma concepção biológica e direcionando a atenção para a ação da adrenalina e do sistema nervoso autônomo nesse ajuste interno. Ele examinou um número de reações específicas importantes para manter a constância do meio interno durante certas “*emergências*”, como no trabalho muscular, irritação nervosa, e variação de temperatura, dentre outras. Um dos mais relevantes resultados de sua pesquisa foi a caracterização da reação de “*luta ou fuga*” como efeito do estresse. Essa reação foi encontrada, tanto em animais, quanto em pessoas e ocorre quando o organismo é exposto às situações de perigo extremo (como fome, extremos de calor ou frio, dor, perda de sangue, forte emoção ou falta de oxigênio), preparando-se para uma mudança repentina por meio de modificações fisiológicas (CANNON, 1929).

Selye (1946) foi outro importante pesquisador da área, tendo suas contribuições garantido um avanço nas constatações de C. Bernard e W. Cannon. Ele deu visibilidade ao fenômeno por meio de seus estudos como bioquímico no Canadá, observando os efeitos de hormônios injetados em ratos. A princípio, frustrou-se com a possibilidade de descoberta de um novo hormônio, mas acabou por se deparar com a existência de uma mesma constelação de reações a tipos de estímulos não relacionados. Interessou-se, então, pelo processo fisiológico envolvido na apresentação de diferentes estímulos prejudiciais ao organismo (estímulos inespecíficos). Isso o levou a obter fortes indícios de que o corpo dispunha de uma determinada forma de reagir, um mecanismo consistente para enfrentar uma variedade de ataques, apresentando as seguintes reações: redução do timo, aumento das glândulas adrenais e distúrbios gastrointestinais. Selye (1946) inferiu que tal reação se apresenta sempre que o

organismo fosse exposto a qualquer uma, dentre uma variedade de circunstâncias desfavoráveis (JOHNSON, 2000). Foi então que denominou essa reação “*estresse*”, caracterizando-a como “[...] um estado de tensão não-específica na matéria viva, que se manifesta por mudanças fisiológicas tangíveis, em diferentes órgãos, e particularmente nas glândulas endócrinas” (SELYE, 1952, p. 20).

Muito embora os pioneiros nos estudos dessa temática tenham considerado o estresse como uma reação, as pesquisas existentes se posicionam em três perspectivas. Algumas consideram-no enquanto uma variável dependente, ou seja, como uma resposta a um estímulo perturbador; outras, como uma variável independente, que o percebe como um estímulo externo; ou, então, como uma variável interveniente que, em uma perspectiva interacionista, mescla os dois pontos de vista anteriores, enfatizando, tanto a forma como os indivíduos o percebem, quanto a reação apresentada mediante as situações (COOPER; SLOAN; EAKER, 1988; COOPER; DEWE; O’DRISCOLL, 2001; DOLAN, 2006). Na mesma linha de raciocínio, Lazarus e Launier (1981) acreditam na existência de três pressupostos básicos que permeiam o conceito de estresse: 1) O estresse é um estímulo, isto é, uma condição que possa causar interferências ou fazer com que determinadas alterações sejam reativadas; 2) o estresse é uma reação a estímulos nocivos; 3) O estresse é percebido como um conceito relacional que certos processos de ajustamento descrevem entre um sistema e um ambiente.

Uma perspectiva transacional foi acrescida para a compreensão do fenômeno no ambiente laboral. Nessa perspectiva, o estresse é percebido como um processo, uma relação contínua entre o indivíduo e o meio ambiente e, não apenas, como uma relação estatística entre variáveis. Neste caso, o estresse não pode ser compreendido fora de um contexto (LAZARUS, 1991; COOPER; DEWE; O’DRISCOLL, 2001).

Em suma, cada perspectiva percebe o estresse de uma forma única. Felton (1998) refere que os estudos mais recentes já o qualificam como uma abordagem de origem, tanto externa, quanto interna. Cooper, Dewe e O’Driscoll (2001) chegam a dizer que uma das dificuldades em conduzir pesquisas em estresse se deve às discrepâncias existentes entre as formas como o estresse é definido e operacionalizado. Tais diferenciações também podem estar relacionadas à existência de distintas perspectivas para a análise e compreensão de tal fenômeno. A esse respeito, Samulski, Chagas e Nitsch (1996) fizeram referência a três concepções do estresse: biológica, psicológica e sociológica.

Para Zille *et al.* (2011), a abordagem biológica prioriza o aspecto fisiológico do estresse. A abordagem psicológica considera os mecanismos psicológicos no

desencadeamento do fenômeno, e a abordagem sociológica busca incluir variáveis relativas ao contexto social, a fim de interpretar fontes de pressão de acordo com cada nova realidade. Apesar da existência de uma divisão didática para a compreensão do estresse, o autor chama a atenção para o fato de que as abordagens são interligadas e devem ser vistas de forma complementar.

Assim sendo, buscando um conceito mais abrangente para o fenômeno, pode-se defini-lo como um processo complexo que envolve o desequilíbrio da homeostasia psicológica e/ou fisiológica e está relacionado à percepção que um indivíduo tem de um fator estressor. O estressor é um estímulo com o potencial de provocar a resposta de enfrentamento ou adaptação do indivíduo ao contexto que, por sua vez, poderia gerar repercussões de, basicamente, dois tipos: fisiológicas, como maior risco de doenças cardiovasculares, insônia ou doenças dermatológicas e psicológicas, como frustração, ansiedade ou transtornos depressivos e comportamentais, como afastamentos do trabalho, uso de drogas e álcool e piora no desempenho (COOPER; SLOAN; EAKER, 1988; GREENBERG, 1999).

No contexto ocupacional, Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) afirmam que vários estudos têm sido realizados com o propósito de identificar as condições e características do trabalho ou da organização que contribuem para a ocorrência do estresse. Muito embora seja temática já bastante explorada, com muitas publicações acadêmicas, os custos corporativos e individuais do estresse ocupacional continuam notórios, o que coloca em voga a permanência desse tema na agenda dos estudos no campo da gestão (JEX *et al.*, 2005; TAMAYO, 2008). Noronha e Fernandes (2008) vão de encontro a essa perspectiva ao analisarem a produção científica brasileira sobre o estresse laboral, apontando a tendência para o aumento do número de estudos nos últimos anos.

Desse modo, em uma perspectiva gerencial, a preocupação com os altos níveis de estresse se dá especialmente por sua associação com a diminuição do bem-estar dos trabalhadores e, conseqüentemente, da eficácia das organizações. Os prejuízos organizacionais podem ser diversos, como cita Albrecht (1979, p. 47), ao discorrer sobre os efeitos do estresse ocupacional:

Quando o absenteísmo aumenta, quando a rotatividade do pessoal aumenta, quando o número cada vez maior de empregados começa a ter problemas de saúde que afetam seu desempenho no trabalho, quando o abuso do álcool e das drogas toma conta do ambiente organizacional e quando a raiva e a frustração começam a desempenhar um papel significativo nas relações entre trabalho e administração, os executivos começam a preocupar-se com as

pressões subjacentes que possam estar causando tudo isso (ALBRECHT, 1979, p. 47).

Na perspectiva do trabalhador, os custos pessoais com o estresse são evidentes em termos do comprometimento de sua saúde física e bem-estar emocional (ALBRECHT, 1979). Salienta-se que, para a Organização Mundial de Saúde (OMS), a ausência de doença não representa necessariamente um estado de saúde (SEGRE; FERRAZ, 1997). Considera-se o estado de saúde do indivíduo a partir de um certo nível de bem-estar físico, psíquico e social, o qual é ameaçado por elevados níveis de estresse, conforme exposto por Cooper, Cooper e Eaker (1988).

Nas perspectivas desses autores, há fatores estressores básicos que caracterizam determinadas ocupações, como jornadas longas ou falta de autonomia no trabalho. Importa esclarecer que, em função da atuação conjunta de muitos fatores, níveis diferentes de estresse podem ser vivenciados por indivíduos de uma mesma ocupação. Em outras palavras, uma mesma situação de pressão pode gerar respostas diferentes nos indivíduos, ou seja, a capacidade de lidar com a pressão varia de uma pessoa para outra. As experiências passadas, o nível de ajustamento pessoal do indivíduo, bem como sua maturidade e capacidade de resolver problemas estariam relacionados a um padrão característico de resposta à pressão (ALBRECHT, 1979; COOPER; SLOAN; EAKER, 1988; DOLAN, 2006).

Assim sendo, dependendo de determinadas características de personalidade, os fatores de pressão podem levar a sintomas físicos e mentais de estresse que, por sua vez, geram consequências pessoais e organizacionais, mediadas por estratégias de combate contra o estresse percebido. São essas as dimensões do estresse ocupacional segundo o modelo proposto por Cooper, Sloan e Willians (1988). Lipp (2002) corrobora essa percepção ao afirmar que o estresse ocupacional é desencadeado por agentes estressores localizados no ambiente de trabalho, associados às características individuais do trabalhador. Já Karasek (1979) apresenta abordagem que considera o estresse como o resultado da interação de dois fatores no ambiente de trabalho: as demandas/exigências psicológicas do trabalhador e o controle que o mesmo tem sobre o trabalho (uso de suas habilidades bem como autoridade decisória). Neste caso, o estresse seria gerado pelo desequilíbrio entre o que é exigido e os recursos para o alcance de resultados.

Sobre tal desequilíbrio, Maslach (2005) refere que ambientes de trabalho com altos níveis de exigência, mas que dispõe de escassos recursos, são propícios para se evidenciar nos

indivíduos um tipo de estresse crônico, de natureza tridimensional, denominado Síndrome de *Burnout* ou Síndrome do Esgotamento Profissional. A autora descreve tais dimensões que caracterizam a referida síndrome: a exaustão emocional, a despersonalização e falta de realização pessoal.

A primeira dimensão, a exaustão avassaladora, é compreendida como um sentimento de esgotamento de recursos e sobrecarga emocional. A falta ou carência de energia e de entusiasmo também marca essa dimensão. A segunda, a despersonalização, é definida como a falta de sensibilidade para com as pessoas de seu convívio. Nesse caso, o vínculo afetivo é substituído pelo distanciamento, cinismo e dissimulação afetiva. Por último, a baixa realização profissional revela-se por uma tendência negativista do trabalhador se auto-avaliar, um sentimento de insatisfação e ineficácia diante do próprio trabalho (CARLOTTO, 2002; MASLACH, 2003).

Arantes (2006) acrescenta que o *burnout* se refere a um esgotamento que advém da relação entre trabalhador e terceiros (cliente, colegas etc.). Por isso, manifesta-se, sobretudo, em profissionais da área da saúde e educação. Nesse sentido, Arnold, Cooper e Robertson, (1995) reforçam que o nível de estresse varia entre as profissões, aparecendo particularmente entre profissionais da saúde, como os enfermeiros, alvos de diversas pesquisas (FERRAREZE; FERREIRA; CARVALHO, 2006; NEGELISKII; LAUTERT, 2011; LORENZ; BENATTI; SABINO, 2010; MONTE *et al.*, 2013; ROLIM, 2013), assim como médicos (BARBOSA *et al.*, 2007; LEE *et al.*, 2013) e odontólogos (AGUILERA; GARCIA, 2013). Outros profissionais da saúde também têm sido investigados em diversos espaços ocupacionais, como fisioterapeutas que trabalham em hospitais (METZKER; MORAES e ZILLE, 2012) e profissionais de Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) (PAIVA; AVELAR, 2011).

Na área da educação, as pesquisas com a temática do estresse e *burnout* voltam-se frequentemente para a categoria dos docentes, em especial, pelo papel central desses profissionais no processo de ensino-aprendizagem (WITTER, 2002; CARLOTTO, 2002, 2004, 2010; CARLOTTO; CAMARA, 2007a; JUNIOR; LIPP, 2008; ZILLE; CREMONEZI, 2013).

Ressalta-se que, no que tange a tais temáticas, os profissionais que exercem função gerencial também têm sido alvo de diversos estudos, uma vez que apresentam em seu cotidiano de trabalho características que os tornam mais vulneráveis a situações estressantes (PAIVA; COUTO, 2008; BRAGA, 2008; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2013; ZILLE, 2005;

ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008). Estudo realizado por Zille, Braga e Zille (2011) revelou três principais fontes de tensão excessiva no trabalho de gerentes: a realização simultânea de várias atividades, o alto grau de cobrança e metas excessivas e frequentemente inatingíveis.

Assim sendo, várias categorias profissionais já foram contempladas em estudos que buscam investigar os fenômenos atuais que ameaçam o bem-estar dos trabalhadores em ambientes ocupacionais nocivos, incluindo a prevalência do estresse e da síndrome de *burnout*. Todavia, estudos que reúnem os construtos estresse e *burnout* não são tão frequentes, como observado por Paiva *et al.* (2013).

Um importante grupo profissional que prescinde de investigações sobre estresse e *burnout* é o dos gestores que atuam no contexto escolar. A rotina de trabalho desses profissionais apresenta como característica a necessidade de grande investimento nos relacionamentos interpessoais, tendo em vista seu cotidiano junto a professores, alunos, familiares e comunidade. São responsáveis pela articulação e integração de vários setores da escola e comunidade e exercem poder de decisão nas demandas gerenciais da prática educativa, com o intuito de cumprir responsabilidades e metas (FRIEDMAN, 2002). Witter (2002) chama a atenção de como o gestor escolar pode atuar intensificando ou diminuindo o efeito das variáveis estressoras no professor, denotando a influência do estilo de gerenciamento, a personalidade ou estilo de liderança do gestor no clima organizacional e na qualidade do ensino. Ressalta-se que Pereira, Braga e Marques (2014), ao investigarem a presença do estresse em amostra representativa de gestores de diversos setores (637 gestores dos setores bancário, comercial, serviços, educação e industrial), encontraram o da educação como o que se revelou o mais crítico, com 85,7% dos sujeitos com algum nível de estresse.

Assim sendo, diante da responsabilidade social de gestores escolares no processo educativo, visto como base da evolução social e econômica do País e de alto valor estratégico para o desenvolvimento da sociedade, e da probabilidade de existência de estresse, bem como *burnout*, nessa população, tem-se uma relevante questão a ser investigada: Como se encontram as variáveis de estresse e de *burnout* em diretores de escolas? Esse questionamento se pauta em argumentos explicitados a seguir.

1.1 O problema de pesquisa e sua relevância

O atual cenário econômico mundial implica instabilidade e mudanças aceleradas, dada a acirrada concorrência de mercado. O capitalismo moderno emergiu com fortes pressões por maior produtividade dos trabalhadores e culminou com um novo contrato psicológico que, dentre outras características, trouxe aumento da sobrecarga de trabalho (SCHABRACQ; COOPER, 2000; COOPER, 2005). Ferreira e Assmar (2008) chamam a atenção para os níveis elevados de estresse em trabalhadores contemporâneos, decorrente das pressões subjacentes ao trabalho. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2010, p. 39) referem que

[...] o excesso de trabalho e o número de horas passadas a trabalhar constituem fatores cruciais que devem ser considerados para compreender os níveis de estresse e bem-estar dos trabalhadores, assim como para intervir na sua promoção.”

Assim sendo, o tema estresse ocupacional ganha relevância contingencial, dada a sua estreita relação com a produtividade, com impacto direto no nível de eficiência individual e de eficácia organizacional (JEX *et al.*, 2005). Somando-se ao risco do comprometimento da eficácia organizacional, existem os custos pessoais, sociais e econômicos provocados pelo adoecimento, uma vez que o estresse crônico pode ser causador de diversas doenças.

Dessa forma, além de se configurar como um dos principais responsáveis por problemas organizacionais como o absenteísmo, rotatividade, diminuição da satisfação e comprometimento com a organização, o estresse também pode provocar problemas médicos, psicológicos e comportamentais (FERREIRA e ASSMAR, 2008). A Associação Internacional de Gestão do Estresse do Brasil, o *International Stress Management Association – Brasil* (ISMA-BR) estima que 70% dos brasileiros economicamente ativos sofrem com efeitos do excesso de tensão em sua rotina (ROSSI, 2005a).

Em relação às categorias profissionais, as pesquisas já vêm demonstrando que certas profissões têm maior risco para desenvolverem o estresse, bem como o *burnout*, uma síndrome provocada por níveis elevados de estresse (JONHSON *et al.*, 2005). Algumas características encontram consonância nos achados: profissionais que lidam com público, que exercem função gerencial e se encontram em ambientes com vários estressores e elevada pressão, a exemplo dos profissionais da saúde e educação. Carlotto (2002) reforça que a gravidade do *burnout* dos profissionais da área da educação chega a ser superior aos da área

da saúde. De fato, a alta prevalência de estresse e *burnout*, em profissionais da educação (JUNIOR; LIPP, 2008), os classifica em uma categoria de risco, vulnerável ao estresse, ao esgotamento profissional e às doenças deles decorrentes (FRIEDMAN, 2002).

Em se tratando de profissionais da educação com função gerencial, pode-se afirmar que os gestores escolares se enquadram em uma categoria exposta concomitantemente a dois fatores de risco ao estresse e, conseqüentemente, ao *burnout*, (CARLOTTO, 2002; FRIEDMAN, 2002). Pesquisa realizada com gestores de escolas estaduais (BÁRBARA; MELO; LOPES, 2013) revelou que os entrevistados associam gestão com a sobrecarga de tarefas, uma vez que não obtêm êxito no cumprimento de suas agendas e acabam por trabalhar fora do horário. No estudo de Oliveira e Souza (2011), é possível extrair um trecho de um depoimento de uma diretora de uma escola estadual, situada em Belo Horizonte que, ao discorrer acerca da dificuldade em implementar determinada política instituída pelo governo estadual, acaba por denunciar a sobrecarga vivenciada em sua função.

Trabalhar com alunos especiais, aqui na escola, é difícil; até que eu procuro ajudar e é uma experiência inovadora, rica, mas difícil, especialmente para mim, porque o trabalho na direção é estafante, muito burocrático, demandando inúmeras atividades (OLIVEIRA e SOUZA, 2011, p. 257).

Albrecht (1979) contribui para a justificativa quando afirma que a eficácia pessoal dos dirigentes afeta diretamente os resultados obtidos em qualquer organização. No âmbito escolar, Boyland (2011) menciona que, quando um diretor está adoecido, as implicações são mais amplas, uma vez que uma escola inteira pode ser afetada negativamente. Sergiovanni e Carver (1976) atentam para o fato de que o comprometimento dos professores com o crescimento e desenvolvimento da escola depende do aspecto saudável do ambiente de trabalho enquanto organização humana, quesito que se relaciona diretamente com a função do diretor. Com efeito, dimensiona-se o valor em identificar e auxiliar gestores que estão experimentando altos níveis de estresse.

Tendo em vista uma contribuição social, afirma-se que o conhecimento a ser gerado pela pesquisa pode se traduzir em ganhos, considerando-se as possibilidades de melhorias que podem ser implementadas por meio de políticas e práticas de gestão de pessoas voltadas para o grupo pesquisado. Nesse sentido, Boyland (2011) afirma que um exame dos dados sobre o

estresse em gestores escolares dá pistas sobre formas pelas quais se pode ajudá-los a lidar com suas demandas de maneira eficaz nessa posição de alta pressão.

Visando operacionalizar tal contribuição, os resultados deste estudo serão apresentados à Diretoria Central de Saúde e Segurança (DCSS), pertencente à Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional de Minas Gerais (SCPMSO). Este órgão é responsável pela gestão das atividades de perícias médicas e a política de saúde ocupacional no âmbito do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais (CARTILHA ADMINISTRATIVA DA SCPMSO). Acredita-se que os resultados do referido estudo poderão contribuir para a compreensão da realidade vivenciada por diretores de escolas estaduais, no que tange às variáveis de estresse e *burnout*. Essa compreensão poderá oportunizar e embasar a criação de projetos mais eficazes com vistas à intervenção no processo saúde-doença dessa população.

Vale salientar que Jonhson *et al.* (2005) encontraram em seus estudos diretores de setor público mais estressados e menos satisfeitos quando comparados aos diretores do setor privado. Entretanto, pesquisas que envolvem a temática do estresse em gestores no setor público brasileiro, em especial, gestores de escolas estaduais, ainda são escassas, podendo este estudo ser considerado um avanço nessa área. Para se ter uma ideia, em busca realizada com o descritor “*estresse gerencial*” na base de artigos do Portal Spell, apenas dez artigos foram encontrados (MAFFIA; PEREIRA, 2014; PEREIRA; BRAGA; MARQUES, 2014; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2013; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; MODESTO FILHO; VIEIRA; GARCIA, 2013; MELO; TESSIER, 2009; PAIVA; COUTO, 2008; ZILLE; BRAGA; MARQUES, 2008; CANDIDO, 2004; FERNANDES *et al.*, 1997). Na base Scielo, cinco foram identificados (LAUTERT; CHAVES; MOURA, 1999; PAIVA; COUTO, 2008; BEZERRA; MINAYO; CONSTANTINO, 2013; OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013; SILVA *et al.*, 2013), sendo dois deles repetidos, e, no *site* da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), também foram encontrados cinco artigos (ZILLE; BRAGA, 2007; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2008; MELO *et al.*, 2010; BRAGA; ZILLE, 2010; RAMOS; FARIA, 2007; MAFFIA; ZILLE, 2013). Esses quantitativos denotam tal escassez.

Diante disso, foram traçados os seguintes objetivos para a pesquisa aqui apresentada.

1.2 Objetivos da pesquisa

Este estudo tem, como objetivo geral: analisar como se encontram as variáveis de estresse e *burnout* em diretores de escolas estaduais do município de Belo Horizonte (MG), pautando-se no modelo de estresse apresentado por Cooper, Sloan e Williams (1988) e no modelo de Maslach (2005), para o *burnout*.

Visando ao cumprimento do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- identificar e analisar as principais fontes de pressão no trabalho mencionadas pelos gestores pesquisados;
- identificar e analisar as características da personalidade dos gestores, quanto ao padrão de comportamento (Tipo A ou Tipo B) e quanto ao *locus* de controle;
- identificar os principais sintomas físicos e mentais apresentados pelos gestores;
- identificar as principais estratégias de defesa e combate acionadas para minimizar o estresse;
- identificar as percepções dos gestores quanto à presença da exaustão emocional, da despersonalização e do nível de realização profissional;
- identificar e descrever semelhanças, diferenças e tendências entre os dados demográficos e as variáveis de estresse e de *burnout*;
- identificar e descrever tendências relacionais entre as variáveis de estresse e de *burnout*.

Além da possibilidade de contribuir para a consolidação da temática abordada, pretende-se, ao pensar a saúde do trabalhador da educação, em especial, da escola pública estadual, provocar reflexões para a ampliação de qualidade de vida desses importantes atores do cenário educacional brasileiro.

A seguir, serão apresentadas as principais abordagens das temáticas a serem discutidas na presente pesquisa, seguidas da metodologia empregada na pesquisa de campo. Os dados serão

apresentados e analisados, propiciando o delineamento das considerações finais. Ao final, foram inseridas as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que subsidia esta dissertação está estruturado em três partes. A primeira aborda as tipologias básicas do estresse, contemplando-se, desde seus antecedentes, conceitos, abordagens, classificações e seu processo a diversas variáveis que compõem o construto, até as fontes estressoras, as estratégias de enfrentamento e suas possíveis consequências. Ao final desta seção, apresentam-se alguns modelos explicativos para o estresse ocupacional, com atenção especial ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), adotado neste estudo.

Na segunda parte, examina-se a teoria sobre o *burnout*, atendo-se às considerações gerais sobre o tema e ao modelo teórico-empírico escolhido para nortear a pesquisa.

A terceira parte detalha aspectos da função gerencial, examinando-se, em específico, a função gerencial na administração escolar pública, tendo em vista o *corpus* empírico investigado. Por fim, o último item desta seção traz um panorama de pesquisas nacionais sobre o estresse e *burnout* em gestores.

2.1 Estresse e estresse ocupacional

O estresse teve a medicina como campo originário de pesquisas e, dos laboratórios e experimentos com animais, deu-se um salto para o campo da saúde mental, e foi no ambiente profissional que encontrou seu campo mais fecundo (ARANTES, 2006).

Com o intuito de melhor compreender esse fenômeno, em especial, o decorrente das interações do indivíduo com o ambiente de trabalho, a seguir, serão apresentados os antecedentes, conceitos, abordagens, classificações, bem como detalhamento do processo do estresse, de suas fontes estressoras, das estratégias de combate acionadas pelos indivíduos, das consequências e, por fim, serão mostrados alguns modelos explicativos para o estresse ocupacional.

2.1.1 Antecedentes, conceitos e abordagens

O fenômeno teve paternidade nos estudos apresentados pelo Dr. Walter B. Cannon em 1929, da Escola de Medicina da Universidade de Harvard, e pelo fisiologista Hans Selye (1946), da Universidade de Montreal. Cooper e Dewe (2004) relatam que as pesquisas sobre o estresse até os anos 1950 e 1960, desenvolvidas sobretudo por W. B. Cannon e H. Selye, representam o cerne para a compreensão atual do fenômeno. A princípio, a ideia de que forças ambientais poderiam causar doenças, ao invés de apenas provocar efeitos de curto prazo, e que as pessoas têm uma tendência natural de resistir a tais forças, foi atribuída aos trabalhos de Cannon (1929). Ele investigou particularmente a reação de luta ou fuga, provocada em organismos submetidos ao estresse. O que ocorre é que o corpo se prepara para uma das duas eventualidades, concentrando o máximo de energia a partes do corpo que mais precisam dela.

Assim sendo, detectou e descreveu as mudanças fisiológicas que ocorrem no organismo, exposto a situações de “*emergência*”, como a secreção de adrenalina, o aumento da frequência respiratória (para aumentar o aporte de oxigênio nos músculos), a elevação da frequência cardíaca (para levar o oxigênio aos músculos) e a contração dos vasos sanguíneos da pele (para evitar grandes sangramentos em caso de corte na pele).

Segundo McEwen e Lasley (2003), a reação de luta ou fuga é uma das mais poderosas ferramentas do organismo para manter o equilíbrio e prevenir doenças, mobilizando o corpo para lidar com situações de ameaça. Ainda, em uma perspectiva biológica do fenômeno, em seus estudos, Selye (1946) atentou para o conjunto de manifestações comuns de um organismo frente a diferentes agentes considerados agressores, como agentes físicos (calor, frio, raio-x), traumas (barulho ou luminosidade intensos) e hemorragias dentre outros. A partir de suas observações, formulou o conceito denominado *General Adaptation Syndrome (GAS)*, expressão traduzida como Síndrome Geral de Adaptação. A GAS foi caracterizada pela evolução de três estágios:

- 1) reação de alarme, em que ocorre a ativação dos mecanismos de defesa do organismo. Essa fase é semelhante à reação de “*luta ou fuga*” apresentada por Cannon.

2) resistência, considerado o estágio de máxima adaptação e retorno ao equilíbrio. Os sintomas tendem a cessar, conforme o equilíbrio seja atingido, porém essa adaptação faz uso da energia de que o organismo dispõe para outras funções vitais.

3) exaustão, estágio acionado quando o agente estressor continuar ou o mecanismo de defesa não funcionar, culminando com um colapso nos mecanismos de adaptação. Os sintomas iniciais podem reaparecer e outros se manifestarem.

Selye (1946) denominou esse processo como uma síndrome porque as manifestações individuais são parcialmente interdependentes e caracterizou-a como geral porque é provocada somente por agentes que causam uma condição geral de estresse (que afetam grandes porções do corpo), culminando com uma defesa generalizada. Por fim, foi descrita como uma adaptação porque contribui para a manutenção de um estado de equilíbrio do organismo. O aparecimento das doenças seria resultado de uma adaptação insuficiente ao estresse ou a falha do mecanismo de resistência (SELYE, 1952).

Também foram atribuídos a Selye (1952) importantes estudos que contribuíram para a compreensão do uso da palavra estresse. Ao comentar acerca da origem do termo, Selye (1956, p. 2) mencionou que

[...] a palavra estresse vem do inglês *stress*. Este termo foi usado inicialmente na física para traduzir o grau de deformidade sofrido por um material quando submetido a um esforço ou tensão e transpôs este termo para a medicina e biologia, significando esforço de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras a sua vida e a seu equilíbrio interno.”

Couto, Herkenhoff e Lima (2007) complementam que, de fato, não se trata de uma doença, ou de um quadro nosológico¹ distinto, mas de uma manifestação da adaptação do corpo a uma exigência do ambiente. Enquanto processo químico, pode ser um potencializador e complicador de diversos tipos de doenças, inclusive, de distúrbios emocionais.

Rio (1995) chama a atenção para o fato de que o estresse é uma resposta do organismo diante de ameaças externas e que tem o potencial de acelerar, causar ou agravar sintomas e/ou

¹ Entende-se quadro nosológico como sendo as características específicas de uma doença e sua classificação. Disponível em: <http://www.dicionariomedico.com>. Acesso em: 16 out 2014.

doenças. É induzido por pressões que podem ser de origem física (dor, fome, sede, febre), psíquica (ansiedade, medo, sentimentos de culpa), interna (doenças orgânicas, conflitos interiores) ou externa (relacionamentos interpessoais tensos, acidentes). Reforça que as pressões são estímulos potenciais para o aparecimento do estresse, sendo que, quanto mais estiverem relacionadas à vida psíquica do indivíduo, menos padronizadas serão as reações por ele apresentadas. Assim sendo, Rio (1995) define o estresse da seguinte forma.

O estresse é constituído por um conjunto de respostas, específicas e/ou generalizadas do nosso organismo, diante de estímulos externos ou internos, concretos ou imaginários, que são percebidos como pressões e que exigem a entrada em ação de mecanismos adaptativos com capacidade de nos ajustar a essas pressões, propiciando meios adequados de reação e preservando nossa integridade, nosso equilíbrio, nossa vida (RIO, 1995, p. 28).

Ao registrar que o fenômeno ocorre quando os estímulos são percebidos como pressões, o autor acrescenta em sua definição a atuação dos processos perceptivos na apresentação do estresse. Para ele, a determinação de quais estímulos serão apresentados como ameaçadores está condicionada à intensidade e frequência dos mesmos. Ademais, acredita que as circunstâncias do momento e da falta de possibilidade de controle também causam impacto nessa determinação individual.

Lazarus (1995) e Lazarus e Folkman (1984) vão ao encontro de tal perspectiva ao considerarem que os elementos cognitivos trazem um importante papel ao processo entre os estímulos estressores e as respostas dos indivíduos. Isso demonstra que o estresse surge à medida que o indivíduo percebe e avalia os acontecimentos e as situações pelas quais passa como estressoras. Johnson *et al.* (2009) concordam ao afirmarem que a pressão relativa à situação vivenciada por um indivíduo gera uma resposta que pode variar de organismo para organismo, em decorrência da interação de vários fatores, como a personalidade e os mecanismos de apoio utilizados. Limongi-França e Rodrigues (2002) complementam que a história de vida da pessoa, além de sua vulnerabilidade determinada pela genética, estariam entre os fatores que determinariam o surgimento ou não de doenças provocadas pela manifestação de agentes estressores.

A mediação do estresse por processos de avaliação cognitiva também é discutida no estudo de Lazarus e Launier (1981). Esses autores fazem referência a três elementos essenciais que podem provocar o estresse: dano ou perda, ameaça, ou desafio. Para eles, a manifestação do estresse estaria relacionada ao equilíbrio de poder entre os requisitos e as

capacidades do indivíduo. Limongi-França e Rodrigues (2002) corroboram essa perspectiva ao destacarem que o estresse é a tensão mediante uma situação de desafio por ameaça ou conquista. Ademais, também enfatizam que o fenômeno deve ser compreendido não somente como uma reação orgânica, mas também como

“[...] uma relação particular entre uma pessoa, seu ambiente e as circunstâncias as quais está submetida, que é avaliada pela pessoa como uma ameaça ou algo que exige dela mais que suas próprias habilidades ou recursos e que põe em perigo seu bem estar ou sobrevivência” (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002, p. 34).

Ao levar em consideração a influência da avaliação perceptiva do indivíduo na determinação do estresse, autores como Rio (1995), Lazarus (1995) e Limongi-França e Rodrigues (2002) optam por uma concepção psicológica do estresse, diferindo da concepção biológica apresentada por Cannon (1929) e Selye (1946).

Na concepção biológica, também chamada bioquímica, as pesquisas se voltam para a reação fisiológica do estresse, bem como para a adaptação do organismo tendo em vista a manutenção do equilíbrio interno. Como já descrito previamente, mediante um agente agressor, a adaptação do organismo manifesta-se inicialmente por meio de uma reação de alarme, seguida de resistência e posterior exaustão.

Na perspectiva da psicologia, o estresse é o resultado de um desequilíbrio nas demandas sociopsicológicas, sendo que a ênfase recai sobre a influência das funções cognitivas, advindas dos processos de aprendizagem, na percepção e na avaliação subjetiva dos estímulos estressores. Nessa perspectiva, não é esperada uma reação estereotipada, como na abordagem biológica do fenômeno, uma vez que processos psíquicos são considerados componentes intermediários que podem modificar o estado de estresse e, inclusive, interferir na sua composição sequencial temporal (SAMULSKI; CHAGAS; NITCH, 1996). Os estudos científicos associados a essa perspectiva podem ser identificados sob quatro vertentes: ênfase nos estressores como favorecedores do estresse, ênfase nas reações a esses estressores, ênfase na discrepância entre o que é percebido no ambiente e o que é esperado pelo indivíduo e, por fim, ênfase no processo, considerando o estresse decorrente da transação entre o indivíduo e o ambiente (PAZ, 2008).

Uma terceira concepção põe em evidência as relações sociais, bem como a influência dos fatores culturais e socioeconômicos nos mecanismos psicológicos individuais que agem na determinação do estresse. Nesta abordagem, destacam-se os aspectos relacionados à

socialização primária que determinaria uma competência social para lidar com o estresse e o contexto da sociedade que influenciaria a visão de mundo do indivíduo (SAMULSKI; CHAGAS; NITCH, 1996; LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002; ZILLE *et al.*, 2011). Em sua obra, Leontiev (1978, p. 264) refere que “[...] o homem não está evidentemente subtraído ao campo da ação das leis biológicas”, expondo o reducionismo em perceber tal formação apenas na perspectiva orgânica. Samulski, Chagas e Nitsch (1996) fazem referência à dependência recíproca dos sistemas biológico, psíquico e social e afirmam que o estresse deve ser compreendido de forma interdisciplinar, em que diferentes disciplinas atuam de forma cooperativa, investigando aspectos peculiares do mesmo objeto.

No campo ocupacional, Albrecht (1979) já comentava sobre o impacto psicológico das mudanças sociais, tecnológicas e econômicas da sociedade atual, no mundo inteiro, e fez referência ao aumento dos níveis de estresse experimentados pelos trabalhadores. O autor apresentou cinco áreas em que as mudanças ocorreram significativamente: da passagem da vida rural para a urbana, do estacionário para o móvel, da autossuficiência para o consumo, do isolamento para a interligação e da atividade física para a vida sedentária.

As mudanças apontadas por Albrecht (1979) remontam aos primórdios do capitalismo, quando Taylor (1986) empregou a divisão das tarefas e a racionalização econômica do trabalho como condição para máxima eficiência produtiva. O conhecimento do processo de produção, até então, garantia ao trabalhador o arbítrio sobre o como e o quanto trabalhar. Com a divisão do trabalho e a separação entre planejamento e execução, a perda do conhecimento desse processo e, daí, a alienação do trabalhador, acarretaram sua dependência às elevadas exigências organizacionais que ambicionavam por uma produtividade e lucratividade cada vez mais elevadas (BRAVERMAN, 1981).

No contexto atual, o desenvolvimento tecnológico sem precedentes, associado à globalização, provocou transformações socioeconômicas no capitalismo moderno. A pressão ambiental proveniente desse processo de mudança evidenciou a necessidade de ajustes para garantir a sobrevivência e aumentar a competitividade das organizações. Assim sendo, a diminuição de custos, o enxugamento, a racionalização de níveis hierárquicos e terceirização foram algumas das adaptações realizadas. Uma força de trabalho flexível, por meio de contratos de curto prazo para trabalhos específicos, representou uma possibilidade de vantagem para as organizações que precisavam responder às rápidas transformações (ULRICH, 1998; COOPER, 2005).

Embora culminassem com a diminuição de custos e aumento da produtividade para as organizações, tais mudanças provocaram maior insegurança no emprego, diminuição da motivação e da lealdade dos trabalhadores. Além disso, percebeu-se maior desequilíbrio quanto aos horários de expediente, uma vez que os trabalhadores se viram obrigados a demonstrarem maior comprometimento e entrega, trabalhando, inclusive, nos finais de semana. Repercussões na saúde, nos relacionamentos com familiares e na produtividade em longo prazo foram inevitáveis (COOPER, 2005; JEX *et al.*, 2005). Nesse sentido, Zille (2005, p. 61) assinala que

[...] 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 a humanidade (ZILLE, 2005, p. 61).

Paz (2008) também comentou sobre a inevitabilidade do estresse nas organizações. Para ela, importa identificar e minimizar os desajustes provocados pelo fenômeno, conceituando-o como

[...] o processo de perturbação vivenciado pelo trabalhador em decorrência do uso excessivo de energia física e psíquica para o enfrentamento dos estressores do seu meio ambiente profissional, forçando a ultrapassagem de suas capacidades atuais (PAZ, 2008, p. 236).

Codo *et al.* (2004) chamam a atenção para o fato de que o estresse é um estado intermediário entre a saúde e a doença e, por isso, pode ser compreendido como um indicador dos efeitos do trabalho sobre o trabalhador, uma vez que este pode estar sofrendo mesmo na ausência de um quadro patológico definido.

Dada a existência de muitos conceitos e diversas concepções para o estresse, torna-se oportuno o aprofundamento no fenômeno. A seguir, serão abordados as classificações, o processo, as fontes estressoras, as estratégias de enfrentamento, bem como as consequências do estresse. A última parte desta seção contempla modelos explicativos para o estresse ocupacional.

2.1.2 Classificações

Segundo Selye (1956), estresse é “*percepção*”. A partir dessa concepção, ele propôs a diferenciação entre “*distress*” e “*eustress*”, demonstrando que a reação característica do fenômeno poderia ser provocada, tanto por estímulos danosos, os quais poderiam ser físicos ou psíquicos, como também por experiências agradáveis. Moorhead e Griffin (1995) esclarecem que o *eustress* é o estresse prazeroso que acompanha eventos positivos. De maneira análoga, mas oposta, o *distress* seria o estresse desagradável que acompanha eventos negativos.

No que tange aos estímulos provocadores de estresse, outra classificação é apresentada por Rio (1995). Quando o estresse ocorre devido a pressões físicas, Rio (1995) o referiu como estresse físico. Já, quando se trata de pressões psíquicas, referiu-o como estresse psíquico. Esse autor também fez menção a uma diferenciação concernente à duração do estresse e à intensidade da carga de pressão. Em relação à duração, o estresse crônico seria o que persiste por mais tempo e o agudo o que se dissipa depois de alguns momentos, horas ou poucos dias. Esse último é o tipo de estresse que possibilita melhor desempenho das pessoas em situações de “*luta ou fuga*”. Já o estresse crônico é o tipo potencial para provocar doenças, especialmente porque causa a sobrecarga no coração e a elevação da pressão sanguínea, os quais aumentam os riscos de ataques cardíacos, dentre outros problemas. Mcewen e Lasley (2003), ao discorrerem sobre diferenças entre os efeitos do estresse agudo e crônico no organismo, afirmam que

[...] em ocasiões de estresse agudo repentino, a atividade do sistema imunológico é aumentada a fim de preparar-se para lidar com ferimentos. Porém, sob condições de estresse crônico, o sistema imunológico é temporariamente anulado (MCEWEN; LASLEY, 2003, p. 83).

Já a classificação que se refere à intensidade da carga de pressão é mencionada como estresse por sobrecarga ou por monotonia. No primeiro, a carga seria excessiva e, no segundo, aquém das possibilidades do indivíduo (RIO, 1995).

No campo ocupacional, Rossi, Quick e Perrewé (2009) acreditam na existência de um estresse positivo e outro negativo, exemplificando-os por meio das pressões de trabalho.

Assim, existem pessoas que enxergam em tais pressões um desafio positivo que os impulsiona a melhorar a qualidade de trabalho e, conseqüentemente, sua satisfação profissional; por outro lado, o estresse negativo pode prejudicar tal relação. Samulski, Chagas e Nitsch (1996) concordam que, em certo grau, o estresse provoca aperfeiçoamento da capacidade funcional do indivíduo, dando-lhe senso de autoproteção.

Vieira (2006, p. 120), ao comentar sobre a classificação do estresse em negativo e positivo, à luz de uma perspectiva biológica, emite a consideração seguinte

[...] O emprego dos termos estresse negativo e positivo pode ser paradoxal, uma vez que consideramos que o estresse ocorre para manter a homeostase, ou seja, a estabilidade do meio interno orgânico em suas fases iniciais. Neste momento, há possibilidade de manejar de forma mais criativa e eficiente as mudanças e eventos estressores. Isto deixa de ser normal quando as reações a estes eventos tornam-se crônicas, podendo gerar doenças.

Para Albrecht (1979), não é possível uma condição de ausência total de estresse, sendo que existem níveis que favorecem o desempenho e não ameaçam o bem-estar humano. O estresse que melhora o desempenho do indivíduo foi denominado por Cooper (2005) estresse funcional. Esse autor complementa que, à medida que os estímulos aumentam, há uma mudança na direção da escala de desempenho, de forma que a sobrecarga faz com que o indivíduo não responda a mais estímulos. Ressalta-se que a maioria dos estudos na área do estresse ocupacional aborda o estresse disfuncional pelo seu potencial para causar distúrbios e problemas psicossomáticos nos trabalhadores (ROSSI, 2005a).

De um modo geral, as várias classificações existentes para o estresse põem em evidência a complexidade do fenômeno, o que torna relevante o aprofundamento de seu processo.

2.1.3 O processo do estresse

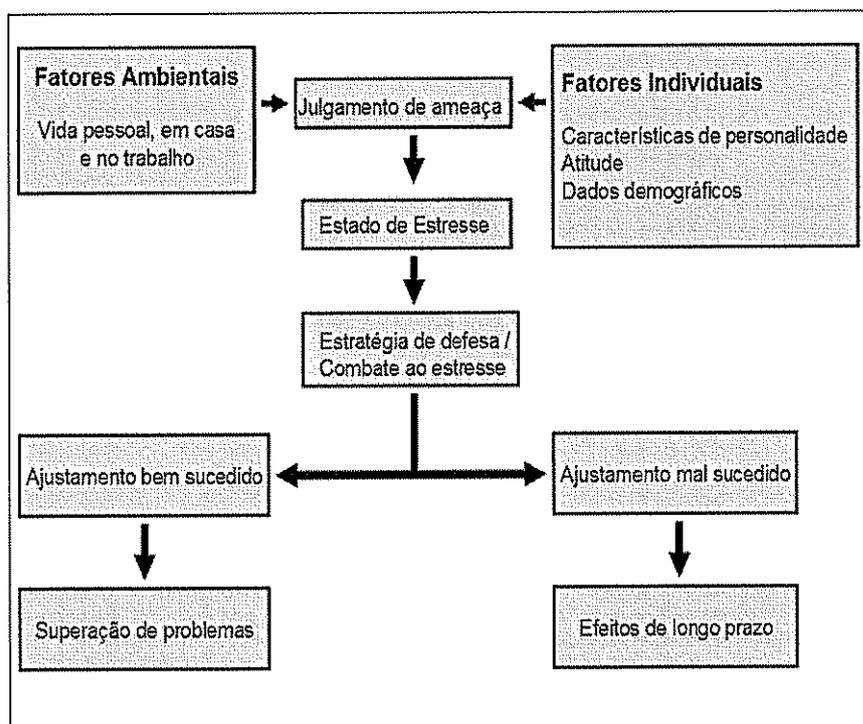
O processo do estresse, na concepção biológica, tem como base a perturbação da homeostase fisiológica e a tentativa do organismo de se adaptar. Assim sendo, Selye (1950) resume tal processo baseando-se em seus principais achados, quais sejam: 1) o estresse sistêmico trata-se essencialmente de uma síndrome, com manifestações gerais; 2) essa síndrome contribui para a adaptação do organismo; 3) a adaptação pode cursar com uma

doença. Nesse caso, a reação ao estresse está vinculada a manifestações de dois sistemas: o sistema nervoso (especificamente o sistema nervoso autônomo) e o sistema endócrino.

A prioridade conferida à ação mediadora das funções cognitivas, bem como aos sintomas psíquicos, sustenta a concepção do estresse enquanto fenômeno psicológico. Nessa vertente, Limongi-França e Rodrigues (2002) resumem o processo como uma tensão em presença de uma situação desafiadora. Nitsch (1981, p. 24, *apud* Samulski, Chagas e Nitsch, 1996) descreve a seguinte sequência: “[...] estímulo estressante – estado de estresse – reação do estresse – consequência do estresse.” Atenta-se aqui para o fato de que o estressor pode ser representado simbolicamente pelo indivíduo, não necessitando de sua apresentação concreta para o desencadeamento do processo. Nesse caso, uma avaliação prospectiva (que envolve a antecipação de resultados) ou retrospectiva (reflexão de acontecimentos passados) pode tanto desencadear, quanto interferir na sequência temporal de apresentação dos elementos que compõem o processo do estresse.

O processo do estresse, apresentado por Cooper, Cooper, Eaker (1988), também considera os fatores ambientais e individuais, bem como a interação dos mesmos, como demonstrado na Figura 1. Os autores chamam a atenção para o fato de que o estresse é parte da condição humana e muitos indivíduos lidam bem com as pressões do trabalho e da família por meio de estratégias de enfrentamento (ou de defesa ou combate). Tais estratégias seriam determinantes para o ajustamento bem-sucedido. Na falha delas, o fracasso no ajustamento culminaria com efeitos de longo prazo que podem ser, por exemplo, doenças físicas ou psíquicas.

Figura 1 – O processo de estresse



Fonte - COOPER, COOPER, EAKER, 1988, p. 13.

No campo das organizações, Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) afirmam que, a despeito da existência de diferentes modelos teóricos, há uma relativa concordância na apresentação do processo do estresse: inicia-se com um estímulo externo, advindo de situações do trabalho, e culmina com respostas psicológicas e uma gama de consequências, envolvendo o bem-estar do indivíduo. Ademais, as características individuais e situacionais podem atuar como moderadoras na relação entre os estímulos externos e a apresentação do estresse.

Mantendo o propósito de maior compreensão do construto analisado, a seguir, serão consideradas as fontes estressoras, ambientais ou individuais, bem como as estratégias de enfrentamento e as consequências/efeitos do estresse com ajustamento mal sucedido.

2.1.4 Fontes estressoras

Vários fatores estressores já foram descritos na literatura, incluindo-se fatores individuais, ambientais, bem como organizacionais. Felton (1998) conceitua o estressor como um estímulo que causa o estresse.

Lipp (2005) comenta que o estresse no indivíduo pode ser desencadeado, tanto por estressores externos, quanto estressores internos. Os estressores externos são resultantes de eventos ou condições externas que se encontram acima da capacidade do indivíduo de se adaptar a essas ocorrências. Já os estressores internos são representados por estados emocionais exacerbados, valores e crenças, além da vulnerabilidade psíquica e genética que sensibilizam o indivíduo, prejudicando sua habilidade de lidar com as situações impostas pelo ambiente. Como a temática principal do presente estudo é pertinente ao estresse ocupacional, especial atenção será empreendida no entendimento dos estressores que se relacionam aos aspectos do trabalho.

Tem-se que as pesquisas nesse campo são bastante abrangentes, incluindo, desde condições físicas a modelos de organização da produção até características da personalidade individual (VELOSO, 2004). Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) classificam os estressores no campo ocupacional ligados às condições de trabalho (fatores externos) e à organização do trabalho (relacionados a exigências físicas e mentais). Como fatores externos, eles citam o ruído, temperatura, vibração, iluminação e poluição. Em relação à organização do trabalho, incluem as atividades monótonas, repetitivas e fragmentadas. Citam também outros aspectos como possíveis estressores nesse ambiente, como a sobrecarga, conflito e ambiguidade. Ademais, asseveram que a sobrecarga associada à falta de autonomia são potenciais para desencadear o fenômeno.

Uma tipologia, que abrange uma classificação para as fontes ambientais de estresse no trabalho, foi apresentada por Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001) e citada por Ferreira e Assmar (2008). Essa classificação é dividida em seis categorias, a saber:

- 1) características intrínsecas ao trabalho, vinculadas às particularidades do ambiente físico (como exemplo o barulho, pouca luminosidade, presença de vibrações, temperaturas muito altas ou baixas); à demanda de trabalho (excesso ou falta de

trabalho, trabalhos pesados, pouco descanso e longos turnos) e ao controle sobre o mesmo (falta de autonomia para tomar decisões sobre suas próprias tarefas). Dentre estas, uma das queixas mais habituais é referente à sobrecarga de trabalho;

- 2) papéis desempenhados na organização, que se remetem, tanto às expectativas, quanto às exigências sobre os comportamentos das pessoas enquanto ocupantes de uma função. Como fonte potencial de estresse, essa variável se caracteriza pelo conflito de papéis (submissão inquestionável a ordens contraditórias, ao desempenho simultâneo de várias funções e a condutas que contradizem os próprios valores), pela ambiguidade de papéis (falta de clareza quanto ao trabalho a ser realizado, quanto às responsabilidades inerentes e quanto aos objetivos da função) e pela responsabilidade da função (relacionada ao grau em que o indivíduo se responsabiliza pela segurança de outros);
- 3) relações interpessoais no trabalho, que se constituem como fonte potencial de estresse quando são marcadas por dificuldades de comunicação, conflitos, hostilidade, falta de apoio e confiança entre os colegas, superiores ou subordinados;
- 4) interface trabalho-família, caracterizada pela interferência negativa do trabalho na vida familiar, com conflitos provenientes da falta de tempo do trabalhador ou das reações emocionais suscitadas pelo ambiente profissional e transferidas para o ambiente familiar;
- 5) aspectos relacionados ao desenvolvimento da carreira, relacionados à falta de segurança quanto à manutenção do trabalho e à falta de oportunidades de crescimento na carreira dentro da organização;
- 6) Características organizacionais, vinculados à estrutura, ao suporte e a políticas da organização. Nesse contexto, fontes potenciais estressoras podem ser relacionadas à falta de participação nos processos de decisão, ao nível inadequado de formalização (quando baixo, por exemplo, poderia acentuar a ambiguidade de papéis) e às percepções do empregado quanto ao nível de valorização recebido pela organização e preocupação quanto ao seu bem-estar.

Nesse sentido, Rossi (2005b) elenca numerosas reações comportamentais, fisiológicas e emocionais que foram associadas ao estresse ocupacional, sendo principalmente

relacionadas a conflitos interpessoais e problemas de comunicação organizacional. Já Spector (2010) faz referência a cinco fatores mais estudados em pesquisas sobre estresse ocupacional, sendo eles: ambiguidade e conflito de papéis, carga de trabalho, conflitos interpessoais, política organizacional e autonomia.

A incerteza do trabalhador quanto às suas reais funções e responsabilidades caracteriza a ambiguidade do papel. Já o conflito é caracterizado por situações incompatíveis e contraditórias exigidas do trabalhador. E, quando as exigências de trabalho interferem no convívio familiar, tem-se outra fonte de tensão. Diminuição do nível de satisfação, bem como intenção de abandonar o emprego, têm sido associados com altos níveis de ambiguidade e conflito de papéis. A carga de trabalho se relaciona às altas exigências impostas ao trabalhador, que pode ser representada pela quantidade e/ou complexidade das tarefas. A carga de trabalho pode culminar com desgaste físico, psicológico ou comportamental (SPECTOR, 2010).

Como os aspectos sociais do trabalho são de grande relevância para a manutenção do bem-estar dos trabalhadores, o impacto dos conflitos de relacionamentos dentro das organizações também tem sido de grande relevância. Há, inclusive, uma relação positiva entre fatores sociais estressantes e sintomas de depressão. Outro fator estressante no ambiente ocupacional é a política organizacional. Desgastes psicológicos e físicos, além de baixo compromisso e satisfação no trabalho, estão associados a políticas que colocam interesses individuais de trabalhadores de hierarquia superior acima dos interesses coletivos. Por fim, a autonomia se refere ao grau de liberdade permitido ao trabalhador para determinar sua forma de atuação. Trabalhadores que têm alto controle de seu trabalho têm menos tendência a sofrerem desgaste em função de suas demandas (SPECTOR, 2010).

Ressalta-se que fontes extraorganizacionais de estresse, que afetam o bem-estar físico e mental do indivíduo no trabalho, também foram identificadas em estudos, como o apresentado por Cooper e Marshall (1976). Problemas na família, satisfação na vida e crises, além de dificuldades financeiras estariam entre os exemplos de tais fontes. Os autores afirmam que essas situações podem atuar como agentes potenciais indutores de estresse, uma vez que retroalimentariam a interação entre o trabalho e o ambiente exterior, da seguinte forma: problemas exteriores ao trabalho afetam o indivíduo no trabalho que, por sua vez, exacerbariam os problemas exteriores ao trabalho.

A despeito da existência de fontes estressoras diversificadas no ambiente organizacional, estudos têm demonstrado a influência das características individuais na apresentação do estresse (LIMA, 2004; ROSCH, 2005; MOTA, TANURE, CARVALHO NETO, 2008).

Quanto a isso, Arnold, Cooper e Robertson (1995) mencionam que o tipo de personalidade pode ser determinante na intensidade e na duração do estresse no indivíduo. Na análise do estresse ocupacional, duas tipologias são usualmente utilizadas para identificar a propensão dos indivíduos. Uma delas foi desenvolvida por Friedmann e Rosenman (1974), *apud* Cooper, Cooper e Eaker (1988), que perceberam comportamentos semelhantes ao estudar o perfil de pessoas mais propensas ao estresse e ao acometimento de cardiopatias.

Esse padrão de comportamento foi denominado Tipo A, cujas condutas observáveis no sujeito são: impaciente quanto ao ritmo das coisas, movimenta-se com inquietude, pensa ou faz duas ou mais coisas ao mesmo tempo, sente culpa em momentos de ócio e é muito preocupado quanto a sua performance, medindo seu sucesso com necessidade de reconhecimento e poder. São pessoas extremamente competitivas, agressivas, impacientes, perfeccionistas e ansiosas. O comportamento é retroalimentado pela dependência fisiológica da adrenalina produzida como resultado do estresse vivenciado. Quando privados de tais estímulos, podem apresentar comportamento irritadiço, com tendência à depressão (RIO, 1995; ROSCH, 2005).

Rosch (2005) acrescenta que indivíduos que manifestam comportamento Tipo A são geralmente egocêntricos, maus ouvintes e, portanto, mantêm relacionamentos interpessoais insatisfatórios. Além disso, são mais propensos a problemas coronarianos. Rio (1995) afirma que, por se tratar de indivíduos que agem de forma precipitada e pouco estratégica, nem sempre apresentam bons resultados. Contudo, boa parte das pessoas com sucesso social apresentam esse tipo de comportamento. As organizações atuais também demonstram preferência pelo comportamento Tipo A pelo perfil mais competitivo e *workaholic*. A predominância do padrão de comportamento Tipo A (62,9%) foi encontrada em estudo do tipo *survey* realizado com amostra de 965 altos executivos de 344 grandes empresas no Brasil. Tais executivos manifestaram maior insatisfação em aspectos profissionais e pessoais, além de se perceberem mais estressados, com quadros manifestos de nervosismo e ansiedade (MOTA; TANURE; CARVALHO, 2008).

Em oposição, têm-se as características comportamentais que indicam a personalidade Tipo B, quais sejam: mais pacientes, menos competitivos, conseguem ter tempo de lazer, sem culpa, e são menos direcionados para o sucesso social.

Outra característica da personalidade que determina como as pessoas reagirão a situações de estresse é a orientação do *locus* de controle. O conceito, desenvolvido por Rotter (1966, *apud* COOPER; COOPER; EAKER, 1988), busca identificar a medida em que as pessoas percebem que têm controle sobre as situações. Assim sendo, pessoas com orientação externa de *locus* de controle acreditam que têm pouca ou nenhuma influência sobre os fatos de sua vida, o que determina uma incapacidade de alterar os acontecimentos. De outro lado, pessoas com orientação interna de *locus* de controle acreditam que podem agir e influenciar diretamente os acontecimentos, o que as torna menos propensas ao estresse.

Por fim, quando uma pessoa vivencia o estresse, ela poderá reagir adotando uma série de comportamentos, um conjunto de esforços denominado enfrentamento ou estratégias de combate e/ou defesa ao estresse percebido (COOPER; COOPER; EAKER, 1988; LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2002). O conhecimento de tais estratégias é bem pertinente tendo em vista a possibilidade de refletir os modos de intervenção, especialmente em locais em que não é possível eliminar as fontes estressoras (LIPP, 2005). Tais estratégias serão discutidas a seguir.

2.1.5 Estratégias de enfrentamento ou *coping*

Parece haver um consenso entre os estudiosos do estresse de que as diferenças entre os indivíduos impedem que um mesmo estímulo elucide a mesma resposta (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004; MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2008). Lima (2004), em consonância com os estudos de Soares (1990), Rosch (2005), Dolan (2006), Mota, Tanure, Carvalho-Neto (2008), Bezerra, Minayo e Constantino (2013), Paiva, Dutra e Barros (2013), citou algumas características de pessoas mais propensas ao desencadeamento do estresse: indivíduos que têm padrão de comportamento Tipo A, *locus* de controle externo, crenças irracionais, afetividade negativa, baixa autoestima, resistência a mudanças, do sexo feminino, jovens e/ou atuam em pouco tempo na função/emprego e têm dupla jornada de trabalho.

As crenças irracionais caracterizam a maneira ilógica de interpretar e reagir aos eventos da vida. A afetividade negativa é característica de indivíduos menos satisfeitos consigo mesmos e com a vida, com tendência a focalizar o lado negativo das pessoas. Além disso, apresentam baixa autoestima, uma forma negativa de se autoavaliar e de perceber suas qualidades, desempenhos e virtudes (SERRA, 1988; LIMA, 2004).

Além das diferenças do modelo comportamental, já desenvolvidas, o indivíduo pode acionar um conjunto de estratégias para lidar com as fontes ou reações de estresse, também denominado *coping*. De acordo com Pizzato (2007), o termo, de origem francesa (verbo “*couper*”, derivado do substantivo “*coup*”, que significa golpe), foi incorporado ao vocabulário anglo-saxão e passou a significar enfrentar, gerenciar com sucesso, a partir da expressão “*to cope with*”.

A princípio, os mecanismos de defesa foram descritos na perspectiva psicanalítica sendo imbuídos de caráter automático e instintivo e caracterizados como manifestações primárias. Posteriormente, as aptidões de enfrentamento foram associadas ao conceito, sendo definidas como comportamentos voluntários, que evocam a consciência e a cognição (PIZZATO, 2007).

Para Limongi-França e Rodrigues (2002, p. 46), pode-se

[...] ver o enfrentamento como uma estratégia da pessoa, não necessariamente consciente, para obter o maior número de informações sobre o que está acontecendo e as condições internas (psíquicas) para o processamento e manejo dessas informações; esse recurso constitui um reforço para manter-se em condições de agir e, assim, diminuir a resposta de *distress*; dessa forma, ajuda a manter o equilíbrio do organismo.

Nesse sentido, Limongi-França e Rodrigues (2002) citam os recursos físicos (como alimentação adequada, exercício físico regular ou sono apropriado), psíquicos (métodos psicoterapêuticos, busca por convivência menos conflituosa com pares) e sociais (como melhoria das condições socioeconômicas ou aperfeiçoamento dos métodos de trabalho) aos quais o indivíduo pode recorrer, visando minimizar o estresse e seus impactos danosos.

Lazarus e Folkman (1984), ao comentarem a respeito dos distintos processos de enfrentamento utilizados por trabalhadores, citam os fatores pessoais, variáveis situacionais e os recursos disponíveis como fatores determinantes na escolha da estratégia de enfrentamento. Na opinião de Mendonça e Costa-Neto (2008), a escolha de qual processo será acionado pode

estar relacionada aos valores individuais e à cultura organizacional em que o indivíduo está inserido.

Latack (1986) propõe que, ao se considerar as estratégias de enfrentamento utilizadas por trabalhadores, deve-se atentar para aquelas focalizadas diretamente no estressor (ações cognitivas) ou focalizadas na percepção da situação e emoções manifestas (reavaliação cognitiva). Baseando-se nesse pressuposto, um modelo para a mensuração de *coping* no ambiente ocupacional foi desenvolvido por Latack (1986) e validado no Brasil por Pinheiro, Trócoli e Tamayo (2003). O modelo apresenta três estratégias de *coping* categorizadas como: estratégias de controle (remete-se a ações e reavaliações cognitivas direcionadas a resolução dos problemas); estratégias de esquiva (remete-se a ações e reavaliações cognitivas que visam o escape das situações de estresse); e manejos dos sintomas (estratégias acionadas para lidar com os sintomas do estresse). Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001) comentam que as estratégias focalizadas nas emoções são geralmente acionadas a situações em que o indivíduo tem pouca oportunidade de exercer controle e são menos efetivas que as estratégias baseadas no problema.

Outra classificação para as estratégias de combate e/ou defesa ao estresse percebido está vinculada às possibilidades mais subjetivas, como racionalizar e receber apoio social, ou mais objetivas, como ter *hobbies* ou passatempos e gerenciar seu tempo (DEWE, 1992).

Cooper, Cooper e Eaker (1988) chamam a atenção para o fato de que o *coping* não é somente uma reação, mas pode ser um recurso preventivo à manifestação do estresse. Em contrapartida, a experiência do estresse pode ser exacerbada por estratégias de enfrentamento inapropriadas, afetando, inclusive, o sistema imunológico do indivíduo. No ambiente de trabalho, esses autores elencaram alguns comportamentos característicos de adaptações bem e malsucedidas conforme descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Comportamentos adaptativos e mal adaptativos no ambiente de trabalho

Comportamento adaptativo	Comportamento mal adaptativo
Buscar suporte e conselhos de supervisores	Manter-se ocupado
Tentar lidar com a situação de forma objetiva	Acumular problemas
Tentar reconhecer suas próprias limitações	Usar distrações (manter sua mente nelas)
Conversar com colegas	Fumar mais
Definir prioridades e lidar com os problemas de acordo com elas	Delegar o problema
Aceitar a situação e aprender a viver com ela	Beber álcool mais que o usual
Buscar o máximo de apoio possível	Tentar evitar a situação

Fonte: COOPER; COOPER; EAKER (1988, p. 61).

Leite Júnior, Chamon e Chamon (2009) também sinalizaram que o uso de algumas estratégias, como as de isolamento e de recusa, embora inicialmente contribuam para minimizar o estresse, não permitem um bom manejo do mesmo e podem trazer prejuízos para a saúde do indivíduo e, inclusive, acarretar a diminuição do ritmo de trabalho.

No campo do ideal, essas reações vão produzir soluções de modo que o estresse não ocasione maiores danos ao indivíduo. Cabe aqui, então, discorrer sobre as consequências do estresse para o indivíduo por ele acometido.

2.1.6 Consequências

De modo geral, McEwen e Lasley (2003) afirmam que as diversas doenças associadas à presença do estresse são provocadas pelas mudanças fisiológicas ocorridas no organismo, oriundas da exposição excessiva e no longo prazo aos hormônios liberados em situações estressantes (adrenalina e hidrocortisona). A adrenalina em excesso pode danificar os vasos sanguíneos, criando cicatrizes e aumentando a susceptibilidade à adesão de placas e restrição do fluxo sanguíneo nessa região. Esse processo favorece o risco para ataques cardíacos e acidentes vasculares cerebrais. Já a hidrocortisona atua como um regulador do sistema imunológico. Quando em excesso, esse hormônio suprime o funcionamento do sistema de defesa. Torna o organismo mais susceptível a desenvolver diabetes tipo II (a diabetes não dependente de insulina), síndrome do pânico, depressão, doença gastrointestinal funcional, hipertireoidismo e alcoolismo. Em contrapartida, o estresse crônico estaria entre as causas de subprodução da hidrocortisona, o que predispõe o organismo ao desenvolvimento de doenças como a asma, alergias, artrite reumatoide, abstinência de nicotina e fibromialgia.

Albrecht (1979), Cooper, Cooper e Eaker (1988) e Limongi-França e Rodrigues (2002) apresentam alguns sintomas físicos e mentais decorrentes do estresse. Dentre os sintomas físicos, podem ser encontrados: falta de apetite, náuseas, cefaleias, impotência, aumento da pressão arterial, espasmos musculares, cansaço persistente. Os sintomas mentais incluem: irritabilidade constante, dificuldade na tomada de decisões, medo persistente, desânimo, dificuldade de concentração, dificuldade de concluir tarefas antes de iniciar outras, inabilidade para demonstrar sentimentos verdadeiros. Quando não tratados adequadamente, tais sintomas podem contribuir para o desenvolvimento de doenças como cardiopatias, acidentes cardiovasculares, distúrbios gastrointestinais e, até mesmo, câncer.

Albrecht (1979, p. 38) chega a afirmar que

[...] a maioria dos pesquisadores na área da medicina acredita hoje que a reação química do estresse no corpo humano seja um fator causador de quase todos os colapsos de saúde atuais e que esteja pelo menos associada a muitos outros distúrbios.

A constatação da existência de variados efeitos negativos na saúde de indivíduos expostos ao estresse levou alguns autores a classificar tais acometimentos. Levi (2005), por exemplo, classifica didaticamente os efeitos do estresse como: reações emocionais (ansiedade, alienação, depressão), cognitivas (dificuldade de concentração, criação, de memória e de tomar decisões), comportamentais (comportamentos de autodestruição, tabagismo, alcoolismo e uso de outras drogas) e fisiológicas (disfunções neuroendócrinas e imunológicas).

De maneira semelhante, Limongi-França e Rodrigues (2002) fazem referência a três tipos principais de consequências, classificadas nos curto e longo prazos: danos comportamentais, fisiológicos e psicológicos. Os danos comportamentais de curso prazo foram descritos na esfera pessoal (abuso de álcool, drogas e fumo), na esfera do trabalho (absenteísmo, diminuição da produtividade e participação) e na esfera social (redução das amizades e da participação), sendo a desesperança descrita como dano comportamental de longo prazo. Como exemplos de danos fisiológicos de curto prazo têm-se o aumento da pressão arterial e, no longo prazo, as doenças cardíacas, úlceras, asma. A ansiedade e insatisfação se configuram como exemplos de danos psicológicos de curto prazo, enquanto a depressão, os distúrbios mentais e o *burnout* como os de longo prazo.

No campo ocupacional, Tamayo (2008) expõe que, mesmo com o aumento da preocupação e criação de programas de gerenciamento, as organizações ainda vivenciam

efeitos do estresse em seus trabalhadores, como: aumento do absenteísmo e da rotatividade, diminuição da satisfação no trabalho, do comprometimento e da produtividade, problemas relacionados ao uso abusivo do álcool e das drogas. De acordo Limongi-França e Rodrigues (2002), tais manifestações podem estar associadas ao contexto organizacional (greves, atrasos constantes, ociosidade, sabotagem, absenteísmo, licenças médicas, vínculos empobrecidos, relacionamento entre colegas marcado por rivalidade, desconfiança, desrespeito ou desqualificação) e/ou observadas no nível individual (queda da eficiência, uso abusivo de medicamentos, sentimentos de frustração ou de onipotência, desconfiança, desencadeamento ou agravamento de doenças).

Bland (1999) discute a necessidade de uma abordagem radicalmente nova para a compreensão e gerenciamento de estresse para enfrentar os efeitos enormes e crescentes do problema. Em sua visão, os antigos caminhos já não estão funcionando. No entanto, o autor não apresenta novos possíveis caminhos, apenas sua necessidade.

Muito embora o tema seja complexo e com muitas especificidades no campo ocupacional, estudos que envolvem essa temática são unânimes em afirmar o alto custo advindo com as consequências decorrentes do estresse (ARNOLD; COOPER; ROBERTSON, 1995; ALBRECHT, 1979; ARANTES, 2006). Dessa forma, torna-se oportuno o estudo de modelos que buscam explicar o estresse ocupacional, conforme exposto a seguir.

2.1.7 Modelos explicativos para o estresse ocupacional

As pesquisas sobre o estresse se concentram em dois blocos principais de países: os anglofônicos (representados pela Inglaterra e Estados Unidos) e os francofônicos (França e Canadá), cada qual com sua perspectiva de análise. Estudos dentro de uma perspectiva funcionalista, que buscam analisar as disfunções organizacionais, são os que predominam nos países anglofônicos. Já os que tratam especialmente da saúde e adoecimento psíquico se concentram nos países francofônicos. No Brasil, Cary Cooper e seus colaboradores são os pesquisadores mais citados do bloco anglofônico. Já, para o bloco francofônico, Christophe Dejours é o de maior projeção (LADEIRA, 1996).

Ladeira (1996) comentou ainda que uma das principais críticas à abordagem do estresse ocupacional, investigado nos países anglofônicos, seria a falha na identificação de

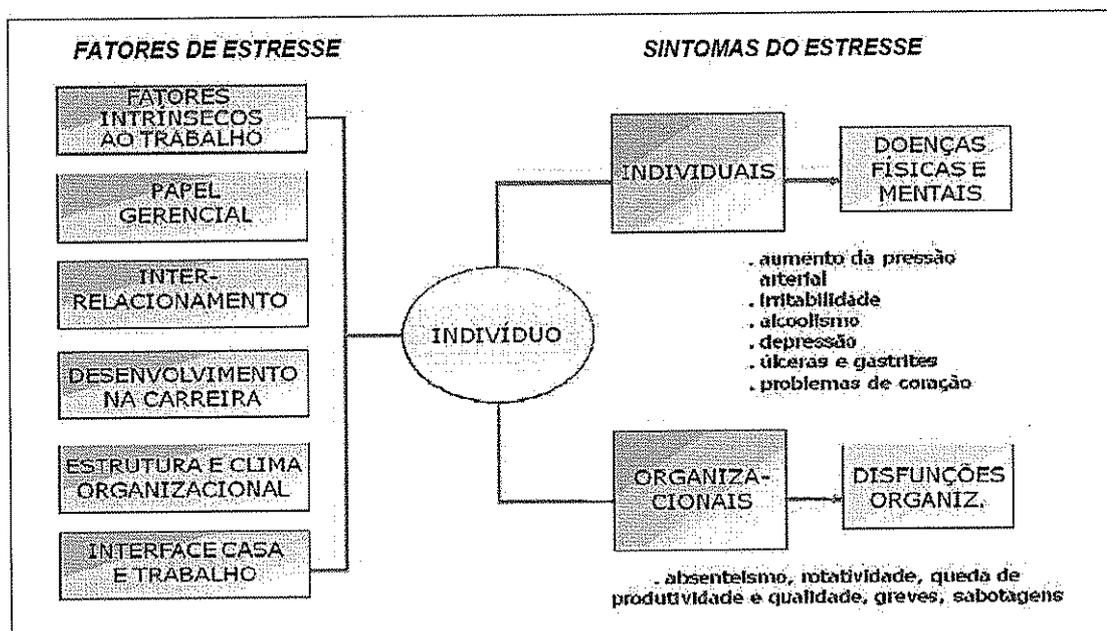
certos mecanismos psíquicos do trabalhador e a ênfase acentuada em critérios somáticos e biológicos. Ressalta, porém, a presença de variáveis de natureza psíquica para a explicação do fenômeno no modelo proposto por Cooper, Sloan e Williams (1998), dado ser um dos mais utilizados no Brasil. Cooper e Marshall (1976) reforçam a confiabilidade do modelo, haja vista o uso de recursos estatísticos e amostra significativa de respondentes em empresas; por outro lado, os estudos de Moraes e Kilimnik (1994), realizados no Brasil, também indicam o modelo como o mais adequado para estudos sobre o estresse no País, face às suas peculiaridades culturais, sendo, portanto, o selecionado para o presente estudo.

O modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) foi denominado modelo dinâmico do estresse ocupacional, sendo elaborado a partir de uma pesquisa empírica aprofundada por meio de questionários e entrevistas, durante muito anos. Apresenta uma abordagem interacionista, que compreende o estresse como um fenômeno complexo e dinâmico. De modo geral, o modelo contempla variáveis relacionadas aos fatores potenciais de pressão no trabalho, com suas consequências para o indivíduo e a organização, bem como os sintomas físicos e mentais decorrentes dessas situações.

Segundo o modelo, ao sofrerem a influência de elementos estressores (fontes de pressão), os indivíduos, mediante seus valores e estruturas individuais (*locus* de controle e tipo de comportamento A ou B), determinam a manifestação do estresse pelo aparecimento de sintomas físicos e mentais (COOPER; SLOAN; WILLIAMS, 1998).

Sabe-se, porém, que os indivíduos selecionam estratégias para equilibrar sua situação de estresse (mecanismos de combate), que acabam influenciando na manifestação do fenômeno. Em virtude disso, acrescentam-se ao modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) as estratégias de combate ao estresse ocupacional, conforme verificado em outros estudos sobre este tema (PAIVA, 1999; ZILLE, 2005; PORTELA, 2011; PAIVA *et al.*, 2013). O modelo em referência está representado na Figura 2.

Figura 2. Modelo de Cooper, Sloan, Williams (1988)



Fonte: COOPER, SLOAN, WILLIAMS (1988, *apud* COSTA, 2009, p. 37).

A partir de diversas pesquisas, os autores do modelo construíram um questionário abrangente, denominado *Occupational Stress Indicator* (OSI), projetado para medir os componentes-chave do estresse dentro das organizações (WILLIAMS; COOPER, 1996). De acordo com Zille (2005), o OSI direciona respostas para quatro categorias de perguntas, conforme variável pesquisada. No Quadro 2, tem-se a apresentação das perguntas, as categorias direcionadas, bem como a caracterização de cada uma delas. Tais categorias, já descritas previamente, se relacionam às fontes de pressão, ao tipo de personalidade (A ou B) e *locus* de controle, às estratégias de combate/defesa e às consequências do estresse na saúde do indivíduo por ele acometido. Importante frisar que, dentre as estratégias de combate/defesa contra o estresse percebido podem ser subdivididas conforme sua natureza, ou seja, as de caráter objetivo, que seriam os hobbies ou passatempos e gerenciamento do tempo. Já as de caráter subjetivo relacionam-se aos processos de racionalização e apoio social que o trabalhador pode receber.

Quadro 2 - Caracterização de categorias investigadas no OSI

PERGUNTA	CATEGORIA	CARACTERIZAÇÃO	
Que aspectos referentes ao trabalho ou a organização estão sendo compreendidos como estressores?	Fontes de pressão	Fatores intrínsecos ao trabalho	Precariedade nas condições físicas de trabalho; Periculosidade no ambiente; Sobrecarga de trabalho, do tipo quantitativa (quando se refere à discrepância entre a demanda exigida e a capacidade do indivíduo em executar a tarefa) ou qualitativa (quando as exigências ultrapassam as competências do indivíduo); Rigidez quanto a horários
		Papel na organização	Falta de clareza quanto aos papéis e responsabilidades; Conflitos provocados quanto ao seguimento de ordens; Responsabilidade por pessoas; Autonomia; Apoio e orientação de superiores
		Relacionamento interpessoal	Relações pobres com empregador, colegas ou subordinados; Dificuldades em delegar responsabilidades; Falta de oportunidade em expor problemas; Conflitos de personalidade
		Desenvolvimento de carreira	Instabilidade no emprego; Subpromoção ou promoção além de suas capacidades; Ambição frustrada
		Clima/estrutura organizacional	Ausência ou pouca participação no processo de decisão; Política organizacional; Recursos financeiros
		Interface casa-trabalho	Desequilíbrio quanto ao tempo dedicado ao trabalho e a família; Problemas de trabalho interferindo na ambiente familiar
Como o comportamento geral do indivíduo ou grupo pesquisado potencializa a natureza estressante das demandas constatadas?	Personalidade	Tipo A	Indivíduos impacientes extremamente competitivos, agressivos, impacientes, preocupados quanto a sua performance, perfeccionistas e ansiosos.
		Tipo B	Indivíduos mais pacientes, menos competitivos, conseguem ter tempo de lazer, sem culpa, e são menos direcionados para o sucesso social.
	Locus de controle	Interno	Pessoas que acreditam que podem agir e influenciar diretamente os acontecimentos.
		Externo	Pessoas que creditam que tem pouca ou nenhuma influência sobre os fatos de sua vida, o que determina uma incapacidade de alterar os acontecimentos.
Que estratégias estão sendo utilizadas e quais suas efetividades?	Estratégias de defesa e/ou combate	Objetivas	<i>Hobbies</i> ou passatempos; Gerenciamento do tempo
		Subjetivas	Racionalização; Apoio social
Quais os efeitos do estresse em um indivíduo ou grupo de indivíduos?	Consequências	Físicas	Aumento de pressão arterial; Úlceras e gastrites; Problemas de coração; Tonteadas; Dores no corpo; Rouquidão; Tremedeira muscular
		Mentais	Ansiedade; Nervosismo; Depressão; Irritabilidade; Dificuldades de memória

Fonte: COOPER, MARSHALL (1976); DEWE (1992); ZILLE (2005); FERREIRA, ASSMAR (2008).

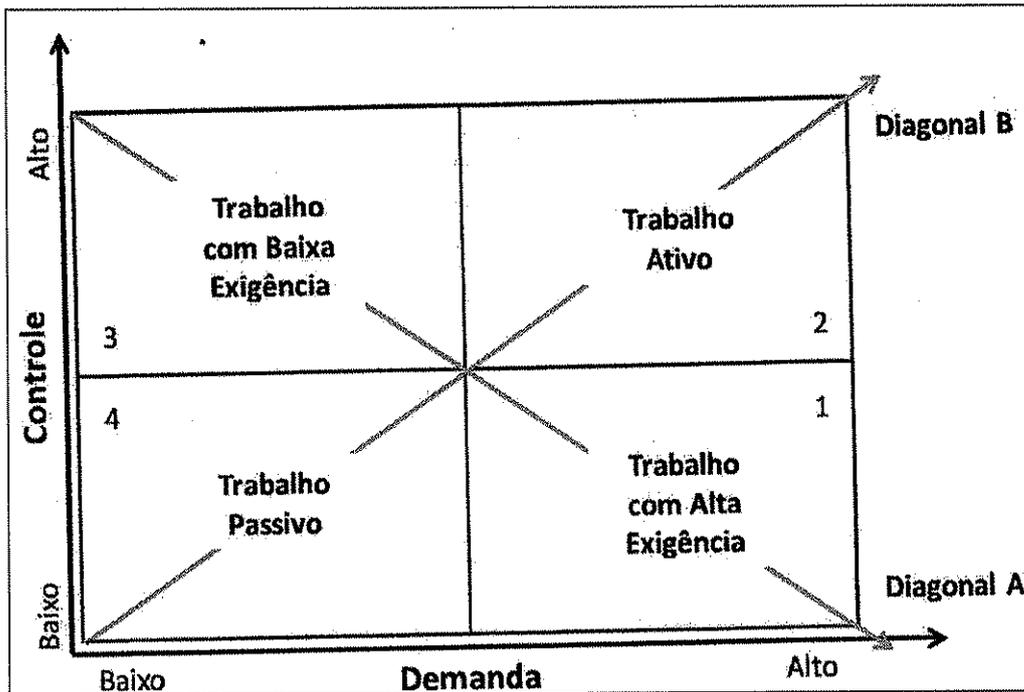
O modelo dinâmico do estresse ocupacional se configura como um dos modelos existentes que buscam explicar o estresse ocupacional e suas repercussões sobre a saúde. Para

Arantes (2006), a grande contribuição desse modelo se deve ao fato de ele permitir a concepção do estresse como resultado de um processo, passível, dessa forma, de ser prevenido, podendo auxiliar na percepção sobre repercussões, não somente para o indivíduo que trabalha, mas também no local de trabalho. Tendo em vista uma perspectiva funcionalista das fontes de pressão no trabalho, os autores concordam que, como tais fontes são consideradas danosas à produtividade organizacional, devem ser identificadas e eliminadas. Do contrário, podem ocasionar sintomas físicos, como cansaço, tonteados, rouquidão e mentais, como alterações de humor, depressão, alienação, apatia e ansiedade. (VELOSO, 2004; WILLIAMS; COOPER, 1996).

De fato, o uso de tais modelos remonta ao início da década de 1960, sendo Robert Karasek um dos pesquisadores pioneiros (SCHNALL, 1994). Ele propôs um modelo teórico bi-dimensional, com foco na organização do trabalho. Nesse caso, as duas dimensões utilizadas para analisar o risco de adoecimento são as demandas e o controle no trabalho. Pressões de natureza psicológica, quantitativas (relacionadas ao prazo de realização das tarefas) ou qualitativas (como as demandas contraditórias), caracterizam as demandas. Quanto ao controle, esse está vinculado à autonomia para realizar o trabalho e poder de decisão para determinar a forma de executá-lo. O modelo prevê, por exemplo, que eventos de alta demanda e baixo controle estão associados ao risco de pressão arterial elevada.

A Figura 3 ilustra o modelo demanda/controle de Karasek (1979). Nele é possível observar que o risco de adoecimento psíquico se eleva à medida que o controle diminui e as demandas aumentam (Diagonal A). Assim, para se reduzir os efeitos negativos do estresse no trabalho, pode ser uma boa estratégia aumentar o controle para os trabalhadores, estando os mesmos em alta demanda psicológica (Diagonal B).

Figura 3 - Modelo de demanda/controlé de Karasek (1979)



Fonte: KARASEK (1979 apud ARAÚJO; GRAÇA; ARAÚJO, 2003, p. 994).

Limongi-França e Rodrigues (2002) comentam que o modelo de Karasek (1969) é direcionado aos aspectos psicossociais ambientais, enquanto o de Cooper, Sloan e Williams (1988) inclui maior número de variáveis, abrangendo, desde aspectos ambientais até individuais.

Mais recentemente, um modelo teórico para explicar as manifestações de estresse ocupacional, voltado para gestores, foi proposto por Zille (2005). Para a construção do mesmo, houve o envolvimento de uma amostra de gestores (547 indivíduos) de quinze empresas privadas no Brasil, de diversos setores da economia nacional.

O modelo foi denominado Modelo Teórico Explicativo do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG) e está fundamentado em construtos de primeira ordem que são explicados a partir de construtos de segunda ordem que, por sua vez, têm indicadores correspondentes (à exceção dos Indicadores de Impacto na produtividade, que é explicado diretamente por seus próprios indicadores), conforme pode ser mais bem compreendido no Quadro 3.

Quadro 3 - Construtos de primeira e segunda ordens que compõem o MTEG

Construtos de primeira ordem	Construtos de segunda ordem
Fontes de tensão no trabalho	Processos de trabalho, relações de trabalho, insegurança nas relações de trabalho, convivência com indivíduos de personalidade difícil.
Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial	Responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente, motivação
Mecanismos de regulação	Interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho, atividade física
Sintomas de estresse	Excitabilidade e senso de humor, sintomas psíquicos, sistema nervos simpático e gástrico, aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite, relaxamento.
Indicadores de impacto na produtividade	Indicadores próprios

Fonte: ZILLE (2005, p.108).

Para a construção do MTEG, Zille (2005) utilizou como referência, dentre outros, os modelos explicativos para o estresse ocupacional propostos por Karasek (1979) e Cooper, Sloan e Williams (1988). De acordo com ele, a manifestação do estresse está estritamente relacionada ao desequilíbrio entre os níveis de tensão incididos do meio e a capacidade psíquica do indivíduo de suportá-lo.

Tendo exposto alguns modelos explicativos para o estresse ocupacional e considerando-se seus possíveis impactos quando se manifesta de modo crônico, a seguir, serão abordados aspectos concernentes à síndrome de *burnout*, a fim de dar continuidade ao referencial teórico dos construtos investigados no presente estudo.

2.2 Burnout

O termo *burn out*, ou *burnout*, tem sua origem no idioma inglês e, metaforicamente, foi utilizado para indicar a falência após o consumo de toda a energia de um indivíduo (SILVA; HONÓRIO, 2011). O conceito da Síndrome de *Burnout* (SB) emergiu nos anos 1970, referindo-se a um fenômeno psicossocial que surge como uma resposta crônica dos estressores interpessoais no ambiente laboral. Em outras palavras, pode ser definido como uma exaustão, tanto física, quanto emocional causada, em geral, pelo estresse no trabalho, afetando mais frequentemente indivíduos que mantêm uma estreita relação de ajuda. Nesse caso, a metáfora descreve o esgotamento da capacidade do trabalhador para manter um

envolvimento que resulte em impacto significativo no trabalho (SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009; FELTON, 1998).

Para Maslach (2005), a síndrome pode ser analisada a partir de três dimensões, quais sejam: a exaustão avassaladora, a despersonalização (cinismo, desapego) e falta de realização pessoal (ineficácia ao trabalho). Apesar de serem independentes, tais dimensões se relacionam e acabam por justificar a caracterização do *burnout* como uma síndrome. Assim sendo, os sentimentos de exaustão emocional cursariam com a despersonalização e, então, com a ineficácia e falta de realização pessoal.

Em se tratando de temática central deste estudo, o *burnout* será mais definido e caracterizado a seguir.

2.2.1 Conceitos e dimensões

A síndrome de *burnout* tem sido vista como um problema social de grande relevância e digna de atenção, sendo assunto acadêmico bem estabelecido e alvo de inúmeras pesquisas. O tema tem inspirado pesquisadores que buscam compreender o que é e por que isso acontece, e profissionais que tentam descobrir maneiras de lidar e impedir que a síndrome ocorra. Tornou-se um fenômeno de importância global notável, desde suas origens americanas. No contexto médico ocupacional, em alguns países europeus, o *burnout*, de um fenômeno psicológico, passou a ser considerado um diagnóstico médico estabelecido, sendo incluído em manuais de saúde (SCHAUFELI; LEITER; MASLACH, 2009).

No Brasil, a *International Stress Management Association* (ISMA), aponta que 70% da população sofrem de estresse. Desse total, 30% apresentam *burnout*, que pode levar à depressão e até ao suicídio (FERREIRA; ASSMAR, 2008). Assim sendo, desde maio de 1999, o *burnout* faz parte do rol de doenças ocupacionais catalogadas no CID-10 (Código Internacional de Doenças, CID-10: Z73.0), inferindo notificações nos procedimentos médico-periciais. De acordo com o Ministério da Saúde do Brasil (2001, p. 191-2), a síndrome de *burnout*, SB,

[...] resulta da vivência profissional em um contexto de relações sociais complexas, envolvendo a representação que a pessoa tem de si e dos outros.

A síndrome afeta principalmente profissionais da área de serviços ou cuidadores, quando em contato direto com os usuários, como os trabalhadores da educação, da saúde, policiais, assistentes sociais, agentes penitenciários, professores.

A SB tem sido conceituada como uma reação extrema, originada da longa duração do estresse laboral (LEITER; MASLACH, 2009). Cooper (2005, p. 3) chega a denominá-la “*nível devastador de stress*” e Reinhold (2006, p. 64) faz referência à síndrome como “[...] um tipo especial de estresse ocupacional”. De fato, a maioria dos pesquisadores concorda que o *burnout* é uma resposta ou consequência ao estresse ocupacional. Contudo, ainda existem controvérsias quanto à diferença dos construtos. Alguns advogam que não há distinção entre eles e outros adotam perspectiva de diferenciação (TAMAYO, 2008).

Maslach (2005), ao diferenciar o *burnout* das reações agudas do estresse, refere que a síndrome tende a ser mais estável, e sua ênfase tem sido colocada nas consequências psicológicas dentro de um contexto interpessoal. Acrescenta que o *burnout* é mais evidenciado em ambientes de trabalho com altos níveis de exigência, mas que dispõem de escassos recursos ao indivíduo.

Ao apresentar argumentos para a distinção dos construtos, Tamayo (2008) corrobora os argumentos identificando diferenças no processo de adaptação, uma vez que, no estresse, pode haver um processo bem-sucedido, do ponto de vista do indivíduo, o que não ocorre no *burnout*. Em outras palavras, o estresse pode ser visto como um aspecto positivo ou negativo, diferentemente do *burnout* que só tem caráter negativo. Ademais, o *burnout* está sempre relacionado à atividade laboral e apresenta necessariamente uma dimensão vinculada ao relacionamento interpessoal, que pode não ocorrer no estresse.

Um suposto paradoxo referido por Maslach (2005) é a crença de que, tanto os melhores, quanto os piores trabalhadores seriam os mais propensos a desenvolver a síndrome de *burnout*. O entendimento é que, tanto o ativismo, quanto a incompetência estariam dentre as características individuais que facilitariam o aparecimento do fenômeno. Saliencia-se que, conforme exposto pela autora, não há estudos evidenciando tal crença. Contudo, para Tamayo (2008, p. 101), esta seria considerada mais uma diferença entre estresse e *burnout*, afirmando que “[...] o *burnout* só pode ser experimentado por pessoas que abraçaram as suas profissões com entusiasmo, alta motivação e fortes expectativas [...]. Já o estresse pode ser vivenciado apenas por indivíduos com baixa motivação.”

Paiva *et al.* (2013), em concordância com Cooper, Cooper e Eaker (1988), mencionam que o estresse apresenta variáveis diferenciadas da síndrome de *burnout*, como os fatores de pressão e insatisfação no ambiente de trabalho, tipos de personalidade mais propensos, sintomas físicos e estratégias de defesa e combate. Já o *burnout* é entendido como um processo de natureza tridimensional, tendo apenas um componente básico que tangencia o estresse: a exaustão emocional. Esta dimensão caracteriza-se por uma sensação de esgotamento dos recursos emocionais, tendo como principais fontes a sobrecarga e o conflito interpessoal no trabalho.

Existe um debate acadêmico sobre a natureza do *burnout*, no que se refere a sua dimensionalidade e abrangência. Quanto ao aspecto dimensionalidade, Schaufelli, Leiter, Maslach (2009) comentam que existem alguns críticos que afirmam que o *burnout* é essencialmente equivalente à exaustão que, por sua vez, poderia ser física, emocional ou mental. No que tange ao aspecto da abrangência, eles expõem que alguns pesquisadores acreditam na existência de um *burnout* livre do contexto ocupacional e que poderia ser encontrado, por exemplo, em aposentados jovens que não trabalham ou desempregados. No entanto, a abordagem multidimensional é incompatível com a crença de um *burnout* livre do contexto. Certamente isso simplificaria o conceito do construto que ficaria equivalente a exaustão, já que seria a única dimensão passível de ocorrer dentro ou fora do trabalho. A crença de que o ambiente de trabalho seria o componente desencadeador da síndrome foi atribuída a Maslach (1971), que introduziu a visão sociopsicológica do fenômeno, dando origem à concepção de *burnout* mais aceita na comunidade científica.

Nesse sentido, Maslach e Jackson (1981) foram os responsáveis pelo desenvolvimento de um método que avaliou o construto por meio de entrevistas em profundidade e culminou com sua caracterização como sendo multidimensional, comprovado estatisticamente e necessariamente vinculado a um contexto de trabalho. Assim sendo, duas outras dimensões foram associadas ao conceito: a despersonalização e a falta de realização pessoal.

A despersonalização ou ceticismo é o componente atitudinal vinculado ao contexto interpessoal do *burnout*. Trata-se de uma reação de desligamento ou desumanização, uma atitude negativa frente às pessoas e ao trabalho que culmina com queda da qualidade e do desempenho no trabalho. É considerada como uma situação em que o profissional passa a tratar os clientes, colegas e a organização como objetos, sendo acionada como mecanismo de defesa em resposta à exaustão emocional.

Por fim, a terceira dimensão que compõe a síndrome é a sensação de ineficácia, que representa a dimensão de autoavaliação do *burnout*, ligada à baixa produtividade no trabalho, à percepção negativa de si mesmo e a sentimentos de frustração quanto à escolha profissional (MASLACH, 2005).

Importa mencionar que o elemento central para o desencadeamento da síndrome é a exaustão emocional, ou seja, para sua caracterização, o indivíduo não precisa passar necessariamente por todas as fases. As demais dimensões podem ocorrer e, então, diferenciar o processo agudo do crônico (MENDES, 2002).

Independentemente de quais dimensões serão evidenciadas, existem fatores de risco no ambiente organizacional para o aparecimento da síndrome. Ao caracterizar as variáveis situacionais associadas ao *burnout*, Maslach (2005) descreve que tais fatores se concentram em seis domínios: carga de trabalho, falta de controle (menor autonomia no trabalho), recompensa insuficientes (como salários, benefícios ou vantagens), ruptura na comunidade (falta de apoio, confiança e presença de conflitos não resolvidos), falta de justiça no trabalho (percepção de tratamento injusto entre os pares) e conflitos de valor (discrepâncias entre valores pessoais e organizacionais). Schaufelli, Leiter e Maslach (2009) chamam a atenção para dois fatores que se acentuam nas organizações do século XXI e que contribuem para a ocorrência da síndrome: o desequilíbrio entre as demandas e os recursos de trabalho e os conflitos entre os valores - pessoais e da organização - e entre os oficialmente declarados e os realmente aplicados.

Quanto às ocupações mais vulneráveis ao aparecimento do *burnout*, Ferreira e Assmar (2008, p.23) atentam que “[...] o *burnout* é visto atualmente como uma reação que pode ser encontrada em qualquer categoria ocupacional cujas condições de trabalho se mostrem propícias ao surgimento da referida síndrome”. Felton (1998) chama a atenção para a categoria dos profissionais de saúde que têm como característica de sua ocupação cuidar de quem sofre e, contudo, são os que menos têm oportunidade de desenvolver estratégias de combate eficazes. Comenta ainda que um dos efeitos mais devastadores do *burnout* em trabalhadores do serviço de saúde é que cometem duas vezes mais suicídio que o verificado em outras categorias. Além dos profissionais de saúde, o autor também cita os indivíduos que trabalham com público em geral, além de pessoas que trabalham em profissões que envolvem risco de vida, que exigem precisão de movimentos e que trabalham em turnos de revezamento.

Outra importante descoberta, realizada até o final de 1980, é que pesquisadores e profissionais começaram a reconhecer que o esgotamento pode ocorrer em profissões que não lidam diretamente com serviços humanos, por exemplo, os gestores e empresários. Assim, a metáfora do *burnout* foi estendida para ocupações que têm, desde exigências intensas de atendimento ao cliente, até outras com exigência de criatividade, resolução de problemas ou *mentoring*. Assim sendo, de forma mais geral, o *burnout* foi definido como o estado de exaustão em que se perde o sentido do valor de sua ocupação e de sua capacidade de realização (SCHAUFELLI; LEITER; MASLACH, 2009).

Mediante tal descoberta, torna-se oportuno descrever as características que podem predispor os indivíduos ao aparecimento da síndrome. Ferreira e Assmar (2008) comentam que, se por um lado, fatores ambientais são fontes potenciais para a manifestação do *burnout*, não menos importante estão as características individuais que podem atuar, ou não, como moderadoras das reações provocadas nesse processo. Assim sendo, já existem estudos que identificam os traços de personalidade que predispõem as pessoas a sofrer o *burnout*: pessoas com baixa autoestima, *locus* de controle externo, baixos níveis de resistência, defensivas e passivas, com comportamento Tipo A e que apresentam traços como ansiedade, hostilidade, depressão, insegurança e vulnerabilidade (MASLACH, 2005).

Mapear tais características se torna relevante tendo em vista que o *burnout* é considerado um importante fator de risco para problemas de saúde mental, afetando, inclusive, a vida social e familiar do indivíduo. Soboll (2002) afirma que, apesar da redução do envolvimento pessoal, um trabalhador com síndrome de *burnout* consegue manter a execução de suas tarefas. Contudo, uma vez caracterizada a presença da síndrome, um conjunto de reações físicas, comportamentais ou psicológicas pode ocorrer nos indivíduos por ela acometidos, cujos prejuízos se estendem para as organizações, bem como para a sociedade (BENEVIDES-PEREIRA, 2002; MASLACH, 2005; CARLOTTO; CÂMARA, 2007a).

Tamayo (2008) apresenta as manifestações do *burnout*, classificando-as da seguinte forma: afetivas (humor deprimido, desesperança, ansiedade, baixa autoestima), cognitivas (dificuldades de concentração, déficits de memória, tomada de decisão mais lenta, além de sintomas como agitação, dificuldade para relaxar, tiques nervosos); físicas (falta de ar, cefaleias, distúrbios gastrintestinais, insônia); comportamentais (condutas de fuga ou evitação, absenteísmo, atrasos no trabalho, dificuldade para controle de emoções, roubos); sociais (tendência ao isolamento, problemas de relacionamento com colegas, clientes e interferência

negativa na vida familiar); atitudinais (indiferença e cinismo nos relacionamentos, frieza, insensibilidade); organizacionais e do trabalho (intenção de abandono do emprego, diminuição de envolvimento com clientes e com a organização).

Ainda quanto ao impacto do *burnout* na vida profissional e pessoal do indivíduo, Maslach (2005) comenta que a dimensão exaustão tem sido associada a vários sintomas físicos, como cefaleia, problemas gastrintestinais, tensão muscular, hipertensão, problemas de sono. O componente ceticismo pode resultar em menor engajamento do trabalhador, com conseqüente aumento do absenteísmo e da rotatividade, além de prejudicarem outros colegas por estarem mais susceptíveis a conflitos interpessoais. A ineficácia profissional também está associada a fatores como diminuição do desempenho e do comprometimento organizacional, baixa produtividade, aumento do absenteísmo e da rotatividade.

Benevides-Pereira (2002), ao discorrer sobre os efeitos do *burnout* para as organizações, declara que

[...] na esfera institucional, os efeitos do *burnout* se fazem sentir tanto na diminuição da produção como na qualidade do trabalho executado, no aumento do absenteísmo, na alta rotatividade, no incremento de acidentes ocupacionais, na visão negativa da instituição denegrindo a imagem desta e, tendo como resultado importantes prejuízos financeiros (BENEVIDES-PEREIRA, 2003, p.4).

Ademais, Leiter e Maslach (2009) apresentam estudo comprovando a correlação positiva entre a dimensão exaustão com a maior vulnerabilidade de acidentes no local de trabalho. Em outras palavras, as taxas mais elevadas de acidentes apresentam relação direta com o componente exaustão do *burnout*, tornando-o um indicador de risco para acidentes nos locais de trabalho.

Dados os prejuízos, tanto individuais, quanto organizacionais em indivíduos que manifestam a SB, Moreno *et al.* (2011) realizaram um levantamento na literatura (bases de dados LILACS, SCIELO, bem como em livros, dissertações e teses) sobre as estratégias e intervenções no enfrentamento da síndrome e encontraram 52 trabalhos. Tais estudos enfatizavam três níveis de intervenções: as estratégias organizacionais aplicadas ao ambiente de trabalho; estratégias individuais focadas na tentativa de regular as emoções frente a uma situação estressante e estratégias combinadas centradas na interação do contexto ocupacional com o indivíduo.

Quanto à avaliação da Síndrome de *Burnou*, o instrumento mais utilizado atualmente pelos pesquisadores da área é o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), elaborado por Christina Maslach e Susan Jackson (MASLACH; JACKSON, 1986), conforme exposto por diversos autores, como Gil-Monte (2005), Assis (2006), Schaufelli, Leiter e Maslach (2009), Silva e Honório (2011). O inventário identifica índices de *burnout* levando-se em consideração o aspecto tridimensional da síndrome. Por se tratar de instrumento utilizado no presente estudo, será melhor caracterizado a seguir.

2.2.2 *Maslach Burnout Inventory* (MBI)

Existem duas versões do MBI, ambas bastante utilizadas em estudos empíricos. A versão original, denominada *Human Service Survey* (HSS), é voltada para aplicação em prestadores de serviço. Uma versão mais recente foi elaborada para possibilitar aplicação em um rol maior de profissões. Tal versão foi denominada *General Survey* (GS).

A intensidade e frequência das respostas eram avaliadas na primeira versão, utilizando-se uma escala de pontuação tipo Likert variando de 0 a 6. A segunda versão foi publicada em 1986 e passou a utilizar somente a avaliação da frequência em decorrência da alta associação entre as duas escalas. O alto nível de *burnout* somente é identificado com altos escores nas dimensões exaustão emocional e despersonalização e baixos na realização profissional, sendo a última dimensão com subescala inversa (MASLACH; JACKSON, 1986; GIL-MONTE, 2005).

Gil-Monte (2005) realizou estudo visando verificar a validação fatorial e a consistência interna de *Maslach Burnout Inventory* (MBI-HSS) em uma amostra de 705 profissionais espanhóis de diversos setores ocupacionais (saúde, educação, segurança pública, e outros). Os resultados permitiram concluir que o MBI-HSS apresenta suficiente validação fatorial, e a consistência interna das suas escalas é aceitável.

No Brasil, o instrumento foi validado para uma amostra multiprofissional por Carlotto e Câmara (2007b), dando origem a uma escala de autoria desses pesquisadores. Até então, no País, eram encontrados somente estudos que utilizavam amostras formadas por uma única profissão. Carlotto e Câmara (2007b) analisaram as propriedades psicométricas, a

fidedignidade e validade de construto do MBI, na versão HSS, traduzido e adaptado por Benevides-Pereira (2001).

O instrumento conta com 22 itens associados a uma escala de pontuação que varia de 1 a 5. Na versão original americana, a escala de pontuação variava de 0 a 6. A adaptação foi necessária pela dificuldade dos participantes em responder muitos itens. A aplicação do instrumento se deu entre os anos 2003 e 2004.

A amostra foi constituída por 665 trabalhadores com média de 11 anos de atuação laboral. Dentre os profissionais, 32,9% eram de instituições de saúde, 12,2% de justiça, 16,4% de segurança e 26,3% de educação. Ao apresentarem os resultados, no que diz respeito à constituição das três dimensões, Carlotto e Câmara (2007b) chamam a atenção apenas para a dimensão despersonalização que alcançou índice inferior de consistência interna, mas bastante próximo ao satisfatório (0,70). Ainda assim, afirmam que a análise da estrutura fatorial demonstrou a capacidade psicométrica do MBI-HSS, confirmando o modelo teórico do *burnout*. Assim,

[...] a versão brasileira do instrumento apresenta os requisitos necessários em termos de consistência interna e validade fatorial para ser amplamente utilizada na avaliação da SB em trabalhadores que desenvolvem suas atividades em profissões consideradas de ajuda, em nossa realidade (CARLOTTO; CAMARA, 2007b, p. 331).

Mediante os resultados apresentados e, em se tratando de validação de instrumento para profissionais brasileiros, considerou-se oportuna a escolha de sua utilização na presente pesquisa.

Tendo realizado aprofundamento nas temáticas estresse e *burnout*, bem como apresentado os instrumentos selecionados para a avaliação de tais construtos, torna-se relevante neste momento discorrer acerca da função gerencial. Além do fato de que o *corpus empírico* do presente estudo desempenha função gerencial, trata-se de categoria comprovadamente propensa ao desenvolvimento do estresse ocupacional (ALBRECHT, 1979; PAIVA; COUTO, 2008; ZILLE, 2005; PORTELA, 2011; LANNA, 2010).

2.3 Função gerencial

O fundamento para as atividades de gerenciamento nas empresas teve sua origem nas teorias das organizações. “Como ciência, a administração interessa-se em descrever, explicar, analisar e prever os fenômenos organizacionais e o comportamento humano na medida em que estão relacionados com a realização dos objetivos organizacionais” (SERGIOVANNI; CARVER, 1976, p. 2).

A primeira abordagem da administração científica, que vigorou entre os anos de 1910 a 1935, tendo Taylor (1986) como principal representante, deu ênfase à máxima eficiência organizacional, priorizando a produtividade em detrimento das necessidades do trabalhador. A divisão do trabalho entre a gerência e os trabalhadores foi resultante de um dos princípios básicos propostos nessa teoria: a especialização funcional. De fato, o planejamento das ações para habilitar os trabalhadores a produzirem de modo mais eficiente foi assim delegado aos gerentes.

Fayol (1949), outro representante da abordagem clássica da administração, trouxe importante contribuição ao caracterizar a função gerencial de forma mais complexa. Ele descreveu que os gerentes são responsáveis pelas funções de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de determinada unidade de comando. Ademais, identificou alguns princípios gerais da administração como: a divisão do trabalho entre gerência e trabalhadores, autoridade e responsabilidade, disciplina, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração pessoal, centralização, hierarquia, ordem e equidade. Assim sendo, Taylor (1986) parece mais preocupado com a organização do trabalho e Fayol (1949) com a gestão do processo produtivo.

A mediação de interesses entre as pessoas e a organização, por meio da disposição de cooperação dos subordinados, também foi atribuída como uma função gerencial por Barnard (1971). Para este autor, o gerente representaria um elo, um canal de comunicação entre as pessoas e a organização. Estando nessa posição intermediária, Motta (2007) denuncia que a função gerencial é repleta de ambiguidades e dualidades sendo, na prática, fragmentada e intermitente. Nesse contexto, torna-se oportuno melhor descrever as características, bem como os dilemas que permeiam essa função.

2.3.1 Conceitos, características e dilemas da função gerencial

A despeito da existência de muitas definições para a gerência, um traço comum que aparece nessas significações é a preocupação do gestor em atingir metas ou objetivos organizacionais. Autores definem a gerência como o trabalho “[...] com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 4).

Assim sendo, como os gerentes dependem dos subordinados para serem eficientes, o relacionamento efetivo com o grupo torna-se um aspecto crítico de sua responsabilidade. No gerenciamento do subordinado, dentre as inúmeras aprendizagens necessárias e dilemas enfrentados, destacam-se a aceitação da diversidade, o gerenciamento do empregado “*difícil*” e a manutenção do controle, muito embora não pudessem deixar de delegar atividades (HILL, 1993). Hill (1993, p. 131) apresenta esse dilema, observado em sua pesquisa, da seguinte forma:

[..] os gerentes encaravam a necessidade de gerenciar um paradoxo. Era como se estivessem lutando para balancear três conjuntos de tensões: tratar os subordinados com igualdade, mas como indivíduos; dar apoio aos subordinados confiáveis, porém tolerando os seus enganos e deficiências; e manter o controle, mesmo propiciando a autonomia.

Nessa lógica, Katz (1986) e Hill (1993) concordam com a premissa de que a competência interpessoal é um pré-requisito para um gerente bem-sucedido. Mesmo que necessitem de conhecimento técnico, os gerentes devem ser orientados para administrar pessoas em detrimento das tarefas. De fato, a gestão dos relacionamentos com os subordinados, colegas e superiores é um desafio para eles, uma vez que lidam com expectativas diversas e, muitas vezes, conflitantes.

Hill (1993) chama a atenção para o fato de que, na função gerencial se torna imperativo a compreensão da importância e das vantagens da delegação. Isso significa a ênfase na formação das redes de trabalho e nas responsabilidades com as pessoas, em detrimento das responsabilidades com as tarefas. Assim sendo, a capacidade de negociação torna-se uma importante habilidade gerencial e coloca o exercício do poder e da influência, por meio do discernimento e respeito aos limites de sua autoridade formal, como outro desafio na função gerencial. Nesse sentido, a credibilidade deve ser desenvolvida pelo gestor

no intuito de liderar e conduzir o grupo, cooperando para o comprometimento e motivação dos subordinados (HILL, 1993).

Atento a questão da mediação de interesses, Likert (1971) afirma que, dentre as características de um gestor, está o fato de ele procurar atender aos interesses da empresa e do empregado. Além disso, o autor inclui como qualidades: ser solidário e amigo, delicado, mas firme, nunca ameaça, interessado no bem-estar dos subordinados, revelando confiança e alimentando altas expectativas quanto ao desempenho dos subordinados.

A complexidade dos papéis dos gerentes também foi abordada por Mintzberg (1986), que observou o cotidiano de gestores e compreendeu que esses profissionais deveriam ter habilidades específicas em seu trabalho. Nesse sentido, o autor sustenta que o gerente exerce três principais papéis. No papel informacional, ele se responsabiliza pela coleta e disseminação das informações, além de ser uma espécie de porta-voz. No papel interpessoal, se portaria como um elemento de ligação entre as pessoas e a organização. Já no papel decisório, ele deveria ter a visão do negócio e se comportar como um empreendedor. Ainda, ao discorrer sobre a formação de gerentes, o autor comenta que, no início da carreira gerencial, eles se concentram na formação de redes de contato e de um banco de dados para, posteriormente, focar na função empreendedora, estabelecendo sua marca individual na organização.

Os papéis gerenciais remetem às habilidades necessárias para o bom desempenho dos gestores em seu cotidiano de trabalho. Hill (1993) destaca a necessidade de uma perspectiva global da organização, bem como a capacidade de planejamento no longo prazo. Katz (1986), em consonância com Hersey e Blanchard (1986), já tratava disso ao propor uma classificação das habilidades do administrador, a saber: habilidades técnicas (conhecer e utilizar um campo de especialização); habilidades humanas (referentes à condução e liderança das pessoas) e habilidades conceituais (coordenação e integração dos interesses). Ele destaca que, no exercício gerencial, as habilidades variam na proporção em que o gestor transita pelos níveis hierárquicos da organização.

Já Motta (2007) propõe outro tipo de classificação das habilidades, qual seja: cognitiva (transferência do conhecimento geral para questões particulares), analítica (adquirir mais realismo e profundidade por meio da análise das técnicas administrativas), comportamental (mudança de comportamento para obter melhores resultados) e de ação (interferir na organização, a partir de objetivos, valores e conhecimentos da instituição em que trabalha).

Motta (2007) destaca que, a despeito das habilidades necessárias, em geral, o gerente dedica-se intensamente a sua ocupação e, não raro, preocupa-se com suas tarefas fora dos horários normais de trabalho, permitindo interferências de problemas profissionais no âmbito privado, familiar. Como são pressionados com demandas urgentes, rendem-se ao fazer imediato, sem encontrar tempo para pensar no futuro da organização, negligenciando também o tempo para o lazer. Hill (1993) vai ao encontro de Motta (2007) quando afirma que a ambiguidade, a sobrecarga e a administração de conflitos são inerentes à função gerencial. Ao registrar em sua obra a experiência desses profissionais na formação de sua identidade gerencial, ela afirma que

[...] a compreensão de que o papel gerencial requeria o balanceamento de tensões fundamentais foi uma das mais difíceis e importantes constatações feitas pelos gerentes. [...] Seu trabalho era gerenciar e otimizar as transações (HILL, 1993, p. 73).

Muito embora possa ser razoável o pressuposto de que o comportamento consistente é o esperado para um gerente eficiente, Hill (1993, p. 131) afirma que “[...] o gerente eficiente é versátil e adapta sua abordagem às demandas que surgem em situações específicas”.

Enfim, à luz das pesquisas empreendidas sobre o tema, não resta dúvida de que o trabalho dos gerentes é relevante, imprescindível à consecução dos fins organizacionais, mas complexo e exige uma gama de habilidades individuais. Isto visto e considerando a condição estratégica dessa função no âmbito das organizações, optou-se, a seguir, por apresentar as peculiaridades da função gerencial na administração pública escolar, em se tratando de público-alvo do presente estudo.

2.3.2 A função gerencial na administração escolar pública

Como qualquer outra organização, a escola precisa ser bem administrada para facilitar o cumprimento das metas fixadas pela organização escolar. Sergiovanni e Carver (1976), ao discorrerem especificamente sobre o gerente escolar, chamam a atenção para a importância da eficiência administrativa no âmbito das escolas, uma vez que se trata de organizações formais cujos meios e fins são fundamentalmente humanos.

Magro (2012), discutindo acerca do papel do gestor escolar no desenvolvimento da organização, comenta que

[...] parece óbvia esta constatação, mas é difícil de ser executada. Se a escola não estiver preparada administrativamente, com professores comprometidos, baixo nível de absenteísmo, ambiente limpo e organizado, preocupação com o acolhimento, envolvimento da gestão, merenda organizada, pacto de regras bem definidas, registros adequados, projetos apropriados, entre outros processos administrativos, não haverá filosofia da educação que resolva o problema da qualidade da educação do estudante que “sai” da escola pública (MAGRO, 2012, p. 56).

Nesse contexto, dentre as funções de um administrador escolar, Nérici (1991) destaca as seguintes: administrativa, pedagógica, social, de relações humanas e de renovação. A função administrativa está vinculada ao aperfeiçoamento das tarefas burocráticas com o propósito de tornar a escola o mais eficiente possível. A função social se relaciona à capacidade do administrador de promover o entrosamento da comunidade com a escola, possibilitando a formação de um sentido de utilidade comunitária para as atividades escolares. O alinhamento da formação dos docentes com as necessidades dos alunos e da escola é atribuído à função pedagógica. Já na função de relações humanas, o administrador escolar deverá promover a aproximação e cooperação entre a escola e comunidade, além de envolver as demais pessoas que vivem e convivem no ambiente educativo. Por fim, a função de renovação está relacionada à responsabilidade do administrador em ajustar os propósitos e a ação didática da escola com as novidades teóricas e tecnológicas no campo da educação.

Mediante inúmeras e complexas funções, Tojal *et al.* (2010) comentam sobre os desafios dos gestores escolares, que são os articuladores do processo de modernização e democratização da escola, assinalando que

[...] em sua vida cotidiana, este profissional envolvido em múltiplas funções, demandado pela comunidade por ensino de qualidade, assim como pelo poder público que cobra resultados, está submetido a uma elevada carga de trabalho e, conseqüentemente, exposto a níveis de estresse que precisam ser avaliados, analisados, em busca de alternativas que viabilizem a melhoria de sua qualidade de vida e garantam as condições de saúde necessárias ao cumprimento de sua missão (TOJAL *et al.*, 2010, p. 5).

O desempenho dos gestores quanto aos objetivos escolares tem estreita relação com o sistema de autoridade dentro da organização. Sergiovanni e Carver (1976) definem autoridade como a “[...] capacidade potencial para efetuar movimento em direção à realização

dos objetivos” (SERGIOVANNI; CARVER, 1976, p. 175). Nesse sentido, merece atenção a abordagem de Peabody (1962) sobre autoridade, uma vez que, além de apresentar teoria abrangente sobre o assunto, pesquisou relações de autoridade em organizações públicas, incluindo uma escola de ensino elementar. Para esse autor, as bases de autoridade se fundamentam na autoridade formal - legitimada pela posição do cargo - e funcional, que se remete à competência profissional, à experiência e à habilidade de relações humanas.

Peabody (1962) subclassifica a base de autoridade formal com base na legitimidade ou na posição inerente ao diretor e as bases de autoridade funcional com base na competência e em suas habilidades pessoais. Elas se diferenciam conforme as fontes que sustentam a autoridade, de modo que a autoridade legítima é resultante da aceitação pelos subordinados da ordem legalmente constituída e formalizada no regimento escolar; a autoridade de posição se fundamenta na autoridade delegada que, por sua vez, se ancora nas sanções e recompensas justapostas à subordinação dos comandos do gestor; a autoridade de competência se fundamenta no conhecimento e habilidades adquiridos pelo gestor e, por fim, a autoridade pessoal é resultante das características pessoais e do modo peculiar de gerenciar as pessoas.

As bases de autoridade descritas por Peabody (1962) formam a capacidade potencial do administrador escolar. A Resolução da Secretaria Estadual de Educação(SEE), n. 1.812, de 22 de março de 2011 (DO, 2011), que estabelece critérios e condições para a indicação de candidatos ao cargo de diretor de escola estadual em Minas Gerais, determina que o cargo em comissão de diretor de escola seja exercido por servidor ocupante das carreiras de professor de educação básica ou especialista em educação básica. Uma vez definidos os candidatos, em geral, o diretor seria escolhido por meio de processo eleitoral decidido pela comunidade escolar.

Esse é um processo que pode desprivilegiar as bases de autoridade funcional e causar, posteriormente, dificuldades de gerenciamento da escola. Ademais, esse critério não confere ao candidato a formação na área de gestão exigida na prática profissional. Especialmente porque o mundo contemporâneo tem exigido nova práxis administrativa escolar que, a despeito das condições presentes nas escolas, não desconsidera as exigências sociais (SILVA, 2001; GUIMARÃES, 2013).

Silva (2001), ao explorar o tema da administração escolar, faz uma análise de regimentos escolares de alguns estados brasileiros e acusa “[...] a preocupação com o material, com o normativo e com o legal, em detrimento das reais necessidades e prioridades da

educação que é a de dar respostas ao desafio de um mundo em rápida transformação” (SILVA, 2001, p. 65). A autora denuncia a carência de estudos na área, a despeito de sua significativa relevância. Chega a dizer que o administrador escolar não tem a clareza de suas funções e, tampouco, teorias que fundamentam o processo administrativo escolar.

Luck (2000) analisou novos desafios afetos à gestão escolar no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Demandas sociais de diversos segmentos se encontram no espaço escolar e a tendência à adoção de práticas interativas e democratizadas se acentua como resultado de uma sociedade cada vez mais dinâmica e globalizada. Para Luck (2000, p. 19),

[...] a autonomia de gestão da escola, a existência de recursos sob controle local, junto com a liderança pelo diretor e participação da comunidade, são considerados os quatro pilares sobre os quais se assentam a eficácia escolar. (LUCK, 2000, p. 19)

A despeito da existência de forças inovadoras que buscam alcançar as organizações públicas, Pires e Macedo (2006) comentam sobre a dicotomia nas formas de operar do aparelho estatal. De um lado, a burocracia centralizadora, contrária às mudanças e, de outro, projetos de reforma que, não raramente, encontram barreiras de implementação.

Nesse novo paradigma de gestão escolar, a figura do diretor emerge com fortes pressões legais (advindas da legislação) e sociais (baseadas na expectativa da organização escolar sobre o diretor). Atenta-se que, estando em uma posição hierárquica intermediária, os diretores escolares sofrem cobrança de não só por seus superiores como também por seus subordinados. Assim sendo, pesquisas vêm demonstrando que essa é uma posição que, conseqüentemente, tende a apresentar maior incidência de estresse (SILVA, 2001; ZILLE, 2005).

Outro estudo que buscou investigar estresse ocupacional do gestor escolar da rede pública evidenciou a dificuldade dos gestores para lidar com as situações de estresse ocupacional ao relatarem as condições precárias de trabalho, a fragilidade em sua formação e a autonomia limitada. O autor do estudo tece o seguinte comentário acerca da realidade enfrentada pelo gestor escolar da rede pública.

O gestor convive com uma série de situações adversas no seu ambiente laboral, como aquelas decorrentes das relações interpessoais e dos conflitos provenientes de divergências na condução da administração escolar, bem

como das limitações orçamentárias, do excesso de atividades burocráticas e dos entraves no uso dos recursos públicos. Além disso, ele se depara com uma situação cada vez mais grave no âmbito escolar e no seu entorno, que é a disseminação e diversificação das ações de violência, um dos aspectos que caracterizam a sociedade contemporânea, o que lhe impõe uma sobreposição de atividades e, conseqüentemente, uma sobrecarga e precariedade das suas condições de trabalho. Essa situação tem levado o gestor a desenvolver um conjunto de reações emocionais, comportamentais e fisiológicas adversas, as quais, em muitos casos, não permitem que ele tenha um bom desempenho em sua gestão para alcançar os resultados esperados. Isso termina criando um clima de insatisfação pessoal e profissional por parte do gestor (GUIMARÃES, 2013, p. 60).

Estudo realizado por Tojal (2010) com 193 gestores de escolas públicas revelou fontes de estresse típicas da função gerencial, como a sobrecarga de trabalho (68%) e a falta de valorização profissional (56%), e outras idiossincráticas a esse contexto laboral, como: problemas de ordem administrativa, pedagógica e de infraestrutura (50%), problemas financeiros (44%), violência, indisciplina e desrespeito (43%), falta de compromisso dos profissionais (40%) e relação família-escola (24%).

Outras fontes de estresse também foram citadas por outros autores, como a falta de formação para aspectos relacionados à gestão, a dificuldade de cumprimento de políticas estabelecidas por órgãos superiores e a defasagem salarial, ratificando a importância de pesquisas voltadas para os profissionais nesse contexto laboral (SERGIOVANNI; CARVER; 1976; TOJAL, 2010; GUIMARÃES, 2013).

A esse respeito, a literatura ainda carece de estudos para melhor caracterização de aspectos concernentes à saúde laboral de gestores inseridos no contexto escolar. Assim sendo, com vistas ao aprofundamento nos achados dos estudos sobre estresse e *burnout* na categoria dos gestores, a seguir, foi traçado um panorama contendo os principais resultados obtidos nas pesquisas nacionais publicados nos últimos 10 anos.

2.4 Pesquisas sobre estresse e burnout em gestores

Na literatura científica existem estudos que examinam a manifestação, bem como as dimensões do estresse em diversos grupos ocupacionais (COUTO, 1987; TAMAYO, 1997; FELTON, 1998; CODO, 1999; FRIEDMAN, 2002; LIPP, 2002; ZILLE, 2005; PAIVA; SARAIVA, 2005; LIPP, 2005; PAIVA *et al.*, 2013; FINNEY *et al.*, 2013). Policiais,

controladores de voo e juizes teriam maiores índices de estresse, seguidos por jornalistas da mídia diária e bancários e, em terceiro lugar, os executivos e atletas (LIPP, 2005).

Independentemente da categoria profissional, algumas características inerentes à função gerencial, como a sobrecarga de tarefas e as cobranças excessivas, têm tornado esse grupo bastante propenso ao estresse, à síndrome de *burnout* e às doenças e disfunções organizacionais deles decorrentes (ALBRECHT, 1979; BARBOSA; GUIMARÃES, 2005). Cooper e Marshall (1976) corroboram tal pressuposto ao sustentarem que o nível ocupacional tem relação com a presença do estresse e, em consequência, do risco de doenças, principalmente, as coronarianas.

Assim sendo, visando obter um panorama dos resultados de algumas das principais pesquisas, a seguir, serão apresentados estudos nacionais, realizados nos últimos 10 anos, que objetivaram investigar as variáveis estresse e/ou *burnout* em profissionais que desempenham função gerencial. Procurou-se evidenciar, de forma sucinta e objetiva, a autoria do trabalho, o(s) construto(s) investigado(s), a amostra utilizada, a metodologia do trabalho (objetivos, métodos e abordagens), o(s) modelo(s) aplicado(s) para investigar o(s) construto(s) estresse e/ou *burnout*, bem como os principais resultados obtidos nas pesquisas encontradas.

Zille (2005) realizou um estudo sobre estresse com 201 gestores de 15 empresas privadas de setores diversos da economia. A pesquisa explicativa e descritiva contou com abordagem quantitativa e propôs um modelo teórico para o estudo do estresse ocupacional, com a elaboração de instrumento para o seu diagnóstico (MTEG). Destaca-se que 63% dos abordados apresentavam quadro de estresse e as principais fontes de tensão indicadas foram: a realização de várias atividades ao mesmo tempo, alto grau de cobrança, muitos prazos e cronogramas apertados, o convívio com indivíduos considerados de personalidade difícil, dificuldade de desligar-se de contextos relacionados ao trabalho.

O estudo de Barbosa e Guimarães (2005) foi sobre *burnout* e comprometimento organizacional afetivo de gestores da Eletronorte. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagens quantitativa (249 questionários) e qualitativa (16 entrevistas). Eles utilizaram o *Maslach Burnout Inventory*, MBI (MASLACH; JACKSON, 1981), adaptado por Tamayo, (1997). Foi encontrado um nível moderado de *burnout* nos fatores exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal, sendo que 27,7% dos pesquisados apresentaram índices altos ou moderados nos três fatores da síndrome, predominando o fator baixa realização pessoal. Não foi confirmada relação entre a síndrome e o comprometimento.

Já Santos (2007) analisou relações entre o estresse e o tipo psicológico de 708 executivos (gerentes de 3º nível) de 344 grandes empresas que atuam no Brasil. Essa pesquisa descritiva, do tipo *survey*, contou com abordagem quantitativa e utilizou o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Em seus resultados, predominou o padrão de comportamento Tipo A, cujos respondentes se mostraram mais insatisfeitos e infelizes do que os executivos do Tipo B. Eles foram também os que mais disseram sentir estresse, manifesto em ímpetos de raiva, irritabilidade fácil e ansiedade.

A pesquisa de Pereira e Braga (2007) também versou sobre estresse e abordou gestores de duas instituições financeiras privadas de âmbito nacional, tendo respondido o questionário um total de 288 indivíduos (168 de uma e 120 de outra). A pesquisa foi caracterizada como descritiva e explicativa, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa. Foi utilizado o MTEG (ZILLE, 2005) e 85,4% dos respondentes foram diagnosticados com quadro de estresse de intensidades variadas, sendo que 52,1% encontram-se no nível de estresse intenso/muito intenso. As principais fontes de tensão excessiva no trabalho foram: insegurança nas relações de trabalho; metas excessivas e muitas vezes inatingíveis; excesso de pressão e cobranças por resultados; dificuldades na administração do tempo; e trabalhar com um quadro de empregados aquém das necessidades da instituição, o que, na maioria das vezes, implica acúmulo de atividades. Quanto aos mecanismos de regulação, foi possível observar que 28,4% ou 33 indivíduos consideram nunca ser possível atrasar os cronogramas de trabalho e 13,8% ou 16 respondentes têm a percepção de que nunca é possível ter um canal aberto na instituição para discutir situações difíceis e de tensão. Por fim, verificou-se que, em termos de tempo para relaxar/descansar, 100% da amostra pesquisada realiza essa prática com certa regularidade. No entanto, 30% dos gerentes não têm o hábito de realizar exercícios físicos, ou seja, são totalmente sedentários.

Os temas estresse e qualidade de vida de gestores foram trabalhados por Paiva e Couto (2008), contando com questionários respondidos por 96 gerentes de uma companhia de água e saneamento urbano (Copasa-MG). Desse modo, o estudo de caso descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa (observação direta), pautou-se no modelo de estresse ocupacional de Cooper, Sloan e Williams (1988), tendo sido verificado que 62% da amostra estão propensos ao estresse; 54% se enquadram no tipo A de personalidade; 74% têm *locus* interno, e a gerência do tempo é o método mais utilizado pelos gerentes da empresa para combater o estresse.

Braga (2008) analisou o estresse de 62 gestores de uma organização do setor de prestação de serviços em energia elétrica. A pesquisa descritiva-explicativa, com abordagem quantitativa, também pautou-se no MTEG (ZILLE, 2005), e seus principais achados foram: 62,9% dos respondentes apresentou quadro de estresse, sendo que 11,29% com grau intenso; as principais fontes de tensão foram a sobrecarga de tarefas, o alto grau de cobranças em atividades complexas e simultâneas, o número excessivo de horas trabalhadas; além disso, os gerentes mais propensos a desenvolverem quadros de estresse intenso apresentaram como características comuns uma jornada de trabalho de 40 a 60 horas semanais e o consumo de bebidas alcoólicas.

Um estudo bem amplo foi conduzido por Mota, Tanure e Carvalho-Neto (2008), focalizado no estresse e no sofrimento, contando com 965 altos executivos de 344 grandes empresas do Brasil. Trata-se de pesquisa descritiva, tipo *survey*, com abordagem quantitativa. Pautou-se em “*Índice Global de Satisfação*” e “*Índice Global de Sensações/Atitudes*” e observou-se um padrão de comportamento predominante Tipo A (quase dois terços dos altos executivos). A pesquisa também mostrou que os gestores do Tipo A são os mais sujeitos ao estresse, cujos sintomas mais percebidos foram: irritabilidade fácil, ímpetos de raiva, nervosismo e ansiedade. Além disso, os executivos com Tipo A são mais insatisfeitos com aspecto da sua vida privada e profissional, gastam muito mais tempo com a vida profissional, preferindo os momentos com a família e os momentos de lazer e tendem a não praticar exercícios físicos em uma frequência que poderia ser saudável.

Braga, Zille e Marques (2008) também abordaram o estresse numa amostra de 62 gestores de uma empresa de energia elétrica da região sudeste brasileira. Esta pesquisa explicativa e descritiva, um estudo de caso com abordagem quantitativa, pautou-se no MTEG (ZILLE, 2005) e seus principais resultados foram que 62,9% da amostra com quadro de estresse (variando de leve a moderado a intenso); as principais fontes de tensão observadas foram a sobrecarga de trabalho, acarretada pelo uso recente das tecnologias como *e-mail's softwares*, sistemas integrados de gestão; realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, muitos prazos apertados, número excessivo de horas de trabalho. Os principais sintomas de estresse apresentados: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros, nervosismo acentuado, insônia, ansiedade, irritabilidade fácil e falta ou excesso de apetite; por fim, com relação aos mecanismos de regulação, 69,35% afirmam que algumas vezes é possível atrasar os cronogramas de trabalho, 51,61%, questionam prazos e prioridades

com os seus superiores, 45,16% da amostra afirmam que, na maioria das vezes, é possível gozar férias regulares e que é sempre possível ter descanso semanal regular.

O estudo de estresse de Costa (2009) abordou 73 gerentes de uma siderúrgica brasileira por meio de uma pesquisa explicativa e descritiva, caracterizada como estudo de caso e com abordagem quantitativa. O modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) foi o norte do estudo, sendo as sentenças da escala OSI utilizada adaptadas do instrumento de coleta utilizado por Zille (2005). Em geral, todos os fatores de estresse ocupacional avaliados apontaram uma pressão moderada no trabalho dos gerentes, com destaque para aqueles associados a inter-relacionamento e aqueles intrínsecos ao trabalho. Os indicadores mais significativos de pressão no trabalho foram: a disponibilidade constante para o atendimento das pessoas e a execução de várias atividades simultaneamente com alto grau de cobrança. Os sintomas mentais causam maior impacto nos pesquisados com destaque para sensações de ansiedade e nervosismo acentuado. Quanto às estratégias de combate ao estresse, boa parte delas está focalizada na resolução do problema potencialmente gerador de pressão no trabalho, sobressaindo aquela que envolve conversar com amigos.

Braga e Zille (2010) focalizaram o estresse gerencial em uma organização do setor de prestação de serviços em energia elétrica. A pesquisa explicativa e descritiva, também um estudo de caso de abordagem quantitativa, valeu-se do MTEG (ZILLE, 2005) e contou com 62 gestores; 62,9% deles apresentam quadro de estresse ocupacional (51,61%, estresse leve a moderado, 11,29%, estresse intenso); as características dos indivíduos que estão mais propensos a desenvolverem quadros de estresse intenso: ocupam, hierarquicamente, o cargo de gerente, trabalham de 40 a 60 horas semanais e consomem bebidas alcoólicas. As principais fontes de tensão no trabalho encontradas foram: sobrecarga de trabalho, uso frequente das tecnologias de gestão, execução de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança e com prazos apertados como rotina no trabalho. Os impactos na produtividade foram evidenciados, principalmente, pela diminuição da eficiência no trabalho, dificuldade de lembrar fatos recentes que anteriormente eram facilmente lembrados, dificuldade de concentração e desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho e fora dele.

Tojal *et al.* (2010) realizou uma pesquisa descritiva, quantitativa sobre estresse e focalizou 193 gestores de escolas públicas. A Escala de Toulousaine de *Stress* — *Echelle Toulousaine de Stress* (ETS) foi utilizada e as principais fontes de estresse identificadas

foram: sobrecarga de trabalho (68%), a falta de valorização profissional (56%), problemas de ordem administrativa, pedagógica e de infraestrutura (50%), problemas financeiros (44%), violência, indisciplina e desrespeito (43%), falta de compromisso dos profissionais (40%) e relação família-escola (24%). O estresse físico, psicológico, global e psicofisiológico se apresentou em valores levemente inferiores à média nacional.

Outro estudo que centralizou na questão do estresse foi o de Lanna (2010), realizada com 120 gestores de uma organização do segmento de *call center*. A pesquisa explicativa e descritiva, com abordagem quantitativa, pautou-se no MTEG (ZILLE, 2005) e 88 (73,4%) gerentes apresentaram quadro de estresse, sendo que 34 (28,4%) deles em nível intenso e muito intenso. As principais fontes de tensão apuradas foram: execução de atividades simultâneas, com alto grau de cobrança; rotina de trabalho marcada por prazos curtos e percepção de que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados. Os principais sintomas de estresse detectados foram: ansiedade, fadiga, angústia, dor de cabeça por tensão e falta, ou excesso, de apetite. Quanto aos impactos na produtividade dos gerentes, identificaram-se: frequente desejo de trocar de emprego, distúrbios de memória relacionados a fatos recentes vinculados ao trabalho e o receio de se perder o controle sobre os eventos da vida.

Zille *et al.* (2011) também adotaram a mesma metodologia acima num público de 636 gestores, dentre os quais, 75,7% apresentaram quadro de estresse. Identificou-se também que os gestores que apresentaram níveis mais significativos de estresse foram aqueles que ocupavam a gerência intermediária. 27,0% apresentaram problemas de saúde. Os principais sintomas foram: a ansiedade, o nervosismo, a fadiga, a irritabilidade sem motivos aparentes, a angústia e a dor nos músculos do pescoço e ombros. Já as fontes de tensão excessivas mais citadas foram: execução de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança, o estabelecimento de prazos apertados e a filosofia pautada pela obsessão e compulsão por resultados. Por fim, os indicadores de impactos na produtividade mais recorrentes foram: o desejo de trocar de emprego com frequência; desmotivação em relação ao trabalho e a organização e, em muitas ocasiões, perder o controle relativo aos eventos da vida, entre eles o trabalho.

Melo, Cassini e Lopes (2011) realizaram uma pesquisa qualitativa sobre estresse com 36 gerentes em 10 empresas de médio e grande portes do setor de informática localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), sem utilização de um modelo conceitual

norteador. Os dados das entrevistas com roteiros semiestruturados indicaram, como principal fator de pressão, a cobrança por resultados sobre os gerentes, verificando também que ela se torna uma obsessão, conduzindo o gerente a um dilema expresso pela dedicação de tempo para o trabalho em detrimento do tempo para a família e vice-versa. A sobrecarga de trabalho, os prazos e o aumento do número de demissões também foram destacados como pressões vivenciadas frente às novas demandas por mudanças e adaptações, exigindo dos gerentes, melhor administração do tempo.

Portela (2011) avaliou o estresse de 84 gestores de cooperativas do sistema Unimed mineiro por meio de uma pesquisa descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa, sendo que as entrevistas foram realizadas com 10% da mostra quantitativa. O modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) norteou a pesquisa, com utilização da escala de Costa (2009). Os sintomas mentais têm maior impacto quando comparados aos sintomas físicos. Já os sintomas mentais mais referidos foram os associados à ansiedade, perda e/ou oscilação do senso de humor, nervosismo acentuado, angústia, ímpetos de raiva e irritabilidade fácil, enquanto que fadiga e sensação de dor nos músculos do pescoço e ombros, e insônia foram apontadas como os sintomas físicos mais sentidos. As estratégias de combate eficientes estão focalizadas no planejamento das atividades e na definição de prioridades.

Andrade (2013), por sua vez, abordou 30 gestores de uma empresa do setor de construção civil, com uma pesquisa descritiva, de abordagem quantitativa. O MTEG (ZILLE, 2005) foi utilizado, e 20% dos gestores apresentaram, estresse intenso; e 10%, estresse leve; 70% gestores ausência de estresse. As fontes de tensão mais recorrentes foram realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança e ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre. Os principais sintomas de estresse: dor nos músculos do pescoço e ombros, nervosismo e insônia. Os mecanismos de regulação mais utilizados foram a possibilidade de descansar com regularidade nos finais de semana e feriados e cooperação entre os pares (gestores).

No estudo de Guimarães (2013), 12 gestores de escolas municipais de Salvador (BA) foram analisados acerca do estresse ocupacional por meio de um estudo qualitativo, baseado na abordagem de Lazarus e Folkman (1984) e no modelo de Cooper e Davidson (1988). As estratégias de enfrentamento mais utilizadas foram agrupadas em categorias focadas na emoção e no problema, com forte destaque ao enfrentamento religioso. Ficou evidenciada a

dificuldade dos gestores para lidar com as situações de estresse ocupacional ao relatarem as condições precárias de trabalho, a fragilidade em sua formação e a autonomia limitada.

No trabalho de estresse de Maffia e Zille (2013), gestores das secretarias de governo do estado de Minas Gerais foram consultados numa pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com abordagens quantitativa (181 questionários) e qualitativa (12 entrevistas com roteiro semiestruturado, levando-se em consideração os indivíduos incluídos nas categorias de estresse: muito intenso, intenso, leve a moderado e ausência de estresse). O MTEG (ZILLE, 2005) norteou a discussão, e 74% dos gestores apresentaram manifestações de estresse em níveis variados. Os principais sintomas físicos observados foram: fadiga e a dor nos músculos do pescoço e ombros. Já os psíquicos foram: ansiedade e a angústia e, de maneira menos evidente, o nervosismo e a irritabilidade sem motivo aparente. Os indicadores mais importantes para explicar a fonte de tensão foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança (49,64%); muitos prazos e prazos apertados (40,88%); exigência de alta produção com poucos recursos (35,04%); execução de trabalho complexo (34,31%) e filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados. Dentre os mecanismos de regulação citados por 100% dos gestores com ausência de estresse notem-se: a 'experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho' e a 'possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana'.

Pereira, Braga e Marques (2014) avaliaram o estresse de 637 gestores que atuam em organizações privadas no estado de Minas Gerais. A pesquisa descritiva, do tipo *survey*, com abordagem quantitativa, utilizou o MTEG (ZILLE, 2005). Dentre os respondentes, 75,7% apresentaram manifestações de estresse: 55,9% de nível leve a moderado, 14,6% com um quadro de estresse intenso, e 5,2% com estresse muito intenso.

Quando a análise incide nos setores específicos pesquisados (bancário, comercial, serviços, educação e industrial), observa-se que o setor que se revelou mais crítico foi o da educação, com 85,7% dos sujeitos com algum nível de estresse, seguido dos setores comercial, 83,3%, de serviços, 74,9%, bancário, 69,2%, e industrial, 66,7%. A maior ocorrência de estresse intenso/muito intenso deu-se na gerência intermediária. Os principais sintomas de estresse (grupo de gerentes com estresse intenso e muito intenso), foram os seguintes: ansiedade; nervosismo; fadiga (baixo nível de energia); irritabilidade sem motivo aparente; angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas) e dor nos músculos do pescoço e dos ombros. Dentre as fontes de tensão mais importantes destacam-se: realizar

trabalho que exige a execução de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança; estar submetido a muitos prazos e a prazos apertados; submeter-se à filosofia da direção, pautada pela obsessão e compulsão por resultados; ter o dia muito tomado por uma série de compromissos de trabalho assumidos com pouco ou nenhum tempo livre; não conseguir se desligar dos contextos relacionados ao trabalho; 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 realizar de forma frequente duas ou mais coisas ao mesmo tempo com dificuldades para concluí-las.

A análise dessas pesquisas remete à observação de que a maioria expressiva dos estudos envolve o construto estresse tendo apenas um estudo abrangendo o *burnout*. Eles foram realizados em diversificadas empresas, tanto públicas, quanto privadas, sendo que, em apenas dois, a investigação se deu em contexto escolar. Quanto ao delineamento metodológico, a maior parte é de caráter descritivo-explicativo, envolvendo o método de estudo de caso com abordagem quantitativa. Dois modelos explicativos para o estresse ocupacional foram os mais utilizados: o MTEG, elaborado por Zille (2005), que tem suas origens no trabalho de Cooper, Sloan e Willians (1988), e o trabalho seminal destes últimos, contando com versões do OSI. O MBI foi o instrumento utilizado na pesquisa que investigou o *burnout*.

No que tange aos resultados mais encontrados, em geral, destacam-se: alta prevalência de estresse, sendo sua presença determinada em, no mínimo, 30% dos indivíduos das diversas amostras estudadas. Quanto às principais fontes de tensão citadas, destacam-se: o alto grau de cobrança, os cronogramas e prazos apertados, as várias e simultâneas atividades, a sobrecarga de tarefas e a compulsão por resultados pelas organizações. Os mecanismos de regulação mais utilizados foram: o tempo para relaxar e descansar e a gerência do tempo. Os sintomas mais comuns referidos, tendo os mentais maior impacto quando comparados aos físicos: ansiedade, nervosismo, irritabilidade, ímpetos de raiva e dor nos músculos do pescoço e do ombro. A personalidade do tipo A foi a predominante em todos os estudos que incluíram esse achado, sendo o *locus* de controle interno encontrado no único estudo que incluiu essa dimensão.

Um interessante estudo a que se teve acesso, de origem internacional, foi realizado com o intuito de determinar a dependência entre estresse ocupacional e síndrome de *burnout* em 73 gestores (gerentes e diretores de várias empresas). Nele, foi revelada intensidade significativa de estresse no grupo avaliado. Os fatores referidos como os mais estressantes

foram: equilíbrio psíquico de trabalho, falta de recompensas, contatos sociais e incerteza no trabalho. O maior risco da síndrome de *burnout* foi associada a sintomas de exaustão emocional e despersonalização. A pesquisa também revelou que a maior intensidade de estresse ocupacional está relacionada com o aumento da intensificação do *burnout*. (JABŁKOWSKA; BORKOWSKA, 2005).

Por fim, merece atenção a pesquisa de Friedman (2002), realizada com 821 diretores de escolas, com o objetivo de mapear os estressores comuns relacionados ao trabalho, bem como o peso de cada um deles em termos de previsão de esgotamento. O autor concluiu que a presença da síndrome de *burnout* foi decorrente principalmente por pressões advindas de professores e pais e, em menor grau, por questões referentes à sobrecarga de trabalho. Ademais, foi constatado que diretores que percebem que sua liderança é contestada ou rejeitada se sentem fortemente estressados e eventualmente esgotados.

Em geral, os achados confirmam a alta prevalência de estresse em trabalhadores que executam função gerencial, tendo como principais fatores estressores a sobrecarga de tarefas, a complexidade e simultaneidade das mesmas, ocasionando principalmente sintomas emocionais que podem concorrer para o aparecimento da síndrome de *burnout*.

Para se pesquisar como isso ocorre entre gestores de escolas públicas estaduais do município de Belo Horizonte (MG), foi traçado o percurso metodológico descrito no próximo capítulo do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve o delineamento metodológico utilizado neste estudo com vistas ao alcance do objetivo geral. São descritos os seguintes aspectos metodológicos: características gerais do estudo (tipo, abordagem e método de pesquisa), unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa e técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e abordagem da pesquisa

A partir das questões norteadoras, oriundas dos objetivos específicos propostos, a estratégia metodológica utilizada foi a de pesquisa de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, cujo método de investigação envolveu um estudo de caso.

Trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que se configura em uma investigação empírica, realizada no local em que os fenômenos ocorrem, visando conseguir informações acerca de um problema ou descobrir relações entre fenômenos (MARCONE; LAKATOS, 2003; VERGARA, 2009). O campo escolhido refere-se às escolas públicas estaduais do município de Belo Horizonte (MG).

Em relação ao aspecto descritivo, pode-se dizer que pesquisas descritivas têm como primordial objetivo expor as características de determinada população ou mesmo descrever o comportamento dos fenômenos (COLLIS; HUSSEY, 2005; GIL, 2009). Assim, busca-se descrever e analisar como se encontram as variáveis de estresse e *burnout* em diretores de escolas estaduais do município de Belo Horizonte (MG).

A opção pela adoção de abordagens quantitativa e qualitativa, conhecida como triangulação metodológica, se apoia na complementaridade das técnicas com o intuito de melhor perceber o fenômeno estudado conforme exposto por Collis e Hussey (2005). A triangulação foi operacionalizada por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas. Gonçalves e Meirelles (2004) afirmam que, para a compreensão da extensão do objeto estudado, utilizando-se a estatística como uma das principais ferramentas, a abordagem quantitativa é a mais indicada. Já a qualitativa permitirá o aprofundamento e compreensão dos significados subjacentes aos fatos descritos pelos indivíduos pesquisados.

Quanto ao método de investigação, o estudo de caso foi adotado com vistas à descrição das características peculiares da população investigada. De acordo com Vergara (2009, p.44), “o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Neste caso, permitiu a observação com profundidade da percepção dos diretores pesquisados quanto às manifestações de estresse e *burnout* em sua ocupação.

3.2 Unidades de análise, de observação e sujeitos da pesquisa

Na concepção de Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a unidade de análise determina as fronteiras de interesse do pesquisador, podendo se tratar de uma organização, um grupo ou de determinados indivíduos. A unidade de análise do estudo realizado foi composta pelos diretores de escolas públicas estaduais, lotados no município de Belo Horizonte (MG).

A unidade de observação abrangeu os diretores das referidas escolas que participaram do estudo. Conforme dados disponibilizados pela diretoria de informações educacionais da Secretaria Estadual de Educação, são 223 escolas, portanto, o universo contemplou 223 gestores. Os sujeitos foram selecionados pela facilidade de acesso, critério descrito por Vergara (2009), sendo sua inclusão dependente de sua disponibilidade para preenchimento do questionário e/ou participação da entrevista. Assim sendo, a definição da amostra não respeitou critério probabilístico, sendo direcionada apenas pela acessibilidade e intencionalidade dos respondentes.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para atingir o objetivo proposto, esta pesquisa se baseou na coleta de dados por meio de questionários e entrevistas.

Na primeira fase da pesquisa, foi aplicado um questionário (ANEXO A), composto de quatro partes: a primeira, de dados demográficos e funcionais dos respondentes; a segunda, de questões referentes ao estresse, pautadas no modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), conforme utilizada por Paiva e Couto (2008); a terceira, referente ao *burnout*, pautadas no

modelo de Maslach & Jackson (1981), como utilizada por Carlotto e Câmara (2007b), e espaço aberto para comentários, dúvidas e sugestões dos respondentes na quarta parte.

Ressalta-se que a versão de Paiva e Couto (2008) pauta-se no modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) e contempla todas as variáveis apresentadas pelos autores. Ela é composta por cinco seções, sendo a primeira sobre saúde física e mental, com 20 afirmativas; a segunda sobre tipo de personalidade, com 12 afirmativas; a terceira sobre fontes de pressão, com 21 afirmativas; a quarta sobre as estratégias de combate e defesa contra o estresse, com oito afirmativas; e a quinta aborda dados pessoais relacionados ao trabalho. Nas quatro primeiras mencionadas, o respondente indica seu nível de concordância com as afirmações ou a frequência com que determinados eventos ocorrem, por meio de escalas do tipo Likert, com seis pontos (do 1 ao 6). Já na última, o respondente indica dados pessoais relacionados a gozo de férias, intenção de sair da empresa, prática de exercícios físicos, uso de álcool ou tabagismo e doenças ou licença médica nos últimos três meses.

Já a seção que avalia as três dimensões do *burnout*, estabelecidas pelo modelo de Maslach & Jackson (1981) e adaptadas por Carlotto e Câmara (2007b), é composta por 22 itens que indicam a frequência das respostas conforme escala de pontuação do tipo Likert. Neste estudo, foi adotado o sistema de pontuação de 1 a 5, sendo 1 para *nunca*, 2 para *algumas vezes ao ano*, 3 para *algumas vezes ao mês*, 4 para indicar *algumas vezes na semana* e 5 para *diariamente*.

A dimensão *exaustão emocional* foi avaliada por nove itens; a dimensão *despersonalização* foi avaliada por cinco itens e, por último, a dimensão *diminuição da realização pessoal no trabalho* foi avaliada por meio de oito itens. A variável *burnout* foi estimada via cálculo da média das pontuações obtidas em cada dimensão, o que resultou num índice médio delas.

Na segunda fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas com roteiro semidiretivo ou semiestruturado (Apêndice C), inspirados em Araújo (2011) e Silva (2011), que também trabalharam tais temáticas no contexto da educação. Foram realizadas 23 perguntas, sendo as três primeiras utilizadas para traçar o perfil dos entrevistados, as questões de 4 a 11 para investigar as variáveis de estresse ocupacional, segundo o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988) e as questões de 12 a 22 para investigar as variáveis da Síndrome de *Burnout*, conforme os modelos que pautaram este estudo. A questão 23 oportunizou momento para o entrevistado acrescentar alguma informação.

É importante ressaltar que a técnica da entrevista visa um entendimento mais aprofundado dos fenômenos de interesse, o que complementou os achados obtidos anteriormente. Em relação ao processo adotado durante a entrevista, Ruquoy (2005, p. 86) expressa que “[...] se trata de fazer com que o interlocutor se exprima o mais livremente possível e forneça as informações mais completas e precisas sobre o assunto tratado”.

Ainda, de acordo Ruquoy (2005), as entrevistas podem ser diferenciadas segundo o grau de liberdade dada ao entrevistado. A partir dessa compreensão, têm-se entrevistas diretivas (baseadas em um roteiro padronizado, estruturado), semidiretivas (o entrevistado pode estruturar seu pensamento em torno do objeto de estudo, mas é direcionado pelo entrevistador, ou seja, o roteiro é semiestruturado) e não diretivas (entrevistado articula seu pensamento em torno do objeto de estudo, sem intervenção do entrevistador, isto é, sem um roteiro previamente definido). Na presente pesquisa, as entrevistas foram realizadas com roteiro semidiretivo.

Previamente à execução de tais etapas, foi necessário apresentar projeto de pesquisa junto à Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (SEE), que aprovou a coleta dos dados. No âmbito regional, como extensão da SEE, funciona a Superintendência Regional de Ensino (SRE). A SRE é um órgão público que tem por finalidade exercer, de forma regional (dentro das unidades estaduais de ensino de sua jurisdição), as ações de supervisão técnica, orientação normativa, cooperação e de articulação e integração estado e município, de acordo com as diretrizes e políticas educacionais vigentes, sendo representada pelas metropolitanas (A, B e C). Cada metropolitana coordena o funcionamento da educação na sua região, garantindo o fluxo de informações entre as unidades escolares e a SEE. Assim sendo, a SEE enviou por correspondência, via *e-mail*, uma carta de aprovação da pesquisa às metropolitanas para que as mesmas divulgassem, junto aos diretores das escolas estaduais de Belo Horizonte, a permissão para a coleta de dados.

Tendo em vista o universo amplo das escolas estaduais em Belo Horizonte, foi realizado contato com as três metropolitanas, a fim de planejar de forma mais eficaz a execução dessa etapa da pesquisa. Foi possível realizar a aplicação do questionário impresso durante as reuniões de diretores, que ocorrem periodicamente nas metropolitanas A e B. Na metropolitana C, o acesso foi obtido por meio de inspetores que distribuíram o questionário pessoalmente aos gestores escolares, uma vez que se reúnem periodicamente com os mesmos. Os inspetores que colaboraram deixaram os questionários preenchidos na metropolitana C, os

quais foram recolhidos pela autora da pesquisa. Dessa forma, obteve-se acesso a aproximadamente 200 escolas, e, dos 200 questionários distribuídos, foram recebidos 80 preenchidos. Contudo, foi necessário excluir três questionários, preenchidos de forma parcial, o que resultou na amostra final de 77 questionários válidos.

As entrevistas foram realizadas com diretores que se dispuseram a participar dessa segunda fase de coleta. Alguns diretores foram abordados na fase de aplicação do questionário e, por já estarem cientes do estudo a ser realizado, em geral, demonstraram interesse em colaborar respondendo a entrevista individual. Outros diretores foram selecionados aleatoriamente e contatados por telefone. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados. Para a realização da gravação das entrevistas, foi utilizado o gravador digital da marca Sony, modelo ICD – PX 312. A princípio, estabeleceu-se a meta de 20 entrevistas. Contudo, antes de se alcançar tal meta, percebeu-se saturação dos dados coletados, o que resultou num total de 12 entrevistas.

3.4 Técnicas de análise de dados

Em relação às técnicas de análise de dados, os questionários foram tabulados em planilha eletrônica (*Microsoft Excel*, 2007) e, em seguida, analisados, pautando-se em estatística descritiva uní (medidas de posição e dispersão) e bivariada (testes de comparação e de correlação). A estatística univariada foi utilizada para apurar a distribuição de frequência das respostas e estabelecer medidas de posicionamento da amostra (média e mediana) e de dispersão dos dados (intervalos P_{25} e P_{75}). Já o uso da estatística bivariada teve por objetivo comparar e verificar possíveis correlações entre as variáveis de estresse e *burnout* com os dados demográficos e funcionais. Uma vez que a distribuição dos dados não se mostrou normal, conforme apontado pelo resultado do teste de Kolmogorov-Smirnov, foram utilizados testes não-paramétricos, sendo o Mann Whitney utilizado para analisar duas categorias e o Kruskal Wallis, para três ou mais. Para tanto, o *Statistical Package for Social Sciences*, (SPSS - versão 15) foi o *software* utilizado na análise dos dados. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Portanto, os resultados estatisticamente significativos foram aquelas cujo p-valor foi menor ou igual a 0,05 ($p \leq 0,05$). Para análise dos percentuais de respondentes por avaliação feita, os limites considerados foram: sintomas físicos e mentais insatisfatórios (menor que 3,0), satisfatório

(maior ou igual a 4,0) e mediano (entre 3,0 e 4,0). Para o tipo de personalidade, maior ou igual a 3,5 foi considerado Tipo A e menor ou igual a 3,5, Tipo B. Quanto ao *l*ocus de controle, resultados maiores ou menores que 3,5 foram classificados como externo e menores que 3,5 como interno. A propenso ao estresse foi obtida por meio da conjugao destas duas variaveis (tipo de personalidade e *l*ocus de controle), sendo muito propensos os que obtiveram media maior ou igual a 3,5 e pouco propensos media menor que 3,5. No que se refere ao nivel de presso/insatisfao, resultados iguais ou superiores a 4,0 foram considerados elevados, valores entre 3,0 e 4,0 foram classificados como mediano e resultados iguais ou abaixo de 3,0 considerados como nivel baixo de presso. Por fim, o uso elevado de estrategias de defesa e combate ao estresse foi caracterizado por resultados iguais ou superiores a 4,0, uso mediano por valores entre 3,0 e 4,0 e resultados abaixo de 3,0 caracterizaram o uso baixo de tais estrategias.

Quanto as entrevistas, o processo de anlise seguiu os principios determinados pela anlise de conteudo. Bardin (2009) descreve tal procedimento como um conjunto de tecnicas que visam obter indicadores (quantitativos ou no) que permitam inferir as condioes de produo das mensagens. Dessa forma, as entrevistas foram submetidas as seguintes fases de tratamento: transcrio das respostas segundo o roteiro das perguntas; agrupamento das respostas em categorias, tendo por referencia os objetivos da pesquisa; tabulao quantitativa e levantamento das subcategorias de componentes das respostas. Tais categorias pautaram-se nas variaveis dos modelos utilizados, mantendo-se abertura caso outras surgissem no decorrer da anlise.

Mediante estes esclarecimentos, o captulo seguinte apresenta e discute os dados coletados por meio do percurso metodolgico explicitado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em quatro seções com a finalidade de apresentar e analisar os principais resultados provenientes da pesquisa. Na primeira seção, descrevem-se as variáveis demográficas e ocupacionais dos diretores participantes da pesquisa, considerando-se as variáveis sexo, estado civil, faixa etária, presença de filhos, nível educacional, aspectos relacionados a jornada de trabalho e a renda mensal. Na segunda, estão explicitados os dados referentes às variáveis que compõem o estresse ocupacional e, na terceira, aqueles relacionados ao *burnout*. Por fim, na quarta seção, exibe-se o quadro de correlações entre as variáveis que formam o estresse ocupacional e o nível de *burnout* evidenciados pelos pesquisados.

4.1 Variáveis demográficas e funcionais dos diretores pesquisados

Neste item, serão apresentados os dados demográficos e funcionais dos respondentes do questionário e dos diretores entrevistados.

Os dados da Tabela 1 exibem as frequências absoluta e relativa dos dados obtidos quanto às variáveis demográficas.

Tabela 1 - Frequências absoluta e relativa da amostra referentes às variáveis demográficas

Dados Demográficos	Variáveis	Total de respondentes	Percentual
Sexo	masculino	17	22,1
	feminino	60	77,9
Estado Civil	solteiro	13	16,9
	casado	49	63,6
	desquitado / separado / divorciado	9	11,7
	viúvo	5	6,5
	união estável	1	1,3
	outros	0	0,0
Faixa etária	menos de 25 anos	0	0,0
	de 26 a 30 anos	0	0,0
	de 31 a 35 anos	1	1,3
	de 36 a 40 anos	9	11,7
	de 41 a 45 anos	15	19,5
	de 46 a 50 anos	20	26,0
	mais de 50 anos	32	41,6
Tem filhos	não	13	16,9
	sim	64	83,1
Escolaridade	ensino fundamental incompleto	0	0,0
	ensino fundamental completo	0	0,0
	ensino médio incompleto	0	0,0
	ensino médio completo	0	0,0
	ensino superior incompleto	1	1,3
	ensino superior completo	14	18,2
	especialização	60	77,9
	mestrado	2	2,6
	doutorado	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 2 exibem as frequências absoluta e relativa dos dados obtidos quanto às variáveis funcionais dos respondentes.

Tabela 2 - Frequências absoluta e relativa da amostra referentes às variáveis funcionais

Dados Funcionais	Variáveis	Total de respondentes	Percentual
Tempo que atua na profissão	menos de 1 ano	1	1,4
	de 1 a 5 anos	9	12,3
	de 6 a 10 anos	12	16,4
	de 11 a 15 anos	8	11,0
	de 16 a 20 anos	12	16,4
	mais de 20 anos	31	42,5
Tempo que atua no cargo	menos de 1 ano	3	3,9
	de 1 a 5 anos	38	49,4
	de 6 a 10 anos	20	26,0
	de 11 a 15 anos	13	16,9
	de 16 a 20 anos	2	2,6
	mais de 20 anos	1	1,3
Tempo de atuação na Escola	menos de 1 ano	5	6,5
	de 1 a 5 anos	12	15,6
	de 6 a 10 anos	20	26,0
	de 11 a 15 anos	11	14,3
	de 16 a 20 anos	13	16,9
	mais de 20 anos	16	20,8
Tempo de atuação no setor público	menos de 1 ano	0	0,0
	de 1 a 5 anos	0	0,0
	de 6 a 10 anos	7	9,1
	de 11 a 15 anos	8	10,4
	de 16 a 20 anos	23	29,9
	mais de 20 anos	39	50,6
Tem outro emprego	não	75	100
	sim	0	0,0
Jornada de trabalho semanal total na escola	10 horas	3	4,0
	11 horas	1	1,3
	18 horas	1	1,3
	40 horas	46	61,3
	45 horas	5	6,7
	50 horas	12	16,0
	55 horas	4	5,3
	60 horas	3	4,0
Renda mensal bruto	até 5 salários mínimos	56	76,7
	de 5,1 a 7 salários mínimos	16	21,9
	de 7,1 a 9 salários mínimos	1	1,4
	de 9,1 a 11 salários mínimos	0	0,0
	de 11,1 a 13 salários mínimos	0	0,0
	de 13,1 a 15 salários mínimos	0	0,0
	mais de 15,1 salários mínimos	0	0,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Alguns aspectos mais marcantes caracterizam o perfil da amostra coletada. Dentre elas, pode-se destacar a maioria expressiva de respondentes do sexo feminino, casados e a concentração significativa de indivíduos com faixa etária superior a 40 anos. Observa-se ainda que, aproximadamente, 83% dos respondentes têm filhos e, no aspecto escolaridade, a maioria tem especialização. No que diz respeito aos dados funcionais, a maioria atua há mais de 20 anos na profissão, de um a cinco anos no cargo e de seis a 10 anos na escola, estão há

mais de 20 anos no serviço público e nenhum tem outro emprego. Ainda declaram jornada de trabalho de 40 horas, sendo que a renda mensal dos funcionários pesquisados atinge até cinco salários mínimos.

Tojal *et al.* (2010), corroborando o presente estudo, pesquisaram uma amostra de 193 gestores escolares e também encontraram público feminino mais expressivo que o masculino, discordando de Davel e Melo (2005), quando afirmam que há um predomínio do sexo masculino na categoria gerencial. Uma explicação para a discrepância dos resultados, no que diz respeito aos gestores escolares, pode considerar que os mesmos são, em sua origem, professores que ocupam cargo temporário na administração escolar. De fato, estudos demonstram que a predominância do público feminino na docência é expressivamente maior que o masculino. (CAMPOS, 2008; ARAUJO, 2011; ZILLE; CREMONEZI, 2013).

Estudo realizado por Souza e Gouveia (2010), com o intuito de traçar o perfil de diretores escolares da educação pública brasileira, revelou que 73,8% são do gênero feminino e que a maioria tem formação superior, sendo que 63,5% já têm alguma especialização, segundo os dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB- 2007). Tais achados vão ao encontro dos resultados da presente pesquisa.

Quanto aos resultados relativos ao gênero, ainda que tais dados não tenham sido objeto principal de estudo desta pesquisa, autores chamam a atenção para o fato de que a função gerencial é centrada em valores masculinos e não há neutralidade em termos de relações de gênero. Chegam a dizer que [...] “a segregação das mulheres a determinados segmentos não acontece apenas no mercado de trabalho, também ocorre no sistema educacional” (DAVEL; MELO, 2005, p. 39).

No que tange à carga horária de trabalho, Braga e Zille (2010), em concordância com Braga (2008), identificaram que gestores mais propensos a desenvolverem quadros de estresse perfazem a carga horária de 40 a 60 horas semanais, coincidindo com o período de trabalho exercido pela maior parte da amostra do presente estudo.

Em relação aos sujeitos que contribuíram para a parte qualitativa, ou seja, 12 entrevistados, seu perfil pode ser sintetizado da seguinte forma:

- 1) sexo: dez são mulheres e dois homens;
- 2) estado civil: dois são solteiros; sete casados; dois desquitados e um viúvo;

- 3) faixa etária: três de 36 a 40 anos; três de 45 a 50 anos; seis na faixa etária de mais de 50 anos;
- 4) tem filhos: 10 têm filhos e dois não têm;
- 5) escolaridade: um tem ensino superior incompleto; um possui ensino superior completo; dez possuem especialização;
- 6) tempo que atua na profissão: dois de 1 a 5 anos; dois de 6 a 10 anos; dois de 11 a 15 anos; um de 16 a 20 anos e cinco atuam mais de 20 anos;
- 7) tempo em que atua no cargo: um atua menos de um ano; três atuam de um a cinco anos; seis atuam de seis a 10 anos; um atua de 11 a 15 anos e um atua de 16 a 20 anos;
- 8) tempo de atuação na escola: um atua menos de um ano; cinco atuam de seis a 10 anos; dois atuam de 11 a 15 anos; três atuam de 16 a 20 anos e um atua há mais de 20 anos;
- 9) tempo de atuação no setor público: um atua de seis a 10 anos; dois atuam de 11 a 15 anos; três atuam de 16 a 20 anos e seis atuam há mais de 20 anos;
- 10) possui outro emprego: nenhum tem outro emprego;
- 11) jornada de trabalho semanal na escola: sete declaram jornada de 40 horas e outros cinco acima de 40 horas;
- 12) renda mensal bruta no cargo de gestor: oito declararam receber até cinco salários mínimos; dois de 5,1 a 7 salários mínimos; um de 7,1 a 9 salários mínimos e um não declarou.

A análise do perfil dos entrevistados permite observar que a maior parte também é do sexo feminino, com idade acima de 50 anos, é casada, tem filhos e, quanto à escolaridade, tem especialização. No que diz respeito aos dados funcionais, a maioria atua há mais de 20 anos na profissão, de seis a 10 anos no cargo e na escola, estão há mais de 20 anos no serviço público e nenhum tem outro emprego. Ainda declaram jornada de trabalho de 40 horas e recebem até cinco salários mínimos.

A seguir, os dados da pesquisa serão apresentados de forma conjunta, correspondendo às abordagens quantitativa e qualitativa, com vistas à organicidade do texto.

4.2 As variáveis de estresse ocupacional dos diretores abordados

Nesta seção, analisam-se as variáveis em relação ao estresse ocupacional dos diretores abordados, conforme modelo proposto por Cooper, Sloan e Willams (1988).

Por meio da Tabela 3, podem ser visualizados os dados de estatísticas descritivas das variáveis componentes da seção de fontes de pressão do estresse ocupacional.

Tabela 3 – Medidas descritivas da amostra total, segundo as variáveis de fontes de pressão do estresse ocupacional

Fontes de pressão	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Geral	3,5	0,8	3,1	3,5	4,1
Fatores intrínsecos do trabalho	2,8	1,0	2,0	2,8	3,5
Papel do indivíduo na organização	3,6	1,3	3,0	3,5	4,5
Relacionamentos interpessoais	4,1	1,1	3,3	4,3	5,0
Perspectivas de carreira	3,8	0,9	3,3	3,8	4,3
Clima e estrutura organizacionais	3,6	1,1	3,0	3,7	4,7
Interface casa-trabalho	3,4	1,1	2,8	3,5	4,3

Fonte: Dados da pesquisa.

Inicialmente, destaca-se a disparidade da massa de dados referentes ao item *fatores intrínsecos do trabalho*, num patamar mais baixo que os demais. Os valores de média e mediana próximos e o índice de variabilidade relativamente baixo confirmam esse padrão de concentração dos dados.

Dentre as demais variáveis aquela apontada pelos respondentes como a mais expressiva fonte de pressão diz respeito aos relacionamentos interpessoais (valores de média, mediana e percentis superiores aos demais). De maneira geral, observa-se um índice mediano de desgaste dos indivíduos pesquisados, visto que a variável resumo da seção apresenta as estatísticas de média e mediana exatamente no ponto central entre os valores mínimos e máximos disponibilizados na escala utilizada (mínimo de 1 e máximo de 6, considerando nível baixo quando a média é igual ou abaixo de 3,0, nível mediano quando a média está entre 3,0 e 4,0, e nível elevado quando a média é igual ou superior a 4,0), acompanhados de um baixo índice de variabilidade e percentis 25 e 75 praticamente equidistantes da mediana.

A Tabela 4 representa os percentuais de respondentes, por nível de análise - elevado, mediano ou baixo – relativos às fontes de pressão do estresse ocupacional.

Tabela 4 – Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as variáveis de fontes de pressão do estresse ocupacional

Fontes de pressão	Percentuais de respondentes		
	Elevado	Mediano	Baixo
Geral	28,0	49,3	22,7
Fatores intrínsecos do trabalho	16,0	32,0	52,0
Papel do indivíduo na organização	40,0	37,3	22,7
Relacionamentos interpessoais	62,7	24,0	13,3
Perspectivas de carreira	49,3	37,3	13,3
Clima e estrutura organizacionais	41,3	34,7	24,0
Interface casa-trabalho	34,7	37,3	28,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados expostos na Tabela 4 ratificam as análises apresentadas na Tabela 3, em que a menor fonte de pressão provém dos fatores intrínsecos do trabalho, enquanto os relacionamentos interpessoais se configuram como sendo o item mais preocupante. A primeira linha da Tabela confirma a predominância de valores medianos de maneira geral, como leve superioridade para o índice elevado de pressão em relação ao nível baixo.

Ao serem solicitados que apontassem os fatores desencadeadores de estresse no dia a dia, Tojal *et al.* (2010) encontraram resultados diferentes em sua amostra de 193 diretores estaduais. Os quatro primeiros fatores mais apontados estão relacionados às fontes: características intrínsecas do trabalho ou as características organizacionais (sobrecarga de trabalho, falta de valorização profissional; problemas de ordem administrativa, pedagógica e de infraestrutura e problemas financeiros) e os três últimos se relacionam às fontes de pressão, relações interpessoais e interface trabalho-família (violência, indisciplina e desrespeito, falta de compromisso dos profissionais e relação família-escola). Ao final, os autores concluem que agentes estressores mais importantes, no que tange aos gestores escolares, são resultantes da atividade laboral, o que não corrobora os achados do presente estudo que demonstrou os relacionamentos interpessoais como fonte de pressão mais evidenciada.

Apesar de objetos distintos do aqui abordado (diretores de escolas públicas estaduais), Costa (2009), em consonância com Portela (2011), encontrou como fatores que mais pressionam os gerentes, quando comparados entre si, aqueles associados ao

interrelacionamento e aos *aspectos intrínsecos ao trabalho*, corroborando, em parte, os resultados do presente estudo.

Guimarães (2013), a partir da análise de 20 entrevistas com gestores escolares, apontou três categorias como potenciais fatores estressoras no trabalho: as condições de trabalho (sobrecarga de trabalho e violência), os fatores organizacionais (controle/autonomia) e as relações de trabalho (relacionamento interpessoal). Bárbara (2012), ao estudar a identidade gerencial de gestores escolares, encontrou queixas de pressões do dia a dia vinculadas ao significado do exercício da função de diretor, como o volume de trabalho em excesso, as dificuldades de gerenciar pessoas, incluindo as diversas expectativas dos diversos segmentos da escola, e o número reduzido e insuficiente de funcionários. Chanlat (2005) aponta que os estudos com gerentes tem revelado cinco principais fontes potenciais de estresse: a tarefa, a tensão entre a carreira e vida privada, as relações com os outros, a organização e o contexto social global.

No presente estudo, a análise das entrevistas permitiu a identificação de várias situações consideradas pelos entrevistados como potenciais fontes estressoras, as quais foram categorizadas segundo o modelo de estresse de Cooper, Sloan e Williams (1988), que direciona este estudo. Tais informações e as reincidências de cada fonte estão demonstradas na Tabela 5.

Tabela 5 – Descrição das categorias, subcategorias e reincidências das fontes de pressão no trabalho citadas pelos entrevistados

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADOS	SUBTOTAL	TOTAL GERAL
Relações Interpessoais	Conflitos com pais, professores, alunos e subordinados	E01, E02, E04, E05, E08, E10, E12	7	17
	Denúncias infundadas e anônimas realizadas junto à Secretaria Estadual de Educação	E01, E04, E05, E06, E11	5	
	Família pouco envolvida e delegando sua responsabilidade para a escola	E09, E12	3	
	Baixo comprometimento dos funcionários	E08	2	
			1	
Características Organizacionais	Baixo piso salarial	E03, E04, E05, E06, E07, E11, E12	7	13
	Falta de recursos humanos em geral	E06, E07	2	
	Falta de agilidade no serviço público	E05	1	
	Falta de profissionais especializados para acompanhar alunos em inclusão	E08	1	
	Falta de oportunidades de capacitação das pessoas	E07	1	
	Morosidade na liberação de recursos financeiros	E08	1	
Intrínsecos ao trabalho	Cobrança quanto a prazos e cumprimentos	E01, E03, E04, E05, E07	5	12
	Sobrecarga de tarefas	E01, E04, E07	3	
	Precariedade nas condições físicas do trabalho	E06, E08, E09	3	
	Jornada de trabalho longa	E04	1	
Papel Gerencial	Baixa autonomia	E03, E04, E05, E08, E09	5	12
	Falta de apoio da Secretaria Estadual de Educação	E01, E04, E05	3	
	Falta de capacitação para lidar com a parte financeira da escola	E03	1	
	Falta de tempo para reuniões em equipe	E07	1	
	Pressão para aprovação de alunos	E07	1	
	Falta de oportunidades para ser ouvido pelas autoridades	E07	1	
Interface trabalho-família	Trabalho em detrimento a vida familiar	E04, E06	2	4
	Diminuição de vida social	E01, E05	2	
Carreira	Falta de plano de carreira	E01	1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as categorias analisadas, a de maior frequência se refere às *relações interpessoais*, o que corrobora a fase quantitativa desta pesquisa. Alguns depoimentos demonstram e confirmam a existência de conflitos com os diversos públicos que se relacionam com os diretores.

“Eu tive uma professora, uma professora que chamou a polícia pra mim”. E02

“Mas tem pai que chega aqui querendo bater até na gente porque bateram no filho dele”. E04

“Tem muita coisa que não agrada. Por exemplo, no início do ano eu tive problema sério com a pessoa que eu contratei pra ser supervisora, ela já tinha sido inspetora e com isso ela não conseguiu trabalhar como supervisora, ela achava o tempo inteiro que ela era inspetora e que tinha que mandar”. (E04)

“Estou com 600 alunos agora. Por que é que o professor deixou sair? Se ele é o dono da classe? Quando eu estava dentro de sala de aula eu não deixava sair, comigo não. Se você falar não pra essa meninada é um pecado mortal porque eles estão cheios de direito, mas não tem deveres nenhum”. (E05)

“A gente adquiri inimigos a partir do momento que você exige que a pessoa tenha uma postura né, principalmente com aluno, muitas vezes, você adquire inimigos. Eu tenho inimigos, SIM, por causa do aluno. Eu tenho esse ano que eu tive este tanto de denúncia foi por causa de uma professora que bateu num aluno e eu não posso ser conivente com uma situação dessa. Então eu adquiri uma inimiga sim”. (E05)

A administração de conflitos da equipe de trabalho, bem como a interface com diversos públicos, foram apontadas por Couto (1987) como fatores determinantes para provocar tensão que pode resultar em esgotamento físico e mental dos gerentes. Chanlat (2005) reforça que a posição de gerente está vinculada ao contato com outras pessoas. Os conflitos se tornam inerentes ao próprio exercício da autoridade quando assume a tarefa de arbitrar, convencer, escutar, delegar e conversar com outros. As dificuldades podem ter origem nas relações com superiores, colegas e subordinados, conforme destacado nos depoimentos. Nota-se uma peculiaridade dos entrevistados ao apontarem, como uma das subcategorias mais citadas da fonte de pressão *relações interpessoais*, as denúncias infundadas e anônimas realizadas junto à Secretaria Estadual de Educação.

Outras fontes de pressão, notadas com certa regularidade nas entrevistas, foram relacionadas às categorias: características intrínsecas ao trabalho, papel gerencial e características organizacionais. No que tange às características intrínsecas ao trabalho, muito embora tenham apresentado resultados menos expressivos na fase quantitativa, a excessiva

cobrança quanto a prazos e cumprimentos foi uma fonte de pressão de destaque nos depoimentos, conforme ilustrado a seguir.

“A pressão é mesmo da questão assim de você, às vezes, nem terminou uma... uma, vamos dizer uma tarefa, né? que venha lá da Secretaria de Educação, você nem terminou e já tem outra e outra e outra e outra, né? E tem datas pra se fazer, né? datas, horário, tudo pra ser entregue e então isso acho que....que desgasta um pouco,né?” (E01)

“Eles não dão tanto prazo pra cobrar, mas na hora da minha resposta ela tem que ser imediata e nem sempre eu tenho tempo hábil para atender a secretaria. Então isso é um ponto de pressão”. (E03)

“Eu gostaria de acrescentar o seguinte que, é, é... não sei se vai ser comigo ou com outros diretores, mas que se “revesse” as funções de diretor, se fizesse uma reengenharia das funções, porque a gente acaba pegando tudo. Os que não tem apoio acabam pegando tudo, tentando fazer alguma coisa e não conseguem fazer nada, sabe? Então assim, o diretor, não quer dizer que ele vai ficar sentado. Não absolutamente, ele tem os afazeres dele. Mas que os afazeres dele sejam na proporção da escola dele, porque ele também é um ser humano, não é um super homem, não é uma mulher maravilha, uma diretora, entendeu? Somos seres humanos. E tem colegas nossos batendo o pino. Justamente porque não tem este controle emocional, que a gente tem, que eu tenho. Tem alguns encontros de diretores, a gente vai cumprimentar colegas, elas começam a chorar com a gente. Começam a chorar, assim choram, mas choram de soluçar. Por causa da pressão, por causa das coisas, um monte de coisa acontecendo. Gente adoecendo, gente largando o cargo, gente indo embora, se exonerando do Estado, sabe, então assim...por causa disso. Está um ponto de se beirar a desumanidade. Está desumano, sabe? Está desumano. Está desumano por quê? Existe uma exigência muito grande em cima do cargo. Existe uma, como eu diria pra você, uma acomodação muito grande por parte de Superintendência, até mesmo por parte da Secretaria, em relação a remuneração, tá? E o que que está acontecendo...está vazando e entra na sala dos professores aí e pergunta quem quer ser diretor? Ninguém. Absolutamente ninguém. Porque está vendo o perrengue que a gente passa com as verbas reduzidas, com um monte de coisas assim, inerentes a escola. E você tem que preocupar com tudo o quanto há. Então o desgaste é promovido através disso aí. Então faz com que as pessoas corram disso, se afastem disso, sabe?” (E03)

“Ah é muita cobrança...muita cobrança de professores, pais , alunos, é muita cobrança da Secretaria de Educação. Porque eu sou diretora de tudo. Então eu preciso de me preocupar com o pedagógico, mas eu preciso me preocupar com o administrativo, eu preciso de me preocupar com isso, aquilo, com o próprio pai... com o próprio aluno, então é muita tensão porque se a gente não tem aquele jogo de cintura, tem hora que dá vontade de chutar o balde, não vou negar”. (E04)

“As datas, muitas vezes, as datas...é pra ontem, as coisas são muito a toque de caixa. Isso faz com que você adoeca né, é um negócio complicado”. (E05)

Diversos estudos que se preocupam em investigar a temática do estresse ocupacional em gestores evidenciam que a sobrecarga de tarefas é uma constante na vida laboral desses profissionais, colocando-a dentre as principais fontes estressoras (ZILLE, 2005; BRAGA, 2008; COSTA, 2009; TOJAL, 2010; LANNA, 2010; ANDRADE, 2013; MAFFIA; PEREIRA, 2014).

Zille (2005) acrescenta que a posição hierárquica intermediária, tal como ocorre com os gestores escolares em questão, tende a provocar maior incidência de estresse, uma vez que as cobranças se originam, tanto de superiores, quanto de subordinados. Estudo que buscou analisar o impacto de eventos estressores em 29 gestores escolares identificou que a cobrança por resultados é uma das especificidades da função desses profissionais (MAZON; LEITE, 2013).

Em relação ao exercício do papel gerencial, a subcategoria *baixa autonomia* foi a mais enfatizada. Nota-se que a autonomia limitada aos trabalhadores, ainda que considerada característica inerente à *praxis* de serviços públicos, foi evidenciada como fonte estressora nos seguintes depoimentos.

“A palavra final não é minha. Então, quando esbarra em um superior e que eu sou bloqueada, isso me causa uma certa angústia”. (E03)

“Porque quantas vezes, coisas mínimas, coisas pequenas, mas as meninas chegam aqui com a panela de pressão, falam comigo que tem que mandar arrumar esta panela de pressão. Eu não tenho autonomia pra pegar um dinheiro da secretaria, pegar um cheque lá pra fazer isso. Aí eu tiro dinheiro da minha bolsa e mando fazer”. (E04)

“Olha, é um ponto de pressão porque muita gente fica esperando você fazer. Nós não temos autonomia de dispensar, a pessoa está no Estado, então ele se assossega”. (E05)

“Mas ele é gago e dá aula, assim como muita dificuldade. Os meninos não entendem nada, né? Eu já coloquei ele no ensino fundamental e os meninos ficam rindo, as crianças, né? E às vezes eles não conseguem ter disciplina. Pus ele no ensino médio, ele dava aula sem falar porque tinha vergonha. Então são coisas assim, né? Que a gente não tem tipo uma cobrança: olha enquanto você não fizer um tratamento.. você não... Então a sala de aula hoje é, qualquer pessoa hoje que entrar pode dar aula? Você entendeu? Tinha de ter uma... uma.. ser mais seletiva. A gente tinha de ter autonomia de falar: olha esse professor não tem o perfil, né? Ele precisa de acompanhamento, né? Então às vezes tem professor muito assim ééé..., como eu posso falar? Com laudo, por exemplo, de problemas psiquiátricos, dentro de sala de aula, entendeu?” (E09)

“Ah, a escola tem autonomia de fazer o calendário escolar, tem autonomia de fazer a matriz curricular” e isso não é verdade. Porque tem uma resolução que já vem praticamente pronta, né? Então, você faz pequenas alterações, você não tem autonomia para poder... é... decidir”.(E11)

Em consonância com os achados qualitativos obtidos, Guimarães (2013) também verificou que a autonomia limitada é importante fonte estressora em entrevistas com diretores de escolas públicas. Nesse aspecto, vale o comentário de Luck (2000) que afirma que a autonomia da gestão escolar é um dos pilares da eficácia escolar. Ademais, Souza e Gouveia

(2010) fazem referência a Lei n. 9.394/96, promulgada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que determina a necessidade de os sistemas de ensino dotarem as escolas de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira. Pode-se assim dizer que o resultado encontrado caminha na contramão do discurso contemporâneo de busca pela eficiência da máquina estatal (REZENDE, 2002).

Já, nas características organizacionais, o *baixo piso salarial* foi a subcategoria de destaque, sendo a de maior frequência geral, quando comparada com as demais, como se pode comprovar no seguinte depoimento.

“É aquela história de que eu estou aqui porque eu não preciso de dinheiro, não existe. Todo mundo que trabalha precisa ser bem remunerado. É, é questão de valorizar aquilo que você faz. Aquela história antiga de que, professor é, é professor porque não tem outra opção, que a mulher aceita e quer ser, fazer parte do magistério é, eu não vejo assim. Eu vejo que cada vez mais é uma profissão muito digna e que tem que ser bem escolhida”. (E10)

Souza e Gouveia (2010) esclarecem que, como a direção escolar, na esfera pública, não é um cargo e, sim, uma função que pode ser preenchida pelo ocupante de cargo docente, em geral, há apenas uma gratificação salarial proporcional. No caso, como forma de estímulo da ocupação da função, os autores identificaram que, no Brasil, no ano de 2007, havia uma diferença de 20% na média salarial entre diretores e professores, segundo dados da SAEB. Ainda afirmam que, ao longo do tempo, tem havido uma redução nessa gratificação, resultando em pequeno impacto no salário do diretor em âmbito nacional. Para os autores, deve haver uma discussão entre os sindicatos de trabalhadores da educação, bem como o poder público e a sociedade sobre a real necessidade de tal diferenciação salarial pelo simples fato de haver uma responsabilidade de chefia em questão. Apesar de tal afirmação, os autores concordam que, ainda que não se trate de um cargo, a remuneração representa um importante aspecto na identidade e reconhecimento profissional dos diretores.

Na Tabela 6 são apresentadas as estatísticas descritivas dos itens componentes da seção de propensão ao estresse, de acordo com os resultados obtidos quanto ao tipo de personalidade e locus de controle dos respondentes. Ressalta-se que a maior propensão ao estresse é ratificada pelo tipo de personalidade A associada ao locus de controle externo.

Tabela 6 – Medidas descritivas da amostra total, segundo as variáveis relacionadas à propensão ao estresse ocupacional

Variáveis de propensão ao estresse	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Tipos de Personalidade	3,5	0,7	3,1	3,5	4,0
Tipo A	4,0	0,5	3,7	3,8	4,3
Tipo B	2,9	0,3	2,7	3,0	3,2
Lócus de controle	3,1	0,5	2,8	3,2	3,4
Interno	3,7	0,2	3,5	3,7	3,8
Externo	2,9	0,4	2,7	3,0	3,2
Geral - Propensão ao estresse	3,3	0,5	3,0	3,3	3,6
Muito	3,8	0,3	3,6	3,7	3,9
Pouco	3,0	0,3	2,9	3,1	3,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio das variáveis principais (tipos de personalidade, lócus de controle e propensão ao estresse), observa-se inicialmente que os valores de média e mediana se encontram sempre muito próximos do ponto médio de amplitude, ou seja, o valor 3,5 que está equidistante entre os valores mínimo (1) e máximo (6) que podem ser fornecidos. Ressalta-se ainda o baixo índice de variabilidade encontrado em todos os casos, ratificado não só pelo patamar pouco elevado dos desvios-padrão como também pela pouca distância entre as médias, mediana e percentis de cada variável.

A Tabela 7 ratifica a predominância de índices de avaliação medianos para todas as variáveis e, além disso, auxilia na visualização do tipo predominante de personalidade e lócus de controle, ao relevar maioria de respondentes inseridos no nível mediano.

Tabela 7 – Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as variáveis relacionadas à propensão ao estresse ocupacional

Variáveis de propensão ao estresse	Percentuais de respondentes		
	Elevado	Mediano	Baixo
Tipos de Personalidade	27,3	51,9	20,8
Tipo A	48,8	51,2	0,0
Tipo B	0,0	52,9	47,1
Lócus de controle	3,9	59,7	36,4
Interno	15,8	84,2	0,0
Externo	0,0	51,7	48,3
Geral - Propensão ao estresse	9,1	66,2	24,7
Muito	21,2	78,8	0,0
Pouco	0,0	56,8	43,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que a concentração de indivíduos que se enquadram no tipo A de personalidade é muito próximo daquela encontrada para o tipo B, com leve superioridade para a primeira. Já, no caso do lócus de controle, evidencia-se a predominância do lócus interno sobre o externo. Paiva e Couto (2008) também encontraram, em pesquisa envolvendo 96 gestores, predominância de personalidade tipo A e lócus de controle interno.

Pela análise dos depoimentos dos entrevistados, também é possível admitir a predominância da personalidade tipo A e lócus de controle interno, conforme se pode constatar nos seguintes trechos.

a. Tipo de personalidade

“Eu sou...eu sou muito agitada, eu sou agitada, eu quero tudo perfeito, eu quero sempre o melhor, sabe eu sou desse jeito”. (E01)

“Eu sou agitada, mas porque eu tenho uma ansiedade muito grande em acertar, né?” (E02)

“Também sou muito perfeccionista e sou impaciente com as pessoas que não gostam de trabalhar. Porque geralmente, como eu sou perfeccionista, o meu trabalho eu tento fazer da melhor forma possível e não consigo aceitar a pessoa fazer de qualquer jeito”. (E04)

“Eu sou perfeccionista e agitado e um pouco impaciente”. (E05)

“Eu não sou agitado, mas eu sou perfeccionista, sou ansioso e sou de cobrar muito, de mim e dos outros”. (E07)

b. Locus de controle

Ah! “Eu tenho domínio, se eu não tenho eu corro atrás e passo a jogar e administrar aquilo, certo?” (E02)

“Eu tenho tido mais domínio, por exemplo, a nossa região ela tem...é cercada por alguns aglomerados e alguns alunos da Escola têm rixas com outros de aglomerados diferentes. Então, às vezes, eu... Eu já consegui controlar situações até fora da escola pra... em prol do meu aluno”. (E03)

“Eu procuro estar à frente de tudo. Claro que eu delego a responsabilidade pra cada um. Então, o que é meu, é meu... Mas eu tenho que saber de tudo que está acontecendo”. (E04)

“Porque eles me chamam até de louca mesmo, porque eu gosto de estar atenta a todos segmentos. Financeiros, pedagógicos, da secretaria, então eu estou a par de tudo”. (E06)

“Não, eu controlo. Às vezes, mãe me liga, até buscar menino na lanchonete eu já fui... então assim, tem menino que tá matando aula, então, às vezes, eu pergunto lá: - Vocês viram um menino assim? Ah...eles foram pra lá! Eu dou uma busca, que eu já achei menino em *lan house*, já achei menino em lanchonete, entendeu?” (E09)

Por fim, a variável resumo da seção aponta um quadro razoavelmente satisfatório, pois, ao se contabilizar os índices medianos da análise, verifica-se que o grau baixo de propensão ao estresse é bastante superior ao nível elevado de propensão. Ainda que o comportamento tipo A seja o mais propenso ao estresse (ROSCH, 2005; MOTTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2008), na visão de Albrecht (1979), os gestores devem ter o controle e capacidade de administrar o próprio estresse, uma vez que se posicionam como apoio social aos seus subordinados. Conforme se pode constatar no relato do diretor a seguir, percebe-se que, muitas vezes, se acostumam e convivem naturalmente com ambientes laborais estressantes, evitando, inclusive, se ausentarem do local de trabalho, ainda quando adoecidos.

“É professor que falta, é funcionário que falta. Todo mundo, igual eu falei com você, todo mundo tem problema, mas o diretor não pode ter problema. Eu estou aqui trabalhando, estou doente, uma professora que está com o mesmo problema meu, está em casa, segunda, terça e amanhã”. (E05)

No que se refere aos sintomas físicos e mentais dos respondentes, as estatísticas disponibilizadas na Tabela 8 permitem a visualização da distribuição dos mesmos.

Tabela 8 – Medidas descritivas da amostra total, segundo os sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional

Sintomas físicos e mentais	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Geral	4,3	0,6	3,9	4,3	4,7
Sintomas Mentais	4,0	1,0	3,3	4,0	4,7
Sintomas Físicos	4,6	1,0	3,9	4,8	5,4

Fonte: Dados da pesquisa.

De forma geral é possível constatar um nível razoavelmente satisfatório das avaliações fornecidas, visto que há uma concentração dos dados, acima do valor 4, com baixa variabilidade. Observa-se ainda que o índice mais satisfatório pertence aos sintomas físicos, com um patamar levemente superior quando comparado ao da saúde mental dos respondentes. Ressalta-se que, quanto maiores os valores relatados nos indicadores (quanto mais satisfatório), menores o aparecimento de sintomas. Os resultados do presente estudo são similares aos encontrados em outras pesquisas (ZILLE, 2005; MOTA; TANURE; CARVALHO NETO, 2008; COSTA, 2009; PORTELLA, 2011), que identificaram sintomas mentais mais frequentes que os físicos entre os gestores com estresse.

Os dados expostos na Tabela 9 confirmam o padrão de dados descrito anteriormente, com maior concentração de respondentes no nível elevado de saúde física e mental, seguido do nível mediano e com percentuais bem menos expressivos no grau baixo de saúde.

Tabela 9 – Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo os sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional

Sintomas físicos e mentais	Percentuais de respondentes		
	Satisfatório	Mediano	Insatisfatório
Geral	68,8	29,9	1,3
Sintomas Mentais	50,6	36,4	13,0
Sintomas Físicos	75,3	16,9	7,8

Fonte: Dados da pesquisa.

A despeito de tais achados na fase quantitativa, quando questionados como se sentiam em relação à saúde física, psíquica, emocional e social, os entrevistados queixaram-se de diversas faces de sua saúde, conforme sintetizado na Tabela 10.

Tabela 10 – Descrição dos tipos de saúde afetadas, conforme queixas dos entrevistados

SAÚDE	ENTREVISTADOS	TOTAL
Física	E02, E04, E05, E09, E10, E11	6
Psíquica	E03, E04, E07, E09, E10	5
Emocional	E04, E10	2
Social	E04, E09, E10	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Note-se que houve queixas em todas as faces de saúde, sendo as mais citadas a saúde física e psíquica, conforme se pode observar nos seguintes relatos.

“Psíquica quando eu tenho a demanda de problemas de vários segmentos e as vezes os problemas tomam uma proporção gigantesca que chega a mim que poderia ser resolvido lá bem no início aí eu tenho um estresse psíquico muito grande.” (E03)

“Olha, um pouco debilitado, viu? Não vou mentir pra você ... um pouco debilitado. Isso tem sido uma frequência, por exemplo, no final do ano é um pouco desgastante, então você vem trazendo o ano todo com alunos que não querem nada com nada, mas você tem que mantê-los aqui dentro. Com alunos que não ficam em sala de aula. Então, isso vai te desgastando, isso vai acabando com sua resistência física. É professor que falta, é funcionário que falta. Todo mundo, igual eu falei com você, todo mundo tem problema, mas eu não posso ter problema” (E05).

“Ah me sinto cansada, exausta. Tem dia que eu não tenho ânimo pra trabalhar”. (E09)

Na Tabela 11 são exibidas as estatísticas descritivas concernentes às estratégias de combate e defesa contra o estresse ocupacional.

Tabela 11 – Medidas descritivas da amostra total, segundo as estratégias de combate e defesa do estresse ocupacional

Estratégias de combate e defesa	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Geral	3,9	0,8	3,4	3,9	4,5
Distrair-se, ter passatempos	3,7	1,1	3,0	3,8	4,5
Racionalizar	3,5	1,1	3,0	3,5	4,4
Gerenciar o tempo	4,1	1,1	3,5	4,0	5,0
Receber apoio social	4,5	1,0	4,0	4,5	5,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se inicialmente que os itens *distrair-se, ter passatempos* e *racionalizar* se encontram num patamar de utilização pelos respondentes levemente inferior aos tópicos *gerenciar o tempo* e *receber apoio social*. Tal conclusão pode ser verificada por meio dos

valores de média, mediana e percentis ligeiramente maiores para estes últimos. De forma geral, constata-se uma concentração de valores no nível elevado, com leve tendência para o nível mediano, como pode ser observado via estatísticas descritivas da variável resumo da seção.

Por intermédio da Tabela 12, é possível confirmar algumas assertivas listadas na análise da Tabela 8.

Tabela 12 – Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as estratégias de combate e defesa do estresse ocupacional

Estratégias de combate e defesa	Percentuais de respondentes		
	Elevado	Mediano	Baixo
Geral	50,0	46,1	3,9
Distrair-se, ter passatempos	50,0	31,6	18,4
Racionalizar	44,7	31,6	23,7
Gerenciar o tempo	59,2	34,2	6,6
Receber apoio social	77,6	19,7	2,6

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que, de maneira geral, os respondentes têm se utilizado das estratégias citadas como forma de combater o estresse com frequência satisfatória, dado que o percentual de respondentes situado na categoria *baixo* é significativamente inferior aos listados para os níveis mediano e elevado. Esses resultados são compatíveis com os achados de Portella (2011).

Evidencia-se ainda que *receber apoio social* se destaca dentre as estratégias utilizadas em função da distribuição percentual expressivamente mais concentrada na categoria *elevado*. Costa (2009) também encontrou o apoio social (*conversar com amigos*) a estratégia mais utilizada por gerentes para combater o estresse ocupacional. A esse respeito, Chanlat (2005) comenta que o apoio social fora da organização constitui-se em relevante fator para atenuar as pressões do mundo do trabalho. Já Paiva e Couto (2008), em concordância com Portella (2011), encontraram a gerência do tempo como o método mais utilizado por gestores para combater o estresse.

Nos depoimentos dos diretores, foi possível extrair algumas estratégias de combate ao estresse, categorizadas conforme o modelo de estresse adotado neste estudo (TABELA 13).

Tabela 13 – Descrição das categorias e subcategorias de estratégias de combate e defesa

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	ENTREVISTADOS	TOTAL
Estratégias Objetivas (gerenciar o tempo, ter <i>hobbies</i> e passatempos)	Ir a shows	E01	14
	Assistir televisão	E02, E10	
	Ouvir música	E05, E11	
	Jogos da internet	E07, E10	
	Jogar buraco	E02	
	Colecionar orquídeas	E08	
	Leitura	E10, E12	
	Passear (cinema, teatro)	E11	
	Costurar	E12	
	Pintar	E12	
	Estratégias Subjetivas (apoiar-se socialmente, racionalizar)	Conversar com familiares	
Apoio espiritual		E02, E04, E05	
Uso de redes sociais		E09	
Conversar com colegas de trabalho		E02, E07, E09, E12	
Terapia com profissional		E03	

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se pode perceber, as estratégias do tipo objetiva e subjetiva foram citadas de forma equilibrada, o que contradiz os resultados da fase quantitativa, que apontaram o *apoio social* como a estratégia mais utilizada. O estudo de Portela (2011) também evidenciou, de forma mais satisfatória, o uso de estratégias objetivas no combate ao estresse em gerentes que atuam em cooperativas de planos de saúde. Já Costa (2009), ao realizar estudo com amostra de gerentes de uma grande usina siderúrgica brasileira, verificou que *conversar com amigos* foi a estratégia mais utilizada para combater as fontes de pressão no trabalho.

4.3 Comparações e correlações entre as variáveis de estresse ocupacional dos respondentes considerando-se os aspectos demográficos e funcionais

Os dados apresentados nas Tabelas 14 a 21 exibem os resultados dos testes de comparações de medianas efetuados para as variáveis de estresse ocupacional em função dos aspectos demográficos e funcionais dos respondentes da amostra.

Os achados, resultantes da análise bivariada, foram obtidos por meio da utilização de 252 testes, dentre os quais, apenas três apresentaram evidências de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos pesquisados. Em função desses resultados, serão analisados em

detalhes apenas esses casos com resultados relevantes, enquanto, para os demais, a conclusão será feita de forma generalizada.

Visando maior objetividade e compreensão dos resultados mais relevantes, nesta seção serão apresentadas apenas as Tabelas cujos resultados demonstraram diferenças significativas. As demais foram dispostas no Apêndice B, disponibilizado no final deste estudo.

4.3.1 Resultados dos testes de comparação: semelhanças e diferenças entre os grupos da amostra quanto às variáveis de estresse ocupacional dos respondentes

Foram realizados testes de comparações de médias para todos os aspectos que compõem as seções de estresse ocupacional (fontes de pressão, tipo de personalidade/lócus de controle, sintomas físicos e mentais e estratégias de combate e defesa) em função do sexo dos respondentes.

Não houve evidência de comportamentos significativamente díspares entre homens e mulheres dentro do contexto que engloba os aspectos do estresse ocupacional, a saber: as fontes de pressão, as variáveis de propensão ao estresse (tipo de personalidade e lócus de controle) e manifestação de sintomas físicos e mentais.

Foi encontrado apenas um p-valor significativo (TABELA 14), referente à variável *receber apoio social*, da seção de estratégias de combate e defesa ao estresse.

Tabela 14 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por sexo dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Sexo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	Masculino	3,0	0,417	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,9		
Distrair-se, ter passatempos	Masculino	3,8	0,831	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,5		
Racionalizar	Masculino	3,5	0,870	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,8		
Gerenciar o tempo	Masculino	4,5	0,221	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,0		
Receber apoio social	Masculino	4,3	0,011	Há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse caso, o direcionamento do teste indica que as mulheres se utilizam de maneira expressivamente mais significativa de atitudes vinculadas a tal estratégia (receber apoio social) que os respondentes do sexo masculino.

O maior acionamento de estratégias de combate/defesa ao estresse pode estar vinculado ao fato de que as mulheres são mais propensas ao estresse que os homens (ZILLE, 2005; PORTELLA, 2011). Quanto ao tipo de estratégia selecionada, estudos como os de Paiva e Couto (2008), Costa (2009) e Portella (2011) identificaram a *gerência do tempo*, e, não, o *apoio social*, como a estratégia de combate ao estresse mais acionada pelo grupo de gestores estudados. Essa diferença pode ser justificada pelo fato de que as amostras de tais pesquisas eram expressivamente compostas pelo público masculino e se deram em outros tipos de organização, implicando trabalhos de naturezas diferentes dos diretores pesquisados.

Comparando-se os resultados pelos grupos de estados civis nos aspectos referentes ao estresse ocupacional, foi possível constatar que os indivíduos não apresentam reações ou comportamentos expressivamente díspares uns dos outros no contexto do estresse ocupacional por serem de estados civis diferentes. O mesmo ocorre para grupos separados por faixa etária, ou seja, a alteração da faixa etária não se configura como um fator de influência no desenvolvimento de aspectos relacionados ao estresse ocupacional, especificamente quanto às fontes de pressão, variáveis de propensão ao estresse e estratégias de combate ao estresse ocupacional. Todos os testes relacionados a essas análises estão no Apêndice B.

Constatou-se a presença de apenas um p-valor significativo, referente à variável *saúde mental* na seção de sintomas físicos e mentais (Tabela 15).

Tabela 15 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes

	Faixa etária	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Sintomas físicos e mentais	de 36 a 40 anos	4,4	0,545	Não há diferença significativa entre as médias
	de 41 a 45 anos	4,0		
	de 46 a 50 anos	4,2		
	mais de 50 anos	4,4		
Sintomas Mentais	de 36 a 40 anos	3,8	0,015	Há diferença significativa entre as médias
	de 41 a 45 anos	3,4		
	de 46 a 50 anos	3,6		
	mais de 50 anos	4,5		
Sintomas Físicos	de 36 a 40 anos	5,1	0,383	Não há diferença significativa entre as médias
	de 41 a 45 anos	5,0		
	de 46 a 50 anos	4,9		
	mais de 50 anos	4,4		

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesse caso, o direcionamento do teste aponta apenas uma categoria que se destaca das demais. Verifica-se que os respondentes da última faixa etária listada (acima de 50 anos) apresentam valores expressivamente mais elevados para os itens que compõem a saúde mental quando comparados aos indivíduos mais jovens.

Portela (2011) encontrou resultado semelhante ao identificar menor sensação de sintomas mentais em gerentes com faixa etária acima de 40 anos. Tal aspecto aponta para maior nível de maturidade de gestores com maior faixa etária para lidar com situações de pressão inerentes à posição hierárquica e que resultam em sintomas mentais. Tais situações exigem diversas habilidades dos gestores, que já foram extensamente discutidas por pesquisadores (LIKERT, 1971; KATZ, 1986; MINTZBERG, 1986; HILL, 1993; DAVEL; MELO, 2005; MOTTA, 2007).

Quanto aos fatos de ter filhos, a análise dos valores encontrados permite verificar que nenhum p-valor inferior a 0,05 foi encontrado. Logo, conclui-se que indivíduos que têm e que não têm filhos não absorvem de maneira significativamente diferente os impactos geradores do estresse ocupacional na amostra pesquisada. Os resultados referentes aos testes efetuados das variáveis que compõem o estresse em função do nível de escolaridade dos respondentes também não foram significativos, podendo-se concluir que indivíduos com diferentes graus de escolaridade não avaliam de forma expressivamente diferente os itens componente do estresse ocupacional presentes no questionário aplicado. O mesmo ocorre em relação ao tempo de atuação dos respondentes na profissão. Nos casos testados, o tempo de atuação dos respondentes na profissão não se mostra um fator relevante ao ponto de gerar diferenças significativas de opinião e comportamento dos respondentes dentro do contexto de estresse ocupacional e suas variáveis: fontes de estresse, propensão ao estresse e sintomas físicos e mentais. Todos os testes relacionados a essas análises estão no Apêndice B.

O único teste que apresentou p-valor significativo diz respeito à variável *gerenciar o tempo*, pertencente à seção de estratégias de combate e defesa contra o estresse, apresentado na Tabela 16.

Tabela 16 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Tempo de atuação na profissão	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,6	0,352	
	de 6 a 10 anos	3,6		
	de 11 a 15 anos	4,1		
	de 16 a 20 anos	4,6		
	mais de 20 anos	4,3		
Distrair-se, ter passatempos	menos de 1 ano			0,375
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,5		
	mais de 20 anos	3,5		
Racionalizar	menos de 1 ano		0,673	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	4,0		
	mais de 20 anos	4,0		
Gerenciar o tempo	menos de 1 ano		0,042	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	5,0		
	mais de 20 anos	4,5		
Receber apoio social	menos de 1 ano		0,488	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,5		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	5,0		
	mais de 20 anos	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se do direcionamento que apenas os respondentes com experiência acima de 16 anos na profissão se diferenciam significativamente dos demais por apresentarem valores expressivamente mais elevados no quesito *gerenciar o tempo*, ou seja, tais indivíduos se

utilizam com maior frequência das estratégias de combate ao estresse componentes do item em questão.

Portela (2011) encontrou, em uma amostra de 84 gestores, menor pressão na interface casa/trabalho nos indivíduos que trabalham na organização há mais de 10 anos. Apesar de o presente estudo não identificar diferenças na análise bivariada entre as manifestações de estresse e o tempo de atuação na profissão, houve maior acionamento da estratégia de gerenciamento do tempo por parte de diretores mais experientes. Isso pode se dever ao fato de que a experiência oriunda do tempo de profissão possibilita o aprimoramento de estratégias de combate/defesa, que pode garantir maior equilíbrio nas relações familiares e menor vulnerabilidade mediante situações adversas.

Por meio de outros testes, observou-se que nenhum p-valor significativo foi encontrado, logo conclui-se que a alteração do tempo de experiência no cargo que os indivíduos pesquisados têm não afeta de maneira significativa a avaliação dos itens componentes do estresse ocupacional por parte dos respondentes. Os achados também apontaram a inexistência de p-valor significativo com relação à experiência profissional, indicando que a experiência em atuação na escola não desponta como um fator influente no comportamento dos respondentes quanto ao estresse ocupacional. Conclui-se, também, que o aumento da experiência no setor público não ocasiona alterações expressivas no comportamento dos respondentes no que diz respeito ao estresse ocupacional. E não foi possível identificar diferenças estatísticas expressivas na avaliação dos itens de estresse ocupacional em função da variação das horas trabalhadas por semana pelos indivíduos pesquisados. Por fim, constatou-se que respondentes pertencentes às duas faixas salariais distintas obtidas na amostra não fornecem dados significativamente diferentes na avaliação do estresse ocupacional. Todos os testes relacionados a essas análises estão no Apêndice B.

Em síntese, foi possível verificar que não houve correlação estatisticamente significativa entre as variáveis demográficas (estado civil, existência ou não de filhos, nível de escolaridade), bem como as variáveis funcionais (tempo de atuação no cargo, tempo de atuação na escola, tempo de atuação no setor público, jornada de trabalho semanal e renda mensal bruta) em relação às variáveis do estresse ocupacional nos gestores pesquisados.

Apontando os resultados das associações de forma isolada, verificou-se que as mulheres utilizam de maneira mais significativa a estratégia *receber apoio social* para o combate ao estresse, quando comparados aos respondentes do sexo masculino; diretores

acima de 50 anos apresentam valores expressivamente mais elevados para os itens que compõem a saúde mental, quando comparados aos indivíduos mais jovens e verificou-se que respondentes com experiência de 16 a 20 anos na profissão utilizam de forma mais expressivamente a estratégia *gerenciar o tempo*, para combater o estresse.

4.3.2 Resultados dos testes de correlação: tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis demográficas e funcionais e às variáveis de estresse ocupacional dos respondentes

Na Tabela 17 estão expostos os resultados dos testes de correlações efetuados entre as variáveis demográficas e funcionais e as variáveis que compõem o estresse ocupacional. São exibidos os valores dos coeficientes de correlação *rho* e, entre parênteses, são listados os p-valores correspondentes ao teste. Os resultados significativos (p valor <0,05) estão dentro de parênteses, abaixo dos *rhos* que indicam a força da correlação. Neste caso, quanto mais próxima de 1,00, mais positiva e forte a correlação e, quanto mais próxima de -1,00, mais forte e negativa é a correlação. Quanto mais próximo de 0,00, mais fraca é a correlação.

Tabela 17 – Resultados dos testes de correlações entre os fatores de pressão do estresse ocupacional e as variáveis demográficas e funcionais

Variáveis	<i>Geral</i>	<i>FIT</i>	<i>PIO</i>	<i>RI</i>	<i>DC</i>	<i>CEO</i>	<i>ICT</i>
Sexo	-0,046 (0,698)	-0,167 (0,151)	0,013 (0,914)	-0,004 (0,970)	0,117 (0,318)	-0,112 (0,337)	0,021 (0,860)
Faixa etária	-0,271 (0,019)	-0,157 (0,177)	-0,229 (0,048)	-0,214 (0,065)	-0,143 (0,220)	-0,277 (0,016)	-0,238 (0,039)
Possui filhos	-0,011 (0,923)	-0,010 (0,934)	0,032 (0,785)	-0,066 (0,573)	-0,070 (0,549)	0,070 (0,554)	0,002 (0,989)
Escolaridade	0,190 (0,102)	0,263 (0,022)	0,102 (0,383)	0,010 (0,933)	0,085 (0,467)	0,243 (0,036)	0,146 (0,211)
Tempo de atuação na profissão	-0,036 (0,765)	-0,004 (0,975)	-0,104 (0,387)	-0,061 (0,616)	0,034 (0,780)	-0,053 (0,659)	0,010 (0,933)
Tempo de atuação no cargo	-0,231 (0,046)	-0,097 (0,409)	-0,114 (0,331)	-0,227 (0,050)	-0,161 (0,168)	-0,174 (0,135)	-0,270 (0,019)
Tempo de atuação na escola	-0,049 (0,677)	-0,060 (0,608)	0,117 (0,318)	-0,052 (0,659)	-0,085 (0,471)	-0,024 (0,838)	-0,070 (0,553)
Tempo de atuação no setor público	-0,202 (0,082)	-0,201 (0,083)	-0,132 (0,260)	-0,088 (0,454)	-0,056 (0,634)	-0,261 (0,024)	-0,182 (0,119)
Jornada semanal na escola	-0,069 (0,561)	0,153 (0,196)	0,002 (0,986)	-0,161 (0,174)	-0,243 (0,038)	-0,064 (0,591)	-0,057 (0,632)
Renda mensal como gestor	0,106 (0,377)	0,086 (0,474)	0,208 (0,082)	0,063 (0,602)	-0,006 (0,960)	0,084 (0,489)	0,065 (0,590)
Renda mensal total	0,020 (0,879)	-0,042 (0,747)	0,072 (0,584)	0,002 (0,986)	-0,057 (0,664)	-0,007 (0,959)	0,034 (0,792)

Legenda: FIT = Fatores Intrínsecos do Trabalho ; PIO= Papel do Indivíduo na Organização ; RI= Relacionamento Interpessoal; DC= Desenvolvimento de Carreira ; CEO= Clima e Estrutura Organizacional; ICT= Interface Casa-Trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os primeiros resultados significativos encontrados na Tabela 17 se encontram na linha referente à faixa etária, nos cruzamentos com os itens *geral*, *CEO* e *ICT*. Levando-se em conta que todos os coeficientes *rho* em negrito são negativos, é possível concluir que há uma relação de correspondência inversamente proporcional entre a idade dos respondentes e essas três variáveis. Assim, conclui-se que indivíduos com faixas etárias mais elevadas tendem a fornecer valores mais baixos para os itens que mensuram o clima e estrutura organizacional e a interface casa-trabalho, impactando de modo semelhante a variável síntese dessa dimensão. Portela (2011) corrobora em partes esses resultados, pois também verificou, em seu estudo, que os gerentes com faixa etária até 40 anos sofrem maior pressão no trabalho, quando comparados aos gerentes com idade acima de 40 anos, especificamente nos fatores de pressão: fatores intrínsecos ao trabalho, desenvolvimento de carreira e interface casa/trabalho.

Os resultados significativos referentes ao nível de escolaridade dos respondentes no cruzamento com as variáveis FIT e CEO apresentam, ambos, coeficientes *rho* positivos. Tal fato indica relação de correspondência diretamente proporcional entre o grau de escolaridade dos indivíduos pesquisados e a avaliação feita por eles dos itens de fatores intrínsecos e clima e estrutura organizacional. Logo, quanto maior o nível de escolaridade dos respondentes, maiores tendem a ser os valores fornecidos por eles para os itens FIT e CEO. Portela (2011) encontrou resultados diferente, pois, em sua amostra, o grupo de gerentes formado por graduados sofre maior pressão na carreira do que o grupo de pós-graduados. Já os achados de Costa (2009) corroboram em parte os desta pesquisa, uma vez que verificou que gerentes com mais alto nível de escolaridade se mostram mais pressionados com os fatores intrínsecos ao trabalho e menos pressionados com o fator relativo ao clima e estrutura organizacional.

O tempo de atuação no cargo apresentou dois cruzamentos com p-valores significativos, ambos com coeficientes de correlação negativos. Portanto, é possível concluir que os indivíduos com maior experiência no atual cargo tendem a fornecer dados significativamente mais elevados para o item interface casa-trabalho e para a variável que contém as médias da seção de fontes de pressão.

O resultado em negrito encontrado na linha referente ao tempo de atuação no setor público segue o mesmo raciocínio já descrito para a variável *tempo de atuação no cargo*. Novamente o coeficiente *rho* negativo indica ordem inversamente proporcional, porém, nesse caso, o cruzamento se refere ao clima e estrutura organizacional, o que leva a afirmar que, quanto maior o tempo de atuação no cargo, menores são os valores de fontes de pressão referentes ao clima e estrutura organizacional.

Um depoimento esclarece a correlação negativa entre o tempo de atuação e o clima e estrutura organizacional como fonte de pressão.

“Quando eu entrei aqui, a gestão anterior já estava aqui tinha vinte anos...vinte anos. Então o que aconteceu? Eu entrei com meu jeito de ser, de pensar, de querer colocar aqui e eu fui barrada sim, sabe? da questão até de não me aceitar como diretora. Aí quando foi um belo dia na minha casa.. Fiquei pensando comigo: - Eu fui escolhida, eu sou a diretora, agora eu vou mais é me impor. Aí eu comecei a me impor, colocando minhas ideias, as coisas que eu queria. As coisas foram mudando sim. Eu consegui tirar aquelas pessoas que estavam aqui a tanto tempo, eu consegui tirar sim. De pensar que elas poderiam fazer alguma coisa. Não fizeram porque não quiseram, porque elas estavam trabalhando pra minha derrota. Mas eu consegui reverter isso”. (E01)

Os dois últimos resultados significativos da Tabela mostram coeficiente de correlação negativo e se referem ao cruzamento entre o item DC e a variável *jornada semanal na escola*. Constata-se, portanto, que, quanto maior a carga horária semanal trabalhada pelos respondentes, menores são as perspectivas de carreira apresentadas por eles, no que tange seu planejamento pessoal. Uma hipótese para esse achado seria o fato de que a maior dedicação no exercício profissional, pelos diretores, os faria atentar para a falta e a necessidade de um plano de carreira que os contemplasse após o término do mandato. Nesse sentido, um depoimento de uma entrevistada, no terceiro ano de sua gestão, chama a atenção em relação à carreira dos diretores escolares.

“O que eu gostaria de colocar é assim, a questão de que quem tivesse com a intenção de ser diretor, que não ficasse só naquela questão do mandato dele. Que fosse reconhecida e tivesse depois dos mandatos, uma questão de reconhecimento, e a questão de reconhecimento como diretora, a valorização profissional e também a questão salarial. O diretor que é diretor da escola ele não poderia sair com aquele mesmo salário que entrou, não. (E01)

Observa-se, por meio da Tabela 18 que, dentre os 39 testes de correlação efetuados, apenas um apresenta p-valor significativo referente ao cruzamento entre o tempo de atuação no cargo e a propensão ao estresse.

Tabela 18 – Resultados dos testes de correlações entre as variáveis relacionadas à propensão ao estresse ocupacional e às variáveis demográficas e funcionais

Variáveis	Tipo de personalidade	Lócus de controle	Propensão ao estresse
Sexo	0,084 (0,467)	0,043 (0,709)	0,081 (0,486)
Faixa etária	-0,145 (0,210)	-0,099 (0,390)	-0,192 (0,094)
Possui filhos	0,032 (0,782)	0,166 (0,150)	0,127 (0,272)
Quantidade de filhos	-0,014 (0,911)	-0,106 (0,406)	-0,073 (0,566)
Escolaridade	0,116 (0,313)	0,020 (0,866)	0,075 (0,515)
Tempo de atuação na profissão	0,050 (0,675)	0,061 (0,610)	0,017 (0,887)
Tempo de atuação no cargo	-0,201 (0,079)	-0,124 (0,284)	-0,246 (0,031)
Tempo de atuação na escola	-0,189 (0,099)	-0,070 (0,544)	-0,168 (0,145)
Tempo de atuação no setor público	0,008 (0,943)	0,075 (0,517)	0,014 (0,902)
Jornada semanal na escola	-0,006 (0,959)	0,090 (0,440)	0,030 (0,796)
Renda mensal como gestor	-0,128 (0,282)	0,023 (0,846)	-0,082 (0,491)

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando-se em conta que o coeficiente ρ é negativo, pode-se concluir que respondentes que têm maior experiência no cargo tendem a apresentar valores menores para a variável que mensura a propensão ao estresse. A esse respeito, pesquisadores, como Lazarus (1995), Lazarus e Folkman (1984) e Johnson *et al.* (2009) concordam que as respostas dos indivíduos aos estímulos estressores são variáveis e podem ser mediadas em decorrência da interação de vários fatores. Nesse caso, a maturidade resultante da experiência profissional do indivíduo poderá se traduzir em maior desempenho profissional e na mudança de atitude frente aos problemas por ele enfrentados (SOUZA, 2008; SILVA, 2009).

Por meio dos dados exibidos na Tabela 19 é possível notar que apenas dois p-valores significativos puderam ser encontrados dentre os 39 testes realizados.

Tabela 19 – Resultados dos testes de correlações entre os sintomas mentais e físicos do estresse e as variáveis demográficas e funcionais

Variáveis	Geral	Saúde mental	Saúde física
Sexo	0,102 (0,377)	0,076 (0,511)	0,028 (0,812)
Faixa etária	0,103 (0,373)	0,323 (0,004)	-0,223 (0,051)
Possui filhos	-0,086 (0,458)	-0,106 (0,358)	0,030 (0,793)
Quantidade de filhos	0,186 (0,140)	0,217 (0,085)	-0,013 (0,917)
Escolaridade	-0,047 (0,683)	-0,039 (0,737)	0,037 (0,752)
Tempo de atuação na profissão	0,008 (0,947)	0,061 (0,606)	-0,054 (0,650)
Tempo de atuação no cargo	0,009 (0,939)	0,089 (0,440)	-0,116 (0,315)
Tempo de atuação na escola	-0,054 (0,641)	0,033 (0,779)	-0,158 (0,169)
Tempo de atuação no setor público	0,059 (0,612)	0,122 (0,291)	-0,102 (0,379)
Jornada semanal na escola	-0,243 (0,035)	-0,079 (0,501)	-0,196 (0,091)
Renda mensal como gestor	0,036 (0,763)	0,128 (0,280)	-0,029 (0,805)

Fonte: Dados da pesquisa.

No primeiro caso, o coeficiente *rho* é positivo, o que leva à conclusão de uma relação de ordem diretamente proporcional entre os dados fornecidos para a saúde mental pelos respondentes e a faixa etária dos mesmos. Logo, pode-se afirmar que os indivíduos mais jovens abordados tendem a apresentar um estado de saúde mental menos satisfatório que aquele observado para os mais velhos. Os resultados de Costa (2009) apontam a inexistência de uma relação significativa entre os sintomas físicos/mentais e a faixa etária dos gerentes envolvidos na pesquisa. Contudo, os escores médios encontrados revelam que os profissionais de gestão mais jovens sentem mais frequentemente sintomas mentais do que físicos, corroborando os achados do presente estudo.

No segundo caso, há uma relação de ordem inversa (*rho* negativo) entre a jornada semanal na escola e o nível de saúde geral dos respondentes. Portanto, indivíduos que têm uma carga horária menor tendem a apresentar índices de saúde física e mental mais elevados. O número excessivo de horas trabalhadas foi apontado em estudos como uma das principais

fontes de pressão que impactariam a saúde de gestores (BRAGA, 2008; BRAGA; ZILLE; MARQUES, 2008). Em contrapartida, Costa (2009) não evidenciou diferença significativa entre a quantidade de horas que os gerentes trabalham na organização participante da pesquisa e os sintomas físicos/mentais por eles apresentados.

Nesse sentido, é importante destacar o relato de um diretor, o qual reforça a análise anterior.

“Um amigo nosso morreu, ué! Marcos Vinícius do Instituto de Educação. Vinícius, em 2012, quatro meses depois de tomar posse faleceu. O problema de leucemia dele agravou, por causa dessa gama de trabalho, e tal, aquele negócio todo, ele não se cuidou e morreu. Eu não sabia o que que era médico ha mais ou menos 20 anos. Fiz uma operação de vesícula ano passado, em 2013, tá? 2012 eu fui internado às pressas com uma crise enorme da vesícula sendo infeccionada, você entendeu? Ela estava já apodrecida, para você ter uma ideia quando fizeram a operação, quando pegaram assim pra tirar, saiu foi pedaço dela. Um ano depois, agora na copa, fiquei mais 20 dias internado, sabe por que? Alguns cálculos da vesícula migraram para o ducto biliar e aquilo dá uma dor parecendo que você está tendo um infarto. Então assim, fui, fiz um procedimento ... pra tirar esse...quer dizer, tudo dirigido de estresse, estresse, acúmulo...e uma coisa você pode estar ciente. Você vai quebrar galho de todo mundo, mas ninguém quebra seu galho, tá?” (E04).

A Tabela 20 exhibe os resultados dos testes de correlação para as estratégias de combate e defesa contra o estresse em função das variáveis demográficas.

Tabela 20 – Resultados dos testes de correlações entre as estratégias de combate e defesa ao estresse e as variáveis demográficas e funcionais

Variáveis	<i>Geral</i>	<i>H-P</i>	<i>R</i>	<i>GT</i>	<i>AS</i>
Sexo	0,094 (0,421)	0,025 (0,832)	0,019 (0,871)	-0,141 (0,223)	0,294 (0,010)
Faixa etária	0,079 (0,497)	0,143 (0,217)	0,050 (0,665)	-0,100 (0,389)	0,001 (0,991)
Possui filhos	0,141 (0,224)	0,172 (0,137)	-0,002 (0,989)	-0,034 (0,772)	0,209 (0,070)
Quantidade de filhos	-0,089 (0,487)	-0,136 (0,289)	0,013 (0,918)	-0,122 (0,339)	-0,175 (0,170)
Escolaridade	0,216 (0,061)	0,228 (0,047)	0,016 (0,888)	0,245 (0,033)	0,188 (0,105)
Tempo de atuação na profissão	0,159 (0,183)	0,134 (0,260)	0,153 (0,200)	0,097 (0,416)	-0,033 (0,785)
Tempo de atuação no cargo	-0,139 (0,230)	-0,130 (0,262)	-0,106 (0,361)	-0,033 (0,776)	-0,245 (0,033)
Tempo de atuação na escola	-0,026 (0,823)	0,026 (0,827)	0,009 (0,941)	-0,083 (0,475)	-0,093 (0,425)
Tempo de atuação no setor público	0,158 (0,172)	0,093 (0,422)	0,102 (0,381)	0,006 (0,960)	0,136 (0,240)
Jornada semanal na escola	-0,167 (0,155)	-0,222 (0,057)	-0,107 (0,364)	-0,052 (0,662)	-0,120 (0,308)
Renda mensal como gestor	-0,015 (0,902)	0,029 (0,806)	0,090 (0,451)	-0,071 (0,554)	-0,151 (0,205)

Legenda: H-P= Hobbies e Passatempos; R= Racionalizar; GT= Gerenciar o Tempo; AS = Apoio Social.
Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se a presença de quatro p-valores inferiores ao nível de significância estabelecido. No primeiro caso, observa-se um coeficiente positivo no cruzamento entre as variáveis *sexo dos respondentes* e AS. Levando-se em conta a categorização atribuída (1 para o sexo masculino e 2 para o feminino), é possível concluir que as mulheres tendem a fornecer valores mais elevados para os itens que correspondem a receber apoio social como uma estratégia de combate e defesa ao estresse. Esse resultado também foi evidenciado na análise bivariada.

Dois relatos reforçam os resultados quantitativos que revelam a utilização da estratégia de apoio social utilizada por diretoras:

“Faço terapia já há 15 anos e ele é uma pessoa...me ajuda muito”. (E03).

“Mas eu sou ministra da eucaristia. Eu trabalho na igreja já tem muitos anos. E tem um páraço maravilhoso, sempre que eu preciso eu recorro a ele e falo a gente precisa

de conversar, e a gente marca na hora da celebração ou depois da celebração. Aí ele conversa comigo, me dá algumas opiniões” (E04).

Na linha referente à escolaridade constata-se a presença de mais dois p-valores significativos, nos cruzamentos com as variáveis H-P e GT. Visto que os coeficientes são positivos, conclui-se que respondentes com maiores níveis de escolaridade se utilizam com mais frequência das estratégias de distrair-se, ter passatempos e gerenciar o tempo como forma de combate ao estresse.

Apesar de Costa (2009) não encontrar diferença significativa entre sintomas físicos/mentais e grau de escolaridade, constatou que os escores médios encontrados denotam que os sintomas mentais são os mais sentidos pelos gerentes com mestrado e doutorado quando comparados aos escores médios relativos aos sintomas, tanto mentais, quanto físicos, dos gerentes com grau de escolaridade inferior. Para ela, “[...] aqueles que já realizaram cursos dessa natureza devem se sentir pressionados em aplicar seus conhecimentos na organização” (COSTA, 2009, p. 97). Tais cobranças podem provocar o surgimento de sintomas de ordem mental e, por sua consequência, estimular o uso mais frequente de estratégias de combate/defesa ao estresse.

O último resultado em negrito encontrado na Tabela 20 apresenta coeficiente negativo no cruzamento entre o tempo de atuação no cargo dos respondentes e a variável AS. Dessa forma, é possível concluir que os já têm um grau de experiência mais elevado no cargo costumam se utilizar menos da estratégia de receber apoio social como forma de se defender do estresse. A esse respeito, Silva (2009) traz considerações importantes sobre a capacidade de aprendizagem gerencial e mostra que o resultado da experiência, da observação e reflexão nesse papel promove uma mudança de atitude na forma de pensar, agir e ser gerente.

A Tabela 21 expõe os resultados dos testes de correlação realizados para os cruzamentos das variáveis que representam as seções componentes do estresse ocupacional.

Tabela 21 – Resultados dos testes de correlações dos cruzamentos entre as dimensões que compõem o estresse ocupacional

Variáveis	Geral FP	Geral Propensão	Geral SMF	Geral ECD
Geral FPI	*	*	*	*
Geral Propensão	0,329 (0,004)	*	*	*
Geral SMF	-0,270 (0,019)	-0,196 (0,087)	*	*
Geral ECD	0,079 (0,500)	0,007 (0,950)	0,275 (0,016)	*

Legenda: FP = Fontes de Pressão; SMF= Saúde Mental e Física; ECD= Estratégias de Combate e Defesa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que, em três casos, os p-valores se encontram abaixo do limite de significância estabelecido. Inicialmente, é possível concluir que, quanto maior as fontes de pressão sofridas pelos respondentes, maior também será sua propensão ao estresse e menor será o seu nível de saúde mental e física. Esse resultado vai ao encontro ao do modelo de estresse proposto por Cooper, Sloan e Williams (1988) que determina o aparecimento de sintomas físicos e mentais em indivíduos que sofrem a influência de elementos estressores.

Já, no último quadrante válido, é possível constatar que um aumento na utilização de estratégias para combater o estresse é acompanhado pela elevação do nível de saúde mental e física dos respondentes. Nesse aspecto, vale mencionar o comentário de Cooper, Cooper e Eaker (1988) que chamam a atenção para o fato de que o *coping* não é somente uma reação, mas um recurso preventivo à manifestação do estresse. Limongi-França e Rodrigues (2002) reforçam que o uso de estratégias de combate/defesa ao estresse consistem em um mecanismo para manutenção do equilíbrio do organismo. Dessa forma, o acionamento de tais estratégias pode culminar com maior nível de saúde mental e física.

Finalizada a análise das variáveis de estresse ocupacional, passa-se ao estudo do *burnout*.

4.4 As variáveis de burnout dos diretores abordados

Nesta seção, analisam-se as variáveis em relação ao *burnout* dos diretores abordados, conforme dimensões de Maslach (2005).

Os dados exibidos na Tabela 22 permitem visualizar a distribuição das estatísticas descritivas referentes às variáveis tridimensionais que compõem a seção de *burnout*. As medidas utilizadas variam entre o mínimo de 1 e máximo de 6, considerando nível baixo quando a média é igual ou abaixo de 3,0, nível mediano quando a média está entre 3,0 e 4,0, e nível elevado quando a média é igual ou superior a 4,0.

Tabela 22 – Medidas descritivas da amostra total segundo as variáveis do *burnout*

<i>Burnout</i>	Medidas descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Exaustão emocional	2,6	1,0	1,8	2,6	3,1
Realização pessoal	4,3	0,6	4,0	4,4	4,6
Despersonalização	1,9	0,8	1,4	1,6	2,1
Geral	2,1	0,7	1,6	1,9	2,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se inicialmente, como índice mais positivo, o nível elevado de realização pessoal apresentado pelos respondentes, com variabilidade muito baixa e concentração em torno do valor 4, média expressivamente superior às demais variáveis da seção.

O nível de despersonalização também pode ser considerado outro indicador positivo, visto que os valores de média e mediana são baixos e próximos um do outro, com baixa variabilidade.

Constata-se, ainda, que o índice de exaustão emocional encontra num patamar razoavelmente baixo, com valores concentrados em torno de 2,6.

Como resultado dos indicadores já apresentados nos itens precedentes, na Tabela 23 verifica-se que a variável resumo da seção aponta um nível de *burnout* majoritariamente baixo na amostra pesquisada, visto que os dados estão concentrados, em sua maioria, próximos ao escore 2,0. Assim, os dados da Tabela 22 auxiliam na visualização das análises feitas para a Tabela 23.

Tabela 23 – Percentuais de respondentes da amostra total, por nível de análise, segundo as variáveis de *burnout*

<i>Burnout</i>	Percentuais de respondentes		
	Elevado	Mediano	Baixo
Exaustão emocional	10,6	19,7	69,7
Realização pessoal	75,0	22,4	2,6
Despersonalização	5,3	5,3	89,4
Geral	0,0	11,8	88,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os níveis de exaustão emocional e despersonalização são expressivamente baixos, enquanto o grau de realização pessoal é significativamente elevado. Por fim, ratifica-se a predominância do nível baixo de *burnout* na variável resumo da seção, com frequência nula na categoria *elevado*.

Como o *burnout* é uma resposta ao estresse laboral crônico (MASLACH; LEITER, 1999), era de se esperar que o nível da síndrome fosse baixo na amostra investigada, uma vez que se observou um índice mediano de desgaste e baixa propensão ao estresse, apesar das frequentes estratégias de combate e defesa contra o estresse percebido empregadas pelos diretores abordados.

Malmann *et al.* (2009), pesquisando uma amostra de 833 funcionários públicos, verificaram que a exaustão emocional foi a dimensão que apresentou maior pontuação, seguida por baixa realização profissional e, por último, a despersonalização. Outro estudo realizado com amostra de 249 gestores de uma empresa de energia elétrica encontrou nível moderado de *burnout* (BARBOSA; GUIMARÃES, 2005). Tais resultados diferem dos encontrados na presente pesquisa.

Já nas entrevistas, no que se refere ao *burnout* na percepção dos diretores, nota-se que, a despeito das queixas frequentes relacionadas às características do cargo e à percepção do trabalho e do contexto laboral (como longas jornadas de trabalho, sobrecarga de trabalho, presença de conflitos interpessoais, dentre outras, já evidenciadas na seção referente aos fatores de pressão para o estresse ocupacional), os gestores se mostram entusiasmados e realizados profissionalmente no exercício de sua função. Alguns relatos evidenciam essa questão.

“Então a minha vida mudou totalmente quando eu assumi por causa que eu voltei a trabalhar o dia inteiro e não é só aquele tempo de professora, eu faço onze horas por dia aqui, de onze a doze horas por dia...e venho na disposição. O meu horário são oito horas por dia, quarenta horas semanais, tá? Então eu faço normalmente onze a doze horas por dia. E tem que tá ali ó, animada, satisfeita, colocando entusiasmo, né? Que tem que se ter...mas pra trabalho eu sou entusiasmada sim”. (E01)

“Ah, porque eu estou fazendo um trabalho, eu tenho consciência que eu estou fazendo e das atitudes que eu tenho tomado e também da minha vida como cidadã, me sinto uma pessoa realizada, graças a Deus. Se eu entregar a escola agora, eu entrego a escola, não tem dívida, tem um cardápio variado de merenda, a escola limpa, tem uma agenda. E projetos, vários projetos, a biblioteca, estamos com verba pra construir duas salas”. (E02)

“Porque eu tenho consciência de fazer o que me programei para fazer na vida. Então, eu estou muito satisfeita no meu profissional, no trabalho que eu tenho, do que exerço, do que eu consigo. Esse 10 é mesmo por conta do salário que eu deveria ganhar mais. Está até pouco. Teria que colocar uns sete. Mas eu acho que aí é sacanagem, porque eu não estou aqui por causa só do salário. Eu sabia, quando entrei aqui, que não era bom. Não é que agora empobreceram, não. O salário nunca foi bom. Então, profissionalmente, foi muito bacana. Vão ser dois mandatos de satisfação. Agora, consegui a reforma da cantina, que era um sonho também da escola toda. A cantina estava muito antiga, o telhado também vai ser todo trocado, então...” . (E12)

Todos os entrevistados relatam confiar na instituição, fato apontado como um indicador de realização pessoal e profissional por Benevides-Pereira (2002). Em contrapartida, observaram-se relatos que revelam esgotamento dos recursos emocionais e sentimento de desvalorização dos gestores advindos por diversas situações. Uma delas foi evidenciada pela questão salarial, como pode ser percebida nos depoimentos a seguir.

“Não somos reconhecidos por ninguém, não somos reconhecidos pelo governo, pelos nossos patrões, porque a gente não tem um salário digno. Porque financeira a gente não ganha um salário decente, infelizmente, como eu tenho dois cargos de professora, para você ter ideia o salário de diretora é menor que dois cargos de professora.”(E04)

“Eu acho que o que mais incomoda hoje, e dentro aqui da escola, é mesmo essa questão de valorização do próprio Estado em relação ao profissional. A questão salarial é uma coisa que incomoda muito e me incomoda também. Por mais que eu goste do que eu faço, eu ganho muito pouco. Eu ganho menos do que eu ganharia antes com o salário de professora e de supervisora. Então é uma coisa que, às vezes, me faz pensar: Será que realmente vale a pena? Por que financeiramente, hoje, não vale. (E12)

Outra evidência refere-se à quebra de confiança entre os diretores e seus superiores, representados pela Secretaria Estadual de Educação. Alguns depoimentos elucidam tal aspecto.

“Por exemplo, lá o pessoal na Secretaria de Educação, não tem essa vivência com a gente, né? Então qualquer coisa que aconteça, tipo denúncia...que tem demais...uma simples atitude, uma simples fala da gente, vira uma denúncia enorme, né?...então, como eles não tem essa vivência aqui, eles podem pensar que aquilo é verdade. Então isso deixa a gente chateada sim. Porque a gente pensa que, se eu estou trabalhando, se estou tentando me esforçar, se eu estou me dedicando muito, então tem que ser reconhecida e antes de ter estas falas, pensasse “Aquela diretora, não é possível que ela tenha feito isso, né....porque o trabalho dela é grande....o esforço dela é grande.” Então isso é chato.” (E01)

“E uma coisa que está me deixando muito chateado é a questão é o seguinte: nós temos um serviço do Estado que apura, apura não, recebe denúncias, né? Esse 0800 ele não pede para você se identificar, ele não pede pra você falar nada de você. Simplesmente acolhe a sua denúncia, manda pra Metropolitana A, B ou C. Essa Metropolitana distribui pras inspetoras pra averiguar e fazer relatórios sobre essas denúncias. Na maioria das vezes, são denúncias totalmente descabidas. Mas como eu não tenho que me identificar, eu faço qualquer denúncia. Então aí o diretor vai responder. Eu já respondi denúncias de eu estar estritamente certo, seguindo as orientações da Secretaria do Estado da Educação, mas respondendo as denúncias. É a prova cabal que a Secretaria de Estado da Educação não tem consciência do que acontece dentro das escolas...não tem consciência. Porque se ela tivesse consciência e soubesse o que acontece dentro das escolas, ela faria o seguinte isso aqui é infundado, isso aqui é infundado, não vamos passar pra frente. Ou se a denúncia fosse feita nominalmente, fulano, por favor, o que que aconteceu? Você está denunciando isso. Por quê? Qual o fundamento? Por que você não falou comigo? Mas como as pessoas não tem que se identificar, ela fica a vontade. Aí promove o inferno, promove a insegurança.” (E05)

Por fim, a despeito de a variável despersonalização ter sido apontada pelos resultados do questionário como de nível expressivamente baixo, um interessante relato expõe considerável nível de despersonalização, o qual parece ocorrer como estratégia de defesa às pressões e situações de estresse vivenciadas.

“Porque quanto mais o tempo vai passando, eu vou me tornando mais duro. Eu não vou mais, por exemplo, assim, antes eu ouvia um funcionário que chegava pra mim. Ah, eu não vim não por causa disso, disso. Não, vamos ver o dia que você pode pagar. Hoje eu não faço mais. Você não veio, é falta. Então você passa a ficar mais duro. Outro dia veio uma professora aqui, uma funcionária veio falar porque dela estar indo embora. Eu fiquei olhando pra ela. A professora falou assim: Eu senti sinceridade na boca dela. Eu não! Porque ela é enrolada. Falei na cara dela: você é enrolada. Então, não sei se você está falando a verdade, ou se você está montando o teatro. Então assim, você fica mais duro. Por isso que os grandes executivos, você acha até que as pessoas não são dotadas de emoções. E não pode ser mesmo não, viu? Infelizmente, com o povo, com o público, você comandando, você sendo executivo, que é a nossa função aqui, você, infelizmente você não pode ter coração, porque não tem coração com você.” (E05)

A seguir, serão apresentados os resultados da análise bivariada para as variáveis componentes do *burnout* em função das variáveis demográficas e funcionais.

4.5 Comparações e correlações entre as variáveis de burnout dos respondentes considerando-se os aspectos demográficos e funcionais

Dentre os 56 testes efetuados de comparações de médias para as variáveis componentes do *burnout* em função das variáveis demográficas e funcionais, apenas cinco apresentaram p-valores significativos, dispostos nas Tabelas 24 a 28. Em função disso, foram realizadas e detalhadas apenas as análises dessas situações, visto que, em todas as demais Tabelas, a alteração da categoria da variável demográfica não se configurou como um fator de influência significativa nos itens que compõem a seção de *burnout*. Mantendo a lógica de organização das demais seções, as Tabelas, cujos resultados não apresentaram p-valores significativos, poderão ser visualizadas no Apêndice B.

4.5.1 Resultados dos testes de comparação: semelhanças e diferenças entre os grupos da amostra quanto às variáveis de *burnout* dos respondentes

O primeiro resultado significativo (TABELA 24) é referente ao cruzamento entre a exaustão emocional e o estado civil dos respondentes.

Tabela 24 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por estado civil dos respondentes

<i>Burnout</i>	Estado civil	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	solteiro	2,4	0,030	Há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	2,8		
	desquitado / separado / divorciado	1,4		
	viúvo	2,3		
	outros			
Realização Profissional	solteiro	4,3	0,064	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,3		
	desquitado / separado / divorciado	4,9		
	viúvo	4,7		
	outros			
Despersonalização	solteiro	1,8	0,026	Há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	1,7		
	desquitado / separado / divorciado	1,2		
	viúvo	1,2		
	outros			
<i>Burnout</i>	solteiro	2,0	0,013	Há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	2,1		
	desquitado / separado / divorciado	1,3		
	viúvo	1,6		
	outros			

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, por meio do direcionamento do teste, que uma categoria se diferencia das demais de maneira significativa. Esta categoria inclui os respondentes desquitados/separados ou divorciados, responsáveis pelos valores mais baixos encontrados para a dimensão exaustão emocional. O segundo resultado significativo também está inserido na Tabela 24, na linha referente ao item despersonalização. Nesse caso, o direcionamento deste teste aponta duas categorias com patamares de dados significativamente abaixo dos demais: *desquitado/divorciado/separado* e *viúvo*. Logo, conclui-se que os indivíduos inseridos nessa categoria apresentam um nível de despersonalização expressivamente menor que os demais, segundo os dados fornecidos pelos respondentes. Ainda, na Tabela 24, é possível observar outro p-valor significativo referente à variável resumo da seção *burnout*. O direcionamento do teste aponta uma tendência similar à verificada para a despersonalização, com índices expressivamente mais baixos para os respondentes *desquitados/divorciados/separados* e os *viúvos*.

Trigo, Teng e Hallak (2007) realizaram revisão bibliográfica a respeito da síndrome de *burnout*, apresentando pesquisas que investigaram, dentre outros fatores, as características

individuais associadas a índices superiores de *burnout*. Quanto ao estado civil, os autores citam estudos que demonstram maior risco de acometimento em solteiros, viúvos ou divorciados (MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001; RAQUEPAW, 1989, *apud* TRIGO; TENG; HALLAK, 2007), além de outros que encontraram resultados opostos, como o de Schaufeli (1999, *apud* TRIGO; TENG; HALLAK, 2007). Tais achados demonstram não haver homogeneidade quanto à propensão à síndrome de *burnout* em relação ao estado civil.

Na Tabela 25 encontram-se os dois outros resultados significativos obtidos na seção de testes de comparações de médias, referentes aos itens exaustão emocional e *burnout*.

Tabela 25 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por faixa etária dos respondentes

<i>Burnout</i>	Faixa etária	Resultados			
		Mediana	P-valor	Conclusão	
Exaustão emocional	menos de 25 anos			Há diferença significativa entre as médias	
	de 26 a 30 anos				
	de 31 a 35 anos				
	de 36 a 40 anos	1,6	0,014		
	de 41 a 45 anos	3,0			
	de 46 a 50 anos	2,7			
mais de 50 anos	2,1				
Realização	menos de 25 anos				Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos				
	de 31 a 35 anos				
	de 36 a 40 anos	4,3	0,087		
	de 41 a 45 anos	4,4			
	de 46 a 50 anos	4,1			
mais de 50 anos	4,6				
Despersonalização	menos de 25 anos				Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos				
	de 31 a 35 anos				
	de 36 a 40 anos	1,3	0,254		
	de 41 a 45 anos	1,8			
	de 46 a 50 anos	1,8			
mais de 50 anos	1,6				
<i>Burnout</i>	menos de 25 anos				Há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos				
	de 31 a 35 anos				
	de 36 a 40 anos	1,5	0,020		
	de 41 a 45 anos	2,2			
	de 46 a 50 anos	2,1			
mais de 50 anos	1,7				

Fonte: Dados da pesquisa.

Em ambos os casos, o direcionamento do teste aponta tendências similares: verifica-se que os respondentes com idade de 36 a 40 anos fornecem dados expressivamente mais baixos

que os demais indivíduos. Além disso, nota-se, a partir da faixa de 41 a 50 anos, uma tendência decrescente de valores. Logo, conclui-se que os indivíduos mais velhos tendem a apresentar um nível mais elevado de exaustão emocional e *burnout*, à exceção daqueles com faixa etária de 36 a 40 anos, responsáveis pelos índices mais satisfatórios obtidos.

Ao estudar o estresse em gerentes, Portela (2011) verificou que gestores com faixa etária até 40 anos sofrem maior pressão no trabalho. O autor pressupõe nível de maturidade menor nessa faixa etária para lidar com as pressões advindas do cotidiano de trabalho. Apesar de o construto investigado por Portela (2011) ter sido o estresse e, não, o *burnout*, pode-se dizer que seus resultados apontam para maior risco de ocorrência de *burnout* nessa faixa etária, uma vez que a síndrome surge como uma resposta crônica aos estressores interpessoais crônicos no contexto laboral (MASLACH; SCHAUFELLI; LEITER, 2001). Nessa linha de raciocínio, Campos (2008) também encontrou maior quantidade de professores, profissionais que se encontram no mesmo contexto de trabalho dos diretores escolares, com estresse na faixa etária entre 31 e 40 anos. Os achados dos referidos autores não estão de acordo com os evidenciados no presente estudo, uma vez que os diretores escolares com faixa etária entre 36 a 40 anos apresentaram índices mais satisfatórios. Contudo, apontam para menor nível de estresse em indivíduos com maior faixa etária, o que também pode ser evidenciado na amostra investigada.

Os resultados dos demais testes de comparações de médias efetuados para as variáveis componentes do *burnout* por variáveis demográficas e funcionais não apresentaram diferenças significativas entre as médias. Em resumo, não houve diferença estatisticamente significativa entre as variáveis do *burnout* e as seguintes variáveis demográficas e funcionais: sexo, presença ou não de filhos, nível de escolaridade, tempo de atuação dos respondentes, tempo de atuação no cargo, tempo de trabalho, tempo de atuação no setor público, jornada de trabalho semanal e renda mensal. Todos os testes relacionados a essas análises estão no Apêndice B.

4.5.2 Resultados dos testes de correlação: tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis de *burnout* dos respondentes

Os dados apresentados na Tabela 26 exibem os resultados dos testes de correlação da análise bivariada efetuados para os itens que compõem o construto de *burnout* em função das variáveis demográficas e funcionais. É possível notar que, dentre os 52 testes realizados, apenas dois apresentaram p-valor inferior ao nível de significância adotado, ambos relacionados à faixa etária dos respondentes.

Tabela 26 – Resultados dos testes de correlações entre os componentes de *burnout* e as variáveis demográficas e funcionais

Variáveis	Exaustão emocional	Realização	Despersonalização	<i>Burnout</i>
Sexo	-0,125 (0,283)	0,205 (0,075)	-0,171 (0,140)	-0,190 (0,100)
Faixa etária	-0,269 (0,019)	0,215 (0,062)	-0,171 (0,140)	-0,265 (0,021)
Possui filhos	0,046 (0,692)	-0,042 (0,716)	-0,046 (0,695)	0,041 (0,722)
Escolaridade	0,067 (0,567)	0,017 (0,881)	0,159 (0,169)	0,069 (0,556)
Tempo de atuação na profissão	-0,048 (0,692)	0,141 (0,237)	-0,011 (0,924)	-0,051 (0,668)
Tempo de atuação no cargo	-0,009 (0,941)	0,160 (0,167)	-0,055 (0,637)	-0,058 (0,617)
Tempo de atuação na escola	0,008 (0,948)	-0,006 (0,959)	-0,055 (0,639)	0,034 (0,771)
Tempo de atuação no setor público	-0,163 (0,160)	0,164 (0,157)	-0,119 (0,306)	-0,160 (0,168)
Jornada semanal na escola	0,172 (0,143)	-0,099 (0,401)	0,096 (0,414)	0,170 (0,148)
Jornada semanal total	0,111 (0,423)	-0,075 (0,591)	-0,046 (0,740)	0,059 (0,672)
Renda mensal como gestor	-0,041 (0,732)	-0,056 (0,639)	0,039 (0,748)	-0,025 (0,834)
Renda mensal total	-0,172 (0,182)	0,077 (0,553)	-0,009 (0,947)	-0,148 (0,251)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na linha referente à faixa etária, é possível verificar que o cálculo das correlações conseguiu detectar um comportamento dos dados já destacado no teste de comparação de médias. Verifica-se um coeficiente *rho* negativo para as variáveis exaustão emocional e *burnout*, indicando tendência inversamente proporcional entre a idade e esses dois itens.

Assim, conclui-se que o aumento da faixa etária é acompanhado majoritariamente pelo fornecimento de valores mais baixos pelos respondentes. As exceções (referentes aos indivíduos de 36 a 40 anos) foram detectadas e expostas na análise do teste de comparação de médias, por este ser mais sensível a dados díspares isolados. Maslach e Jackson (1986) identificaram escores mais altos de SB em trabalhadores mais jovens. Outros autores, como Cherniss (1980), destacaram fatores que predisõem essa população ao risco maior de desenvolverem a SB, como: expectativas irrealísticas em relação ao trabalho, poucas habilidades e recursos, treinamento inadequado e falta de consciência sobre a SB.

A Tabela 27 exhibe os resultados referentes aos testes de correlações bivariadas entre os itens que compõem o construto de *burnout*, incluindo a própria variável resumo da seção.

Tabela 27 – Resultados dos testes de correlações entre as dimensões que compõem o *burnout*

Variáveis	<i>Exaustão emocional</i>	<i>Realização</i>	<i>Despersonalização</i>	<i>Burnout</i>
Exaustão emocional		*	*	*
Realização	-0,650 (0,000)		*	*
Despersonalização	0,622 (0,00)	-0,308 (0,007)		*
<i>Burnout</i>	0,939 (0,000)	-0,715 (0,000)	0,769 (0,000)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Todos os p-valores encontrados na Tabela 27 se encontram abaixo do limite de significância estabelecido de 5%, indicando correlações significativas.

Na primeira coluna, é possível observar uma relação de ordem inversamente proporcional significativa entre a exaustão emocional e a realização pessoal. Dessa forma, conclui-se que um nível elevado de exaustão é acompanhado de um grau de realização mais baixo. Já nos outros dois casos, observa-se o contrário: há uma relação significativa de ordem direta entre a exaustão emocional e o nível de despersonalização e de *burnout* apresentado pelos respondentes.

Esses resultados eram de se esperar, uma vez que as dimensões da SB, apesar de serem independentes, se relacionam entre si. A exaustão emocional é o primeiro componente

desencadeado na síndrome, caracterizada por um esgotamento de energia, o qual induz o profissional a não se doar mais. Os recursos emocionais parecem estar exauridos e falta esperança ou crença de que seus objetivos serão alcançados (MORENO-JIMENEZ *et al.*, 2002).

Na segunda coluna, observam-se dois p-valores significativos com coeficientes de correlação *rho* negativos. Logo, conclui-se que respondentes que têm um nível mais elevado de realização pessoal tendem a apresentar índices expressivamente mais baixos de despersonalização e *burnout*.

Estudo realizado por Silva (2011) com o público de professores, profissionais em mesmo contexto laboral dos diretores, também identificou que, quanto maior a realização pessoal dos respondentes, menor é o nível de *burnout* fornecido pelos mesmos, indo ao encontro dos achados desta pesquisa.

Por fim, o último p-valor significativo da Tabela indica uma relação de ordem diretamente proporcional entre a despersonalização e a variável *burnout*.

4.5.3 Resultados dos testes de correlação: tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis de estresse ocupacional e aos componentes do *burnout*

A Tabela 28 exhibe os resultados dos testes de correlações efetuados entre as variáveis componentes do *burnout* e das seções de estresse ocupacional. Foram efetuados 28 testes, dentre os quais, 21 apresentaram p-valores inferiores ao nível de significância estabelecido de 5%.

Tabela 28 – Resultados dos testes de correlações entre as dimensões de estresse e de *burnout*

Dimensões	SFM	PE	NFP	ECDE	EE	RP	DP	BO
SFM		*	*	*	*	*	*	*
PE	-0,196 (0,087)		*	*	*	*	*	*
NFP	-0,270 (0,019)	0,329 (0,004)		*	*	*	*	*
ECDE	0,275 (0,016)	0,007 (0,950)	0,079 (0,500)		*	*	*	*
EE	-0,503 (0,000)	0,411 (0,000)	0,479 (0,000)	-0,168 (0,148)		*	*	*
RP	0,481 (0,000)	-0,320 (0,005)	-0,377 (0,001)	0,304 (0,008)	-0,650 (0,000)		*	*
DP	-0,328 (0,004)	0,221 (0,055)	0,350 (0,002)	0,007 (0,950)	0,622 (0,000)	-0,308 (0,007)		*
BO	-0,525 (0,000)	0,371 (0,001)	0,505 (0,000)	-0,160 (0,168)	0,939 (0,000)	-0,715 (0,000)	0,769 (0,000)	

Legenda: SFM: Saúde física e mental; PE: Propensão ao estresse; NFP: Nível de fontes de pressão; ECDE: Estratégias de combate e defesa ao estresse; EE: Exaustão emocional; RP: Realização pessoal; DP: Despersonalização; BO: *Burnout*

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, na primeira coluna, que, apesar de estar próximo do limite de significância estabelecido, o único teste com resultado não significativo corresponde ao cruzamento entre o nível de saúde dos respondentes e a propensão ao estresse dos mesmos. Em todos os outros seis resultados significativos, as tendências detectadas pelo coeficiente de correlação seguem o padrão esperado.

Logo, verifica-se que indivíduos com grau mais elevado de saúde física e mental tendem a apresentar índices menos expressivos de fontes de pressão, exaustão emocional, despersonalização e *burnout*, enquanto a relação observada no cruzamento com as variáveis estratégias de combate e defesa ao estresse e realização pessoal é diretamente proporcional. Araújo (2011), investigando o estresse e o *burnout* em uma amostra de docentes, também encontrou valores elevados para o nível de saúde física e mental dos respondentes acompanhados pela correspondência de níveis baixos de exaustão emocional e de *burnout* e alto grau de realização profissional. Silva (2011), também pesquisando o estresse e o *burnout* em amostra de docentes, concluiu que um nível mais elevado de saúde mental e física é acompanhado por altos índices de utilização de estratégia de combate e defesa contra o estresse e por valores elevados para a realização pessoal. Ademais, evidenciou relação inversamente proporcional entre o grau de saúde mental e física dos abordados e as fontes de pressão, exaustão emocional, despersonalização e *burnout*. Apesar de o público

investigado por esses autores não se referir aos diretores, trata-se de profissionais inseridos em mesmo contexto laboral.

A coluna referente à propensão ao estresse apresenta quatro resultados significativos. Novamente, todas as relações encontradas no cruzamento com as variáveis componentes da seção de *burnout* apontam o sentido esperado. Os resultados dos testes indicam que dados elevados de propensão ao estresse são acompanhados de valores mais baixos para a realização pessoal. Além disso, verifica-se ainda uma relação de ordem direta da propensão ao estresse com o nível de fontes de pressão, a exaustão emocional e o *burnout*. Silva (2011), também investigando a SB em amostra de docentes, identificou que a propensão ao estresse é maior onde há níveis mais elevados de exaustão emocional, despersonalização e de *burnout*. Além disso, o crescimento de valores relativos à realização pessoal dos professores abordados é acompanhado de um decréscimo no grau de propensão ao estresse. Araújo (2011), ainda em consonância com os achados, evidenciou que altos níveis de propensão ao estresse ocorrem em correspondência a valores elevados de exaustão emocional e *burnout*.

Na terceira coluna é possível verificar que os únicos resultados significativos estão nos cruzamentos com as variáveis componentes da seção de *burnout*. Verifica-se uma tendência de relação inversamente proporcional com a realização pessoal, ou seja, dentro da amostra pesquisada, dados mais elevados desta última são acompanhados de valores mais baixos para as fontes de pressão. Nos três demais casos, a relação é de ordem direta, logo, conclui-se que respondentes com maior nível de pressão tendem a ter também um grau mais elevado de exaustão emocional, despersonalização e *burnout*.

Tais achados encontram consonância com os resultados obtidos por Silva (2011). Além disso, vão de encontro ao modelo processual do *burnout*. Assim, como o *burnout* é uma resposta ao estresse laboral crônico, o aumento das fontes de pressão pode resultar na sensação de esgotamento, sobrevivendo a exaustão emocional. Esta, por sua vez, pode somar-se ao sentimento de frustração nos trabalhadores e cursar com seu distanciamento com as demais pessoas de seu convívio e, mesmo, com a diminuição de realização profissional (MASLACH, 2005).

A coluna de estratégias de combate e defesa contra o estresse apresenta apenas um resultado significativo, cujo coeficiente de correlação é positivo. Logo, conclui-se que os diretores que se utilizam mais das estratégias de combate e defesa ao estresse listadas no

questionário aplicado apresentam também nível mais elevado de realização pessoal. Silva (2011) encontrou as mesmas correlação em amostra de docentes.

Os dados listados na coluna concernente à exaustão emocional contêm três resultados significativos. No primeiro caso, verifica-se que os indivíduos com maior nível de exaustão emocional tendem a apresentar um grau mais baixo de realização pessoal. Já, nas duas demais situações, o coeficiente *rho* indica que os respondentes que atribuem valores mais elevados para a exaustão emocional tendem a repetir o mesmo comportamento ao se analisar o contexto das variáveis *despersonalização* e *burnout*.

A penúltima coluna da Tabela apresenta seus dois p-valores inferiores a 0,05. Em ambos os casos, verifica-se uma relação inversamente proporcional entre os valores atribuídos para a realização pessoal no cruzamento com as variáveis *despersonalização* e *burnout*.

No último resultado exibido na Tabela, observa-se que o p-valor encontrado é significativo e o coeficiente de correlação, positivo. Dessa forma, é possível concluir que os respondentes que têm um grau mais elevado de *despersonalização* tendem a apresentar também um índice mais elevado de *burnout*.

Tais achados estão em consonância com o modelo analítico utilizado para a SB. Maslach e Leiter (1999) confirmam que a exaustão emocional é o primeiro sintoma a ser manifestado na síndrome de *burnout*, que pode ser seguida pela *despersonalização* e diminuição da realização pessoal.

Diante desses achados, seguem-se as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar aspectos pertinentes às dimensões do estresse ocupacional e da síndrome de *burnout* na percepção de diretores de escolas estaduais de Belo Horizonte (MG). Nessa perspectiva, partiu-se do princípio de que o contexto atual e as condições de trabalho vivenciadas pelos diretores poderiam contribuir para o surgimento do estresse e, conseqüentemente, da síndrome de *burnout*. Para abranger as questões envolvidas, o referencial teórico abordou conceitos de estresse ocupacional, de síndrome de *burnout* e a função gerencial, em especial, dos gestores escolares.

Assim, este capítulo tem por objetivo apresentar conclusões, com base nos dados colhidos, que possibilitaram responder aos objetivos da pesquisa e, ao final, traçar algumas recomendações para pesquisas futuras. Para atingir esses objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa, de caráter descritivo, cujo método de investigação envolveu o estudo de caso. A amostra contou com 77 diretores que responderam a um questionário e 12 que participaram de uma entrevista. Os dados obtidos por meio dos questionários foram tratados nos moldes estatísticos uni e bivariado, com base no *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS versão 15), além do *Microsoft Excel* (2007).

Para a investigação das variáveis do estresse ocupacional, foi utilizado o modelo de Cooper, Sloan e Williams (1988), que aborda os fatores de pressão no trabalho, as características individuais e os sintomas físicos e mentais, acrescentando-se ao modelo as estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional. Quanto às variáveis componentes da síndrome de *burnout*, foram investigadas a partir do *Maslach Burnout Inventory*, elaborado por Maslach e Jackson (1981), que leva em consideração o aspecto tridimensional da síndrome.

O conjunto dos resultados mais relevantes encontrados na pesquisa, das variáveis demográficas e funcionais, evidenciou que o perfil dos diretores de escolas estaduais pesquisados, tanto na fase qualitativa, quanto na quantitativa, é do sexo feminino, com idade acima de 40 anos, casados, com filhos e, no aspecto escolaridade, a maioria tem especialização. Atuam há mais de 20 anos na profissão e no serviço público, de um a cinco anos, no cargo, de seis a 10 anos na escola. Não tem outro emprego e cumprem jornada de trabalho de 40 horas, com renda mensal de, no máximo, sete salários mínimos.

A análise quantitativa das variáveis que constituem o estresse ocupacional, segundo o modelo utilizado no desenvolvimento deste estudo, revelou índice mediano de desgaste dos indivíduos pesquisados, com destaque para aqueles associados aos relacionamentos interpessoais. Um aprofundamento nas entrevistas possibilitou a compreensão das principais fontes de esgotamento dos recursos emocionais dos gestores, concernentes aos interrelacionamentos: os conflitos com diversos públicos (pais, alunos, professores, subordinados) e o gerenciamento de denúncias infundadas e anônimas junto à Secretaria Estadual de Educação.

A literatura prevê níveis maiores de estresse em gestores de posição hierárquica intermediária pela cobrança de diversos segmentos. No caso dos diretores escolares investigados, devem lidar com as demandas e administrar conflitos de subordinados, pais, alunos, professores, além de seus superiores. Um achado peculiar da amostra, percebida nos depoimentos, foi a queixa em relação ao gerenciamento das denúncias na SEE. Percebe-se que essa situação ocasiona esgotamento dos recursos emocionais dos gestores, uma vez que, pelo fato de serem exigidos a apresentarem comprovação contrária às acusações injustas, acabam por se sentirem desacreditados e sem apoio da comunidade escolar e, principalmente, de seus superiores.

Ainda, quanto às fontes de pressão, observou-se, pela análise quantitativa, que a menor fonte provém dos fatores intrínsecos do trabalho. Em contrapartida, a fase qualitativa revelou como destaque as características intrínsecas do trabalho como fonte de pressão, além de outras duas: as características organizacionais e o papel gerencial. Neste caso, as subcategorias de maior incidência foram: a sobrecarga de trabalho (características intrínsecas do trabalho), o baixo piso salarial (características organizacionais) e a baixa autonomia (papel gerencial). Uma possível explicação para a contradição de achados nas duas fases, especialmente nos resultados referentes às características intrínsecas do trabalho, pode se relacionar à época de aplicação dos instrumentos de pesquisa. A maior parte dos questionários foi aplicada por ocasião de retorno de férias dos diretores, após período de descanso, enquanto as entrevistas foram realizadas no final do semestre.

Em relação aos resultados relativos ao tipo de personalidade e lócus de controle, verificou-se leve superioridade de indivíduos que se enquadram no tipo A de personalidade e predominância do lócus interno sobre o externo. Tais achados resultaram no grau baixo de propensão ao estresse na amostra pesquisada. Percebeu-se, nos depoimentos, que os diretores

são, em sua maioria, profissionais que se envolvem intensamente com a organização, cumprindo, frequentemente, jornada de trabalho além da exigida.

O fato de terem experiência prévia, enquanto docentes e profissionais já inseridos no contexto de organização pública, habituados com as dificuldades e singularidades desse tipo de organização, pode ser uma hipótese que justifica o fato de a maioria expressiva buscar domínio e controle das situações. Por meio dos relatos, notou-se ainda que os diretores são bastante proativos, têm dificuldades de delegar tarefas, mas buscam fazer parcerias (como exemplo, com membros da comunidade, do comércio local, de igrejas) para solucionar problemas do seu dia a dia.

No que se refere aos sintomas físicos e mentais, a análise dos resultados revelou índice satisfatório, que indica pouco aparecimento dos sintomas, com menos relatos para os sintomas físicos, quando comparados aos mentais. Já nos depoimentos, os entrevistados queixaram-se de diversas faces de sua saúde. Quanto ao uso de estratégias citadas como forma de combater o estresse, notou-se que, de maneira geral, os respondentes têm se utilizado das estratégias com frequência satisfatória.

A análise bivariada que possibilitou comparações e identificação de correlações entre os aspectos demográficos e funcionais e as variáveis de estresse ocupacional identificou apenas três resultados significativos. O primeiro referente ao tipo de estratégia de combate ao estresse ocupacional acionada pelas mulheres quando comparadas aos homens. Verificou-se que as mulheres utilizam de maneira mais significativa a estratégia *receber apoio social*, que pode estar associado às diferenças de comportamento vinculadas ao gênero. Os outros dois achados apontam para diferenças vinculadas à idade dos respondentes e ao tempo de experiência dos mesmos. Assim, diretores acima de 50 anos apresentam valores expressivamente mais elevados para os itens que compõem a saúde mental e houve maior acionamento da estratégia de gerenciamento do tempo por parte de diretores mais experientes. Tal aspecto aponta para maior nível de maturidade de gestores, seja pela maior faixa etária ou maior tempo de experiência profissional, que possibilita o aprimoramento de estratégias de combate/defesa, para lidar com situações de pressão inerentes à posição hierárquica e que resultam em menores manifestações de sintomas mentais.

Merecem destaque os resultados dos testes de correlação que identificaram tendências entre os grupos da amostra quanto às variáveis demográficas e funcionais e as variáveis de estresse ocupacional dos respondentes. Inicialmente foi verificado que indivíduos com faixas

etárias mais elevadas sofrem menor pressão no trabalho, especialmente nos fatores de pressão clima e estrutura organizacional e interface casa/trabalho. Tal achado parece complementar ao que revelou maior saúde mental para indivíduos acima de 50 anos.

Outro resultado evidenciou que os indivíduos com maior experiência no atual cargo tendem a se sentir mais pressionados no trabalho, principalmente no fator interface casa-trabalho, e menos pressionados quanto ao clima e estrutura organizacional. Esse resultado também parece complementar o achado da análise bivariada referente ao maior uso da estratégia *gerenciar o tempo* de combate/defesa ao estresse em diretores mais experientes.

Pode-se entender tal achado a partir da hipótese de que o uso mais frequente de estratégias de combate/defesa ao estresse se dá pelo aumento da percepção das fontes estressoras em gestores com maior experiência no cargo. Em outras palavras, o aumento das fontes de pressão estariam provocando o maior acionamento de estratégias de defesa ao estresse. O gerenciamento do tempo, nesse caso, contribuiria para maior equilíbrio do tempo disponibilizado entre a atividade laboral e a família. Por outro lado, gerentes mais experientes podem se apresentar mais adaptados no que tange às condições de clima e estrutura da organização, ocasionando menor fonte de pressão nesse fator.

Os resultados significativos referentes ao nível de escolaridade apontaram que, quanto maior o nível de escolaridade dos respondentes, mais se sentem pressionados quanto aos fatores intrínsecos do trabalho e quanto ao clima e estrutura organizacional. Pressupõe-se que maior grau de escolaridade possa acarretar maior pressão no trabalho pelo fato de que o conhecimento credencia o indivíduo a ter maior discernimento das políticas, valores, bem como dos aspectos estruturais e de clima da organização. Ademais, acredita-se que níveis maiores de escolaridade possam provocar exigência quanto à progressão na carreira, além de gerar maior expectativa quanto a sua atuação em níveis mais estratégicos na organização.

A despeito desse resultado, a análise também evidenciou que, quanto maior o tempo de atuação no cargo, menores são os valores de fontes de pressão no que se refere ao clima e à estrutura organizacional. Uma possível hipótese para esse achado se refere ao fato de o trabalhador se habituar com os aspectos estruturais e com o clima da organização com o tempo de atuação. Contudo, também ficou evidenciado que, quanto maior a carga horária semanal trabalhada pelos respondentes, menores são as perspectivas de carreira apresentadas por eles.

Quanto ao nível de saúde, evidenciou-se que indivíduos mais jovens tendem a apresentar um estado de saúde mental menos satisfatório. Em contrapartida, os que têm uma carga horária menor tendem a apresentar índices de saúde física e mental mais elevada. E, quanto maior as fontes de pressão sofridas pelos respondentes, maior também será sua propensão ao estresse e menor será o seu nível de saúde mental e física.

No que se refere às estratégias de combate e defesa ao estresse, os resultados apontam que os respondentes com maiores níveis de escolaridade se utilizam com mais frequência das estratégias de distrair-se, ter passatempos e gerenciar o tempo e menos da estratégia de receber apoio social. Por fim, foi possível constatar que um aumento na utilização de estratégias para combater o estresse é acompanhado pela elevação do nível de saúde mental e física dos respondentes.

A análise referente às variáveis tridimensionais que compõem a seção de *burnout* aponta para níveis de exaustão emocional e despersonalização expressivamente baixos, enquanto o grau de realização pessoal se mostrou significativamente elevado. Nas entrevistas, nota-se que, a despeito das queixas frequentes relacionadas às características do cargo e à percepção do trabalho e do contexto laboral, além de relatos que revelam esgotamento dos recursos emocionais e sentimento de desvalorização dos gestores, eles se mostram entusiasmados e realizados profissionalmente no exercício de sua função.

A análise bivariada também possibilitou comparações e identificação de correlações entre as variáveis demográficas e funcionais e as variáveis de *burnout* dos respondentes. Os achados dos testes de comparações evidenciaram que o estado civil pode interferir nos resultados das variáveis da SB. Assim, os respondentes desquitados/separados ou divorciados foram os responsáveis pelos valores mais baixos encontrados para a dimensão exaustão emocional. Além disso, os inseridos na categoria dos *desquitado/divorciado/separado* e *viúvo* apresentam um nível de despersonalização e índices para a variável resumo da seção *burnout* expressivamente mais baixos que os demais. Outro resultado foi referente à faixa etária. Os indivíduos mais velhos tendem a apresentar um nível mais elevado de exaustão emocional e *burnout*, à exceção daqueles com faixa etária de 36 a 40 anos, responsáveis pelos índices mais satisfatórios obtidos.

Nos testes de correlação efetuados para os itens que compõem o construto de *burnout* em função das variáveis demográficas e funcionais, identificou-se que o aumento da faixa etária é acompanhado majoritariamente pelo fornecimento de valores mais baixos de exaustão

emocional e de *burnout*, com exceções dos indivíduos de 36 a 40 anos. Além disso, apontou os seguintes achados: um nível elevado de exaustão é acompanhado por um grau de realização mais baixo; há uma relação significativa de ordem direta entre a exaustão emocional e o nível de despersonalização e de *burnout*; respondentes que têm um nível mais elevado de realização pessoal tendem a apresentar índices expressivamente mais baixos de despersonalização e *burnout* e, por último, há uma relação de ordem diretamente proporcional entre a despersonalização e a variável *burnout*.

Por fim, os resultados dos testes de correlações efetuados entre as variáveis componentes do *burnout* e das seções de estresse ocupacional evidenciaram os seguintes resultados: indivíduos com grau mais elevado de saúde física e mental tendem a apresentar índices menos expressivos de fontes de pressão, exaustão emocional, despersonalização e *burnout*; há uma relação diretamente proporcional entre as variáveis *estratégias de combate e defesa ao estresse e realização pessoal*; dados elevados de propensão ao estresse são acompanhados de valores mais baixos para a realização pessoal; há uma relação de ordem direta da propensão ao estresse com o nível de fontes de pressão, com a exaustão emocional e com o *burnout*; dados mais elevados de realização pessoal são acompanhados por valores mais baixos para as fontes de pressão; respondentes com maior nível de pressão tendem a ter também um grau mais elevado de exaustão emocional, despersonalização e *burnout*; diretores que se utilizam mais das estratégias de combate e defesa ao estresse apresentam também nível mais elevado de realização pessoal; indivíduos com maior nível de exaustão emocional tendem a apresentar um grau mais baixo de realização pessoal; há uma relação inversamente proporcional entre os valores atribuídos para a realização pessoal no cruzamento com as variáveis despersonalização e *burnout* e, por fim, os respondentes que têm um grau mais elevado de despersonalização tendem a apresentar também um índice mais elevado de *burnout*. Tais achados estão em consonância com o modelo analítico utilizado para a SB.

Em suma, na análise do estresse ocupacional, foi encontrada pressão moderada no trabalho dos gestores pesquisados, com destaque para as associadas ao relacionamento interpessoal, mas grau baixo de propensão ao estresse e relato de sintomas físicos e mentais evidenciados apenas na fase qualitativa. Ademais, o uso de estratégias de combate e defesa foi utilizado com frequência satisfatória. A associação do locus de controle interno predominante e da frequência elevada do uso de estratégias de combate e defesa ao estresse, também percebidos nos depoimentos dos entrevistados, pode ser uma possível explicação para o nível

de pressão moderada e nível razoavelmente satisfatório da saúde encontrado nas avaliações fornecidas. Provavelmente, tais achados repercutiram no grau encontrado nas dimensões do *burnout*, que apontou níveis de exaustão emocional e despersonalização expressivamente baixos, enquanto o grau de realização pessoal se mostrou elevado.

A pesquisa contribuiu para a ampliação dos estudos que associam o estresse ocupacional e a síndrome de *burnout* à função gerencial, em especial, porque foram encontrados poucos estudos que buscam investigar tais construtos em amostra de gestores da área da educação. Naturalmente, o estudo apresenta algumas limitações, como o método de pesquisa empregado, o estudo de caso, que não permite que os dados sejam generalizados para outras organizações e, mesmo, para todos os diretores de escolas das metropolitanas abordadas. À luz da análise dos dados obtidos, é pertinente sugerir algumas recomendações à academia e aos órgãos governamentais responsáveis por gerir as políticas públicas que regem as escolas estaduais.

Para a academia, sugere-se a extensão do estudo em gestores da área educacional de outras organizações, como as das redes municipal, federal e particular. Seria interessante também estudar o tema relacionando-o ao gênero, pois se observaram estatisticamente algumas diferenças nesse aspecto. Ademais, verificou-se que o contingente feminino na gestão de escolas estaduais foi expressivo.

Para os órgãos governamentais, sugere-se propiciar programas de capacitação aos gestores que contemplem temas como liderança e administração de conflitos. Sugere-se, ainda, repensar formas de diminuir sobrecarga de trabalho dos gestores escolares, formas de melhor recompensá-los e, inclusive, estudar possibilidade de criação de plano de carreira para eles. Além disso, refletir sobre questões referentes à autonomia dos diretores e repensar formas de apurar denúncias sem sobrecarregá-los e sem transmitir desconfiança quanto ao trabalho por eles realizado.

Enfim, espera-se que este trabalho, a partir dos dados e dos resultados evidenciados, possa contribuir para o desenvolvimento de uma política organizacional que proporcione melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida dos gestores escolares. É importante refletir sobre a sua importância enquanto agentes de mudança de uma sociedade e lhes oferecer valorização condizente com a cobrança a eles imposta.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, E. C.; GARCIA, J. E. G. A. Prevalencia del síndrome de agotamiento profesional (burnout) en odontólogos de una institución educativa y de Salud, en la ciudad de Guadalajara, México, en 2012. **Revista Facultad de Odontología Universidad de Antioquia**, v. 24, n.2, 2013.
- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- ANDRADE, T. C. **Estresse ocupacional e a função gerencial: estudo em uma empresa com atuação no setor de construção civil na cidade de Itabira- MG**. 2013. 99f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- ARANTES, M. A. A. C. **Estresse**. Clínica psicanalítica. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2006.
- ARAÚJO, A.L. **Estresse ocupacional e Burnout: um estudo com professores de um curso de graduação em enfermagem de uma instituição privada em Minas Gerais**. 2011. 122p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- ARAÚJO, T.M.; GRAÇA, C.C.; ARAÚJO, E. Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Control. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.8, n.4, p. 991-1003, 2003.
- ARNOLD, J.; COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. **Work psychology**. Understanding human behavior in the workplace. 2. ed. London: Pitman Publishing, 1995.
- ASSIS, F. B. **Síndrome de Burnout: um estudo qualitativo sobre o trabalho docente e as possibilidades de adoecimento de três professoras das séries iniciais**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia. Uberlândia.
- BÁRBARA, M. G. S.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Gestores de escolas públicas: construindo a identidade gerencial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2013, Brasília. **Anais...Nov.,2013**.Disponívelem:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2013/2013_EnGPR95.pdf> Acesso: em 12 jan. 2015.
- BARBOSA, G. A.; ANDRADE, E. O.; CARNEIRO, M. B.; GOUVEIA, V. V. **A saúde dos médicos no Brasil**. Brasília: Conselho Federal de Medicina, 2007.
- BARBOSA, R. M. S. A.; GUIMARÃES, T. A. Síndrome de Burnout: relações com comprometimento afetivo entre gestores de organização estatal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n.1, p. 157-79, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 5.ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

GROSS, C. G. (Org.) Claude Bernard and the constancy of the internal environment. **The Neurucientist**, v. 4, n. 45, , p. 380-5, 1998.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. MBI - Maslach Burnout Inventory e suas adaptações para o Brasil. In: XXXII REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 32, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001, p. 84-5.

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BEZERRA, C. M; MINAYO, M. C. S; CONSTANTINO, P. Estresse ocupacional em mulheres policiais. **Ciênc. saúde coletiva**, v.18, n.3, p. 657-66, 2013. Disponível em <<http://www.scielo.org/pdf/csc/v18n3/11.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2015.

BLAND, M. A new approach to management of stress. **Industrial and Commercial Training**, v. 31, n. 2, p. 44-48, 1999.

BOYLAND, L. O estresse do trabalho e as estratégias de enfrentamento dos diretores elementares: um estudo estadual. **Current Issues in Education**, v.14, n. 3, 2011.

BRAGA, C. D. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P. Estresse ocupacional e as principais fontes de tensão no trabalho: impactos na produtividade de gestores do setor de energia elétrica brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Setembro, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr534.pdf>> Acesso em: 21 jan.2015.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L. Z.; MARQUES, A. L. O Consumo de Energia de quem faz Energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos nos gerentes de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. In:XXXII Encontro Nacional da Associação de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L.; MARQUES, A. L. O consumo de energia de quem produz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos em gestores de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 478-94, 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde do Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde**. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil, 2001

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

CAMPOS, D. A. Z. **Síndrome de Burnout: o esgotamento profissional ameaçando o bem-estar dos professores**. 2008. 133f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente. .

CÂNDIDO, G. A. Sofrimento físico e mental de auxiliares de enfermagem numa abordagem gerencial: um estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 11, p. 35-54, 2004. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/24814/sofrimento-fisico-e-mental-de-auxiliares-de-enfermagem-numa-abordagem-gerencial--um-estudo-de-caso/i/pt-br>>. Acesso em: 16, jan.2015.

CANNON, W. B. **Bodily changes in pain, hunger, fear and rage**. New York: Brabdford, 1929.

CARLOTTO, M. S. A síndrome de Burnout e o trabalho docente. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n.1, p. 21-9, jan./jun. 2002.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout e características de cargos em professores universitários. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.4, n.2, p.145-62, 2004.

CARLOTTO, M. S. Síndrome de Burnout: diferenças segundo níveis de ensino. **Psico**, v.41, p. 495-502, 2010.

CARLOTTO, M. S.; CAMARA, S.G. Preditores da síndrome de Burnout em professores. **Revista Semestral da Associação Brasileira de Psicologia Escolar e Educacional (ABRAPEE)**, v.11, n.1, p. 101-10, jan./jul. 2007.

CARLOTTO, M. S.; CAMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Maslach Burnout Inventory em uma amostra multifuncional. **Estudos de Psicologia**, v. 24, n. 3, p. 325-32, 2007.

CARTILHA ADMINISTRATIVA. Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional de Minas Gerais. Disponível em<<https://www.portaldoservidor.mg.gov.br/images/stories/arquivos/catalogos-e-manuais/rh-cps-ger-cartilha-administrativa-SCPMSO.pdf>> Acesso em: 29 abr. 2014.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre estresse dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Orgs.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005, p. 281-312.

CHERNISS, C. **Professional Burnout in human service organizations**. New York: Praeger, 1980.

CODO, W. (Coord.). **Educação: carinho e trabalho**. Petrópolis (RJ): Vozes, 1999.

CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 277-99.

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

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores associados. In: ROSSI, A. M. Apresentação ISMA-BR. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.;

PERREWÉ, P. L. (Orgs). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.3-8.

COOPER, C. L.; DAVIDSON, M. Las fuentes de estrés en el trabajo y su relación con los ambientes no laborales. In: KALIMO, R.; EL-BATAWI, M.; COOPER, C. (Org.). **Los factores psicosociales en el trabajo y su relación con la salud**. Ginebra: OMS, 1988. p. 97-109.

COOPER, C. L.; DEWE, P.J. **Stress: a brief history**. New York: Blackweel., 2004.

COOPER, C. L.; DEWE, P.J.; O'DRISCOLL, M.P. **Organizational stress**. A review and critique of theory, research, and applications. London: Sage, 2001.

COOPER, C. L.; MARSHALL, J. Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. **Journal of Occupational Psychology**, v. 49, p. 11-28, 1976.

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J; WILLIAMS, S. **Occupational stress Indicator – management guide**. London: Windsor, 1988.

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

COSTA, F. P.. **Fatores de pressão no trabalho gerencial: um estudo em uma grande usina siderúrgica brasileira**. 2009. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte.

COUTO, H. **Stress e qualidade de vida dos executivos**. Rio de Janeiro: Ed. COP, 1987.

COUTO, H. A.; HERKENHOFF, F. L.; LIMA, E. G. Estresse ocupacional e hipertensão arterial sistêmica. **Revista Brasileira de Hipertensão**, v.14, p. 112-15, 2007.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. (Orgs). **A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 29-56.

DEWE, P. J. Applying the concept of appraisal to work stressors: some exploratory analysis. **Human Relations**, v. 45, n. 2, p. 143-64, 1992.

MINAS GERAIS. **Resolução da Secretaria de Estado da Educação**, n.1.812, de 22 de março de 2011. Estabelece critérios e condições para a indicação de candidatos ao cargo de Diretor e à função de Vice-diretor de Escola Estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Belo Horizonte: DOEMG, 2011.

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

FAYOL, H. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1949.

FELTON, J. S. Burnout as a clinical entity: its importance in health care workers. **Occup Med.**, v. 48, n. 4, p. 237-50, 1998.

FERNANDES, S. R. P.; ALMEIDA FILHO, N.; COPQUE, H.; VIANA, A. Trabalho gerencial e saúde psíquica: um estudo sobre estresse psicológico. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 43-58, 1997. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/22573/trabalho-gerencial-e-saude-psiquica--um-estudo-sobre-estresse-psicologico/i/pt-br>>. Acesso em: 16 jan.2015.

FERRAREZE, M. V. G.; FERREIRA, V.; CARVALHO, A. M.P. Percepção do estresse entre enfermeiros que atuam em terapia intensiva. **Acta Paul Enferm**, v. 19, n. 3, p. 310-15, 2006.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Fontes ambientais de estresse ocupacional e burnout: tendências tradicionais e recentes de investigação. In: TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 21-65.

FINNEY, C.; STERGIPOULOS, E.; HENSE, J.; BONATO, S.; DEWA, C. S. Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: a systematic review. **BMC Public Health**, v. 13, n. 82, 2013. Disponível em: <<http://www.biomedcentral.com/1471-2458/13/82>> Acesso em: 30 set. 2014.

FRIEDMAN, I. A. Burnout in school principals: role related antecedents. **School Psychology of Education**, v.5, n.3, p.229-51, 2002.

FRIEDMAN, M. D.; ROSENMAN, R. H. Type A behavior and your heart. In: COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. (Orgs). **Living with stress**. London: Penguin, 1988.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL-MONTE, P. R. Factorial validity of the Maslach Burnout Inventory (MBI-HSS) among Spanish professionals. **Rev. Saúde Pública**, v. 39, n. 1, p. 1-8, 2005.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GRENBERG, J. S. **Administração do estresse**. 6. ed. São Paulo: Manole, 1999.

GUIMARAES, A. L. C. O. **O estresse ocupacional do gestor escolar: um estudo nas escolas municipais do Cabula/Salvador-Bahia**. 2013. 143f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação – GESTEC, da Universidade do Estado da Bahia, Salvador.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**. A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HILL, L. A. **Novos gerentes**. Assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

ISMA -BR (International Stress Management Association – Brasil). Disponível em: <<http://www.ismabrasil.com.br/>> Acesso em: em 24 abr.2014.

JABŁKOWSKA, K.; BORKOWSKA, A. Evaluation of the intensity of stress at work and burnout syndrome in the managers. **Medycyna Pracy**, v. 56, n.6, p. 439-44, 2005.

JEX, S. M.; CUNNINGHAM, C. J. L.; ROSA, G. De La; BROADFOOT, A. Stress e eficácia dos funcionários. 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, p. 104-22.

JOHNSON, L. R. **Fundamentos de fisiologia médica**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2000.

JOHNSON, S.; COOPER, C. L.; CARTWRIGHT, S.; DONALD, I.; TAYLOR, P.; MILLET, C. A vivência do stress relacionado ao trabalho em diferentes ocupações. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 104-96.

JOHNSON, S. *et al.* The experience of work-related stress across occupations. **Journal of Managerial Psychology**, v. 20, n. 2, p. 178-87, 2005.

JUNIOR, E. G.; LIPP, M. E. N. Estresse entre professoras do ensino fundamental de escolas públicas estaduais. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 13, n. 4, p. 847-57, out./dez. 2008.

KARASEK, R. A. Job Demand, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v.24, p.285-308, 1979.

KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração, v. 1, p. 57-92. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LADEIRA, M.B. O processo do stress ocupacional e a psicopatologia do trabalho. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 31, n.1, p. 64-74, jan./mar. 1996.

LANNA, F. C.C.C. **O estresse e a função gerencial: estudo em uma empresa do segmento de contact center na cidade de Belo Horizonte**. 2010, 148f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

LATAACK, J.C. Coping with job stress: measures and future directions for scale development. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, , p. 377-85, 1986.

LAUTERT, L.; CHAVES, E. H. B.; MOURA, G. M. S. S. de. O estresse na atividade gerencial do enfermeiro. **Rev Panam Salud Publica.**, v..6, n.6, p. 415-25, 1999.

- LAZARUS, R. S. Psychological stress in the workplace. **Journal of Social Behavior and Personality**, v. 6, p.1-13, 1991.
- LAZARUS, R.S. Psychological stress in the workplace. In: R. Crandall, & P. L. Perrewé(Orgs.). **Occupational stress: a Handbook**. Washington: Taylor & Francis, 1995.
- LAZARUS, R.S.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal, and Coping**. Nova York: Springer, 1984.
- LAZARUS, R. S.; LAUNIER, R. Stressbezogene transaktionen zwischen person und umwelt. In: NITSCH, J. R. (Org.). **Stress**. Theorien, untersuchungen, massnahmen. Bern: Huber, 1981, p. 213-59.
- LEE, R. T.; SEO, B.; HLADKYJ, S.; LOVELL, B. L.; SCHWARTZMANN, L. Correlates of physician burnout across regions and specialties: a meta-analysis. **Human Resources for Health**, v.11, n. 48, 2013. Disponível em <<http://www.human-resources-health.com/content/11/1/48>> Acesso em: 30 set. 2014.
- LEITE JÚNIOR, J. A.; CHAMON, E. M. Q.; CHAMON, M. A. Análises bidimensionais de estratégias de enfrentamento e dados sociodemográficos. . In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14.; e ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 10., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba, 2009. Disponível em:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0947_1464_01.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2015.
- LEITER, M. P.; MASLACH, C. *Burnout* e lesões no local de trabalho: uma análise longitudinal. In: ROSSI, A.M *et al.* (Orgs). **Stress e qualidade de vida no trabalho**. O positivo e o negativo. São Paulo. Atlas, 2009.
- LEONTIEV, A. **O desenvolvimento do psiquismo**. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.
- LEVI, L. O guia da comissão européia 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, 2005, p 167-81.
- LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- LIMA, F. B. **Stress, qualidade de vida, prazer e sofrimento no trabalho de call center**. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica, Campinas.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIPP, M. N. **O estresse do professor**. Campinas: Papirus, 2002.
- LIPP, M. N. **Stress e o turbilhão da raiva**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005.

LORENZ, V.R.; BENATTI, M. C. C.; SABINO, M. O. Burnout e estresse em enfermeiros de um hospital universitário de alta complexidade. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 18, n. 6, nov-dez, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v18n6/pt_07.pdf> Acesso em: 16 out.14.

LUCK, Heloísa. 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.

MCEWEN, B.; LASLEY, E. N. **O fim do estresse como nós o conhecemos**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

MAFFIA, L. N.; PEREIRA, L. Z. Estresse no trabalho: estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 3, p. 658-80, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33602/estresse-no-trabalho--estudo-com-gestorespublicos-do-estado-de-minas-gerais>> Acesso em: 12 set.2014.

MAFFIA, L. N.; ZILLE, L. P. Estresse ocupacional: estudo com gestores que atuam nas secretarias de governo do estado de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Setembro, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR721.pdf> Acesso em: 12 set.2014.

MAGRO, E. **O gestor e a organização do espaço escolar: interação e integração**. 2012. 132f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Universidade do Oeste Paulista, Presidente Prudente, São Paulo, 2012. Disponível em:<http://apeclx.unoeste.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codarquivo=336>. Acesso em: 14 jul. 2014.

MALLMANN, C.S; PALAZZO, L.S.; CARLOTTO, M.S.; AERTS, D.R.G.C.A. Fatores associados à síndrome de burnout em funcionários públicos municipais. **Psicologia: Teoria e Prática**, v.11, n. 2, p.69-82, 2009.

MARCONE, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W.B.; LEITER, M.P. - Job burnout. *Annu Rev Psychol* 52: 397-422, 2001. In: TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. (Orgs). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Rev. Psiq. Clín.**, v. 34, n.5, p. 223-33, 2007.

MASLACH, C. Entendendo o Burnout. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2005, p.41-55.

_____. Job burnout: new directions in research and intervention. **Current Direct in Psychol Science**, v. 5, n. 12, p. 189-92, 2003.

MASLACH, C.; JACKSON, S. The measurement of experience burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v.2, p. 99-113, 1981.

_____. **Maslach Burnout Inventory Manual**. Palo Alto, University of California: Consulting Psychologists, 1986.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Trabalho: fonte de prazer ou desgaste?** Guia para vencer o estresse na empresa. Campinas: Papirus, 1999.

MAZON, C.C.X; LEITE, L.P. O mal-estar docente em gestores escolares. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 65, n. 2, p. 304-18, 2013.

MELO, M. C. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Do estresse ao surgimento da síndrome de Estocolmo gerencial. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Setembro, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR721.pdf> Acesso em: 24 out.2014.

MELO, M. C. O. L.; TESSIER, N. As relações de emprego entre os gerentes: um olhar recíproco entre as situações na França e no Brasil. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 5, p. 1-22, 2009. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10457/as-relacoes-de-emprego-entre-os-gerentes--um-olhar-reciproco-entre-as-situacoes-na-franca-e-no-brasil/i/pt-br> >. Acesso em: 16 jan.2015.

MENDES, F. M. P. **Incidência de Burnout em professores universitários**. 2002. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MENDONÇA, H.; COSTA-NETO, S. B. Valores e estratégias de enfrentamento ao estresse no trabalho. In: TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 193-228.

METZKER, C. A. B.; MORAES, L. F. R.; ZILLE, L. P. O fisioterapeuta e o estresse no trabalho: estudo em um hospital filantrópico de Belo Horizonte-MG. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 3, p. 174-96, 2012.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**, n. 3, p. 5-57, São Paulo 1986.

MODESTO FILHO, J.; VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Fragmentação da subjetividade: o que dizem os gestores?. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 79-95, 2013. Disponível em < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/10020/fragmentacao-da-subjetividade--o-que-dizem-os-gestores-/i/pt-br> >. Acesso em: 16 jan.2015.

MONTE, P. F.; LIMA, F. E. T.; NEVES, F. M. O.; STUDART, R. M. B.; DANTAS, R. T. Estresse dos profissionais enfermeiros que atuam na unidade de terapia intensiva. **Acta Paul Enferm**, v. 26, n. 5, p. 421-7, 2013.

- MOORHEAD, G; GRIFFIN, R.W. **Organizational behavior**. Managing people and organizations. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
- MORAES, L.F.R.; KILIMNIK, Z.M. **Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho**: uma abordagem de diagnóstico comparativo. Belo Horizonte: CEF/EAD/FACE/UFMG, 1994 (Relatório de Pesquisa).
- MORENO-JIMENEZ, B. E. T. A. L. A avaliação do burnout em professores: comparação de instrumentos: CBP-R e MBI-ED. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 7, n. 1, p. 11-9, jan./jun. 2002.
- MORENO, F. N.; GIL, G. P.; HADDAD, M. C. L.; VANNUCHI, M. T. O. Estratégias e intervenções no enfrentamento da síndrome de burnout. **Rev. Enferm.**, v. 19, n.1, p.140-5, 2011.
- MOTA, C. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-30, jun. 2008.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- NEGELISKII C.; LAUTERT, L. Estresse laboral e capacidade para o trabalho de enfermeiros de um grupo hospitalar. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 19, n. 3, 2011. Disponível em: <www.eerp.usp.br/rlae>. Acesso em: 20 out. 2014.
- NÉRICI, I. G. **Superação pela educação**: o caminho para a solução de dificuldades pessoais e sociais. São Paulo: IBRASA, 1991.
- NITSCH, J. R. Stress: theorien, untersuchungen und massnahmen. *In*: SAMULSKI, D.; CHAGAS, M. H.; NITSCH, J. R. **Stress**: teorias básicas. Belo Horizonte: Costa & Cupertino, 1996.
- NORONHA, A. P. P.; FERNANDES, D. C. Estresse laboral: análise da produção científica brasileira na SciELO e BVS- Psi. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 20, n. 2, p. 491-502, jul./dez. 2008.
- OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-37, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10348/antecedentes-e-consequencias-dos-conflitos-entre-trabalho-e-familia/i/pt-br>>. Acesso em: 16 jan.2015.
- OLIVEIRA, M. A. M.; SOUZA, S. F. Políticas para a inclusão: estudo realizado em uma escola estadual de Belo Horizonte. **Educar em Revista**, Curitiba, n. 42, p. 245-61, out./dez. 2011.
- PAIVA, K. C. M. **Qualidade de vida no trabalho e stress de profissionais docentes**: uma comparação entre o público e o privado. 1999. 185 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

- PAIVA, K. C. M.; AVELAR, V. L. L. M. Qualidade de vida no trabalho em uma central de regulação médica de um serviço de atendimento móvel de urgência (SAMU). **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, art. 6, p. 303-21, 2011.
- PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial pós-choque de gestão: o caso da Copasa-MG. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 6, p. 1.189-211, 2008.
- PAIVA, K. C. M.; DUTRA, M. R. S.; BARROS, V. R. F.; SANTOS, A. O. Estresse ocupacional e burnout de jovens trabalhadores. In: XXXVII ENCONTRO DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/10%20-%20GPR/PDF%20GPR%20-%20Tema%206/2013_EnANPAD_GPR63.pdf> Acesso em: 02 abr.2014.
- PAIVA, K. C. M.; SARAIVA, L.A.S. Estresse ocupacional de docentes do ensino superior. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 145-58, 2005.
- PAZ, M. G. T. Configurações de poder e estresse nas organizações. In: TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**.(Org.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 229-79.
- PEABODY, R. L. Perceptions of organizational authority: a comparative analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.6, p. 463-82, 1962.
- PEREIRA, L.Z.; BRAGA, C. D. Estresse ocupacional e a função gerencial em foco: estudo comparativo de casos com profissionais do setor bancário. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_subsecao=280&cod_edicao_trabalho=7570>. Acesso em: 16 jan.2015.
- PEREIRA, L. Z.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. **Revista de Gestão**, v. 21, n. 3, p. 401-13, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33898/estresse-no-trabalho--um-desafio-para-os-gestores-das-organizacoes-brasileiras>> Acesso em: 02 abr.2014.
- PINHEIRO, F. A.; TRÓCCOLI, B. T.; TAMAYO, M. R. Mensuração de *coping* no ambiente ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 19, n. 2 , p. 153-8, maio./ago. 2003.
- PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.
- PIZZATO, M. I. G. Estratégias de *Coping*. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org.). **Gestão de Organizações Públicas e Privadas: uma abordagem interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007, p. 141-52.

PORTELA, R. R. **Estresse ocupacional: estudo com gerentes de cooperativas do Sistema Unimed no interior mineiro**, 2011. 115p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte..

RAMOS, C.L.; FARIA, J.H. Impactos físicos e emocionais da extensão da jornada de trabalho na vida dos gestores: estudo de caso em uma indústria multinacional. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_subsecao=966&cod_edicao_trabalho=16352>. Acesso em: 16 jan.2015.

RAQUEPAW, J.A.M. - Psychotherapist *Burnout*. A componential analysis. Professional Psychology: Research and Practice. In: TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. (Orgs) Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Rev. Psiq. Clín.**, v. 34, n.5, p. 223-33, 2007.

REINHOLD, H. H. O burnout. In: LIPP, M. E. N (Org.) **O stress do professor**. Campinas: Papirus, 2006, p. 63-80.

MINAS GERAIS. Resolução SEE n. 1.812, de 22 de março de 2011. Estabelece critérios e condições para a indicação de candidatos ao cargo de Diretor e à função de vice-diretor de escola estadual de Minas Gerais e trata de outros dispositivos correlatos. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/resolucao-see-n.o-1812.pdf>> Acesso em: 22 nov.2014.

REZENDE, F. C. O dilema do controle e a falha sequencial nas reformas gerenciais. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 3, p. 50-74, jul./set. 2002.

RIO, R. P. **O fascínio do stress**. Belo Horizonte: Del Rey, 1995.

ROLIM, C. S. S. Estresse e síndrome de burnout em profissionais de enfermagem. **Rev.Bras. Pesq. Saúde**, Vitória, v. 15, n.3, p.103-113, jul./set. 2013.

ROSCH, P. J. O comportamento tipo “A” propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In: ROSSI, A. M. Apresentação ISMA-BR. 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, p. 19-37.

ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSI, A. M. Apresentação ISMA-BR. In: 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. p. xvii-xviii.

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. 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, p. 9-18.

ROTTER, J. B. Generalised expectations for internal versus external control of reinforcement. **Psychology Monograph**, 1966. In: COOPER, C. L.; COOPER, R. D.; EAKER, L. H. (Orgs). **Living with stress**. London: Penguin, 1988.

RUQUOY, D. Situação de entrevista e estratégia do entrevistador. In: ALBARELLO, C; HIERNAUX, J; MAROY, C; RUQUOY, D; SAINT-GEORGES, P. (Orgs). **Práticas e métodos de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva -, 2005, p. 84-116.

SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (SAEB). Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/saeb>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SAMULSKI, D.; CHAGAS, M. H.; NITSCH, J. R. **Stress: teorias básicas**. Belo Horizonte: Costa & Cupertino, 1996.

SANTOS, C. M. M. **Estresse e tipo psicológico dos gestores brasileiros**. 2007. Dissertação. (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

SCHABRACQ, M. J.; COOPER, C. L. The changing nature of work and stress. **Journal of Managerial Psychology**, v.18, n. 3, , p. 227-41, 2000.

SCHAUFELI, W. B. Burnout. In: PAYNE, R. (Ed.). Stress in health professionals. In: TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. síndrome de *burnout* ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Rev. Psiq. Clín.**, v. 34, n. 5, p. 223-33, 2007.

SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P.; MASLACH, C. Burnout: 35 years of research and practice. **Career Development International**, v. 14, n. 3, p. 204-20, 2009.

SCHNALL, P. L.; LANDSBERGIS, P. A.; BAKER, D. Job strain and cardiovascular disease. **Annual Review of Public Health**, v. 15, p. 381-411, 1994.

SEGRE, M.; FERRAZ, F.C. O conceito de saúde. **Rev. Saúde Pública**, v. 31, n. 5, p. 538-42, 1997.

SELYE, H. The general adaptation syndrome and the diseases of adaptation. **J. Clin. Endocrinol.**, v.6, n. 117, 1946.

SELYE, H. **The physiology and pathology of exposure stress**. A treatise based on the concepts of the general-adaptation-syndrome and the diseases of adaptation. Montreal: Acta, 1950.

SELYE, H. **The story of the adaptation syndrome told in the form of informal, illustrated lectures**. Montreal: Acta, 1952.

SELYE, H. **Stress, a tensão da vida**. Ed. esp. New York: McGraw, 1956.

- SERGIOVANNI, T. J.; CARVER, F. D. **O novo executivo escolar** – Uma teoria de administração. São Paulo: EPU 1976.
- SERRA, A. V. O auto conceito. **Análise Psicológica**, v. 2, n. VI, p. 101-10, 1988.
- SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.
- SILVA, M. A. M. Administração escolar no Brasil: teoria e prática. **EDUCERE – Revista da Educação**, v. 1, n.1, jan./jul. 2001.
- SILVA, M. A. **Estresse e Burnout: um estudo com professores do CEFET-MG**. 2011. 143p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte.
- SILVA, J. L.L.; SANTOS, R. S. F. B.; COSTA, F. S.; TAVEIRA, R. P. C.; TEIXEIRA, L. R. Estressores na atividade gerencial do enfermeiro: implicações para saúde. **Rev adm. enferm.**, v. 31, n. 2, p. 144-52, 2013. Disponível em <<http://search.scielo.org/?q=estresse%20gerencial&where=ORG>>. Acesso em: 16 jan.2015.
- SILVA, L. V.; HONÓRIO, L. C. Síndrome de Burnout no trabalho de professores de escolas públicas de periferia. In: SANT’ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.(Orgs). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011, p. 259-78.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed.São Paulo: Saraiva, 2010.
- SOARES, D. M. **O stress do executivo brasileiro: diferenças e similaridades entre homens e mulheres**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas..
- SOBOLL, L. A. P. A face oculta da síndrome do Burnout nos profissionais de enfermagem: uma leitura a partir da psicodinâmica do trabalho. In: ENANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- SOUZA, A. R. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 24, n. 1, p. 51-60, jan./abr. 2008.
- SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, Curitiba, , n. especial 1, p. 173-90, 2010.
- TAMAYO, M. R. Burnout: aspectos gerais e relação com o estresse no trabalho. In: TAMAYO, A. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008, p. 75-103.
- TAMAYO, M. **Relação entre a síndrome de Burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília. Instituto de Psicologia, Brasília.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

- TOJAL, M. C. **Estresse e estratégias de enfrentamento**: estudo com gestores de escolas públicas na cidade de Belém, Estado do Pará. 2010. 157 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) - Universidade de Taubaté, São Paulo.
- TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAK, J. E. C. síndrome de Burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Rev. Psiq. Clín.**, v. 34, n.5, p. 223-33, 2007.
- TOJAL, M.C. *et al.* Estresse e agentes estressores: estudos com gestores de escolas públicas de Belém, Pará. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 14.; e ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade do Vale do Paraíba, 2010. Disponível em:<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC2010/anais/arquivos/0351_0205_01.pdf>. Acesso em:03 fev. 2015.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- VELOSO, H. M. Transformações do trabalho e fontes de pressão: uma análise dos modelos de pesquisa de estresse ocupacional frente à realidade bancária. **Gestão e Conhecimento**, v.1, n.0, art.1, jul./nov. 2004.
- VIEIRA, M. J. F. As funções orgânicas diante do estresse. In: ARANTES, M. A. A. C.(Org.). **Estresse**. Clínica psicanalítica. São Paulo: Caso do Psicólogo, 2006, p. 59-72.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WILLIAMS, S.; COOPER, C.L. Measuring occupational stress: development of the pressure management indicator. **Journal of Occupational Health Psychology**, , v. 3, n.4, p. 306-21, 1996.
- WITTER, G. P. Produção científica e estresse do professor. In: LIPP, M. (Org.) **O stress do professor**. Campinas: Papirus, 2002, p. 38-54.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V. **Estresse nas organizações de trabalho**: compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes**: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. Tese (Doutorado em Administração) — Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- ZILLE, L. P. , BRAGA, C. D. Estresse Ocupacional e a Função Gerencial em Foco: Estudo Comparativo de Casos com Profissionais do Setor Bancário. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** XXXI ENANPAD, 2007.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse no trabalho: um desafio para os gestores das organizações brasileiras. **Revista da Gestão**, v. 21, n. 3, p. 401-413, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/33898/estresse-no-trabalho-um-desafio-para-os-gestores-das-organizacoes-brasileiras/i/pt-br>>. Acesso em: 16 jan./2015.

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Estresse ocupacional: como os gestores brasileiros estão respondendo às transformações na função gerencial? In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011, p. 200-21.

ZILLE, L. P.; CREMONEZI, A. M. Estresse no trabalho: um estudo com professores da rede pública estadual de Minas Gerais. **Reuna**, v. 18, n. 4, p. 111-28, 2013.

ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L.; MELO, M. C. O. L.; BRAGA, C. D.; ZILLE, G. P. Tensões excessivas no trabalho e o estresse ocupacional: estudo com gestores que atuam em empresas privadas de setores diversos. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. João Pessoa, 2011. **Anais...João Pessoa**, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR242.pdf>. Acesso em: 12 fev.2015.

APÊNDICE A – Carta da Apresentação do Questionário

Este questionário visa investigar atitudes e comportamentos de gestores de escolas estaduais do estado de Minas Gerais. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido, fácil e está sendo distribuído a diretores e vice- diretores de escolas estaduais.

*Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, faz parte das minhas atividades desenvolvidas no Mestrado em Administração realizado no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG), e versa sobre estresse ocupacional e *burnout*.*

Saliento que sua participação é extremamente importante!

Qualquer dúvida, favor entrar em contato com Etienne, no telefone 30642522 ou pelo e-mail etifono2000@yahoo.com.br

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Etienne Barbosa da Silva Moreira

Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Orientadora

APENDICE B - Tabelas

Tabela 29 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por sexo dos respondentes

Fatores de Pressão	Sexo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	Masculino	3,5	0,695	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,8		
Fatores intrínsecos do trabalho	Masculino	3,2	0,150	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	2,7		
Papel do indivíduo na organização	Masculino	3,5	0,913	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,5		
Relacionamentos interpessoais	Masculino	4,2	0,970	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,5		
Perspectivas de carreira	Masculino	3,6	0,315	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,0		
Clima e estrutura organizacionais	Masculino	4,2	0,334	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,7		
Interface casa-trabalho	Masculino	3,2	0,859	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,7		

Fonte : Dados da pesquisa.

Tabela 30 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por sexo dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Sexo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	Masculino	3,6	0,463	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,7		
Lócus de controle	Masculino	3,1	0,706	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,2		
Geral - Propensão ao estresse	Masculino	3,3	0,483	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,5		

Fonte : Dados da pesquisa.

Tabela 31 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por sexo dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Sexo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	Masculino	3,7	0,373	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	3,8		
Sintomas Mentais	Masculino	4,7	0,507	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,1		
Sintomas Físicos	Masculino	4,1	0,810	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,2		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 32 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes

Fatores de Pressão	Estado civil	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	solteiro	4,0	0,159	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,7		
	desquitado / separado / divorciado	4,1		
	viúvo	4,0		
	outros			
Fatores intrínsecos do trabalho	solteiro	3,3	0,104	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	2,8		
	desquitado / separado / divorciado	2,9		
	viúvo	2,9		
	outros			
Papel do indivíduo na organização	solteiro	3,5	0,851	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,5		
	desquitado / separado / divorciado	4,5		
	viúvo	3,8		
	outros			
Relacionamentos interpessoais	solteiro	4,9	0,600	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,3		
	desquitado / separado / divorciado	5,0		
	viúvo	4,5		
	outros			
Perspectivas de carreira	solteiro	4,1	0,671	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,9		
	desquitado / separado / divorciado	5,0		
	viúvo	3,8		
	outros			
Clima e estrutura organizacionais	solteiro	4,0	0,245	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,7		
	desquitado / separado / divorciado	3,5		
	viúvo	4,3		
	outros			
Interface casa-trabalho	solteiro	3,9	0,176	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,5		
	desquitado / separado / divorciado	3,8		
	viúvo	4,3		
	outros			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 33 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Estado civil	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	solteiro	3,7	0,855	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,7		
	desquitado / separado / divorciado	3,3		
	viúvo	3,2		
	outros			
Locus de controle	solteiro	3,2	0,792	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,1		
	desquitado / separado / divorciado	3,3		
	viúvo	3,3		
	outros			
Geral - Propensão ao estresse	solteiro	3,5	0,782	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,5		
	desquitado / separado / divorciado	3,3		
	viúvo	3,2		
	outros			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 34 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Estado civil	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	solteiro	3,8	0,625	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	3,7		
	desquitado / separado / divorciado	3,7		
	viúvo	4,1		
	outros			
Sintomas Mentais	solteiro	4,1	0,122	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,1		
	desquitado / separado / divorciado	4,7		
	viúvo	4,9		
	outros			
Sintomas Físicos	solteiro	4,1	0,566	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,2		
	desquitado / separado / divorciado	4,2		
	viúvo	4,7		
	outros			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 35 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por estado civil dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Estado civil	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	solteiro	3,5	0,864	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	4,2		
	desquitado / separado / divorciado	4,1		
	viúvo	3,7		
	união estável			
	outros	3,0		
Distrair-se, ter passatempos	solteiro	4,0	0,582	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	4,3		
	desquitado / separado / divorciado	3,8		
	viúvo			
	união estável	3,8		
	outros	3,8		
Racionalizar	solteiro	3,3	0,343	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	3,5		
	desquitado / separado / divorciado			
	viúvo	4,0		
	união estável	4,5		
	outros			
Gerenciar o tempo	solteiro	4,0	0,997	Não há diferença significativa entre as médias
	casado			
	desquitado / separado / divorciado	3,0		
	viúvo	4,8		
	união estável	5,0		
	outros	5,0		
Receber apoio social	solteiro	3,5	0,121	Não há diferença significativa entre as médias
	casado	4,2		
	desquitado / separado / divorciado	4,1		
	viúvo	3,7		
	união estável			
	outros	3,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 36 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes

Fatores de Pressão	Faixa etária	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,7	0,131	
	de 41 a 45 anos	3,9		
	de 46 a 50 anos	3,9		
Fatores intrínsecos do trabalho	mais de 50 anos	3,1		
	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	2,8	0,327	
	de 41 a 45 anos	3,1		
de 46 a 50 anos	3,3			
Papel do indivíduo na organização	mais de 50 anos	2,3		
	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,5	0,227	
	de 41 a 45 anos	3,8		
de 46 a 50 anos	3,5			
Relacionamentos interpessoais	mais de 50 anos	3,0		
	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	5,1	0,295	
	de 41 a 45 anos	4,3		
de 46 a 50 anos	4,5			
Perspectivas de carreira	mais de 50 anos	4,3		
	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	4,3	0,450	
	de 41 a 45 anos	3,9		
de 46 a 50 anos	4,0			
Clima e estrutura organizacionais	mais de 50 anos	3,8		
	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	4,0	0,163	
	de 41 a 45 anos	4,3		
de 46 a 50 anos	3,5			
Interface casa-trabalho	mais de 50 anos	3,0		
	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,8	0,235	
	de 41 a 45 anos	4,0		
de 46 a 50 anos	3,8			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 37 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Faixa etária	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipo de Personalidade	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,8	0,681	
	de 41 a 45 anos	3,7		
	de 46 a 50 anos	3,7		
	mais de 50 anos	3,3		
Locus de controle	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,2	0,707	
	de 41 a 45 anos	3,3		
	de 46 a 50 anos	3,3		
	mais de 50 anos	3,0		
Geral - Propensão ao estresse	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,4	0,491	
	de 41 a 45 anos	3,5		
	de 46 a 50 anos	3,6		
	mais de 50 anos	3,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 38 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por faixa etária dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Faixa etária	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,6	0,354	
	de 41 a 45 anos	4,1		
	de 46 a 50 anos	3,6		
	mais de 50 anos	4,4		
Distrair-se, ter passatempos	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	3,3	0,327	
	de 41 a 45 anos	4,0		
	de 46 a 50 anos	3,3		
	mais de 50 anos	4,0		
Racionalizar	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	2,8	0,350	
	de 41 a 45 anos	4,3		
	de 46 a 50 anos	3,0		
	mais de 50 anos	4,0		
Gerenciar o tempo	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	4,8	0,607	
	de 41 a 45 anos	4,3		
	de 46 a 50 anos	3,5		
	mais de 50 anos	4,5		
Receber apoio social	menos de 25 anos			Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos			
	de 31 a 35 anos			
	de 36 a 40 anos	4,8	0,333	
	de 41 a 45 anos	5,0		
	de 46 a 50 anos	4,5		
	mais de 50 anos	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 39 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão e insatisfação do estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos

Fatores de Pressão	Possui filhos	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	Não	3,8	0,922	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,8		
Fatores intrínsecos do trabalho	Não	3,1	0,933	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	2,9		
Papel do indivíduo na organização	Não	3,5	0,782	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,5		
Relacionamentos interpessoais	Não	4,8	0,569	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	4,3		
Perspectivas de carreira	Não	4,3	0,545	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,9		
Clima e estrutura organizacionais	Não	3,8	0,550	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,8		
Interface casa-trabalho	Não	3,4	0,989	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 40 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos

Variáveis de propensão ao estresse	Possui filhos	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	Não	3,5	0,779	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,7		
Lócus de controle	Não	3,0	0,149	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,2		
Geral - Propensão ao estresse	Não	3,3	0,269	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 41 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos

Sintomas físicos e mentais	Possui filhos	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	Não	4,3	0,454	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,6		
Sintomas Mentais	Não	4,4	0,355	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	5,1		
Sintomas Físicos	Não	4,1	0,791	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	4,2		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 42 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, em função dos respondentes terem ou não filhos

Estratégias de combate e defesa	Possui filhos	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	Não	3,5	0,864	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	4,2		
Distrair-se, ter passatempos	Não	3,0	0,582	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	4,0		
Racionalizar	Não	3,5	0,343	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	3,8		
Gerenciar o tempo	Não	4,0	0,997	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	4,0		
Receber apoio social	Não	3,5	0,121	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	5,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 43 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes

Fatores de Pressão	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	3,7	0,233	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	3,8		
	mestrado	4,5		
	doutorado			
Fatores intrínsecos do trabalho	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	2,0	0,092	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	3,0		
	mestrado			
	doutorado			
Papel do indivíduo na organização	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	3,5	0,552	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	3,5		
	mestrado	2,8		
	doutorado			
Relacionamentos interpessoais	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	4,8	0,757	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	4,3		
	mestrado	4,8		
	doutorado			
Perspectivas de carreira	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	3,8	0,222	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	4,0		
	mestrado	4,9		
	doutorado			
Clima e estrutura organizacionais	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	3,3	0,129	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	4,0		
	mestrado	4,5		
	doutorado			
Interface casa-trabalho	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	3,5	0,196	Não há diferença significativa entre as médias
	especialização	3,5		
	mestrado	5,1		
	doutorado			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 44 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipo de Personalidade	ensino fundamental incompleto			Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto		0,171	
	ensino superior completo	3,7		
	especialização	3,6		
	mestrado	3,1		
Locus de controle	ensino fundamental incompleto			Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto		0,397	
	ensino superior completo	3,2		
	especialização	3,2		
	mestrado	2,4		
Geral - Propensão ao estresse	ensino fundamental incompleto			Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto		0,081	
	ensino superior completo	3,5		
	especialização	3,5		
	mestrado	2,8		
	doutorado			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 45 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	ensino fundamental incompleto			Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto		0,084	
	ensino superior completo	3,8		
	especialização	3,6		
	mestrado	4,8		
Sintomas Mentais	ensino fundamental incompleto			Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto		0,232	
	ensino superior completo	4,6		
	especialização	4,8		
	mestrado	5,4		
Sintomas Físicos	ensino fundamental incompleto			Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto		0,407	
	ensino superior completo	4,2		
	especialização	4,2		
	mestrado	5,1		
doutorado				

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 46 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por escolaridade dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	4,1		
	especialização	3,9	0,318	Não há diferença significativa entre as médias
	mestrado	4,4		
	doutorado			
Distrair-se, ter passatempos	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	3,5		
	especialização	3,5	0,243	Não há diferença significativa entre as médias
	mestrado	4,5		
	doutorado			
Racionalizar	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	4,0		
	especialização	3,5	0,441	Não há diferença significativa entre as médias
	mestrado	2,5		
	doutorado			
Gerenciar o tempo	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	4,0		
	especialização	4,0	0,179	Não há diferença significativa entre as médias
	mestrado	5,0		
	doutorado			
Receber apoio social	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	5,0		
	especialização	4,5	0,105	Não há diferença significativa entre as médias
	mestrado	5,5		
	doutorado			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 47 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes

Fatores de Pressão	Tempo de atuação na profissão	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,1	0,756	
	de 6 a 10 anos	3,6		
	de 11 a 15 anos	3,7		
	de 16 a 20 anos	4,2		
	mais de 20 anos	3,8		
Fatores intrínsecos do trabalho	menos de 1 ano			0,827
	de 1 a 5 anos	2,5		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	2,8		
	de 16 a 20 anos	3,8		
	mais de 20 anos	2,8		
Papel do indivíduo na organização	menos de 1 ano		0,610	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	4,5		
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	3,5		
	mais de 20 anos	3,5		
Relacionamentos interpessoais	menos de 1 ano		0,848	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,0		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	4,3		
	de 16 a 20 anos	5,0		
	mais de 20 anos	4,5		
Perspectivas de carreira	menos de 1 ano		0,571	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,8		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,8		
	mais de 20 anos	3,8		
Clima e estrutura organizacionais	menos de 1 ano		0,277	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,3		
	de 6 a 10 anos	4,7		
	de 11 a 15 anos	3,7		
	de 16 a 20 anos	4,7		
	mais de 20 anos	3,7		
Interface casa-trabalho	menos de 1 ano		0,682	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,3		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	4,3		
	mais de 20 anos	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 48 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Tempo de atuação na profissão	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5	0,961	
	de 6 a 10 anos	4,2		
	de 11 a 15 anos	3,7		
	de 16 a 20 anos	3,3		
	mais de 20 anos	3,7		
Locus de controle	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	3,2	0,342	
	de 6 a 10 anos	3,0		
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	3,0		
	mais de 20 anos	3,2		
Geral - Propensão ao estresse	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	3,5	0,724	
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	3,0		
	mais de 20 anos	3,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 49 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de atuação na profissão dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Tempo de atuação na profissão	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,3	0,853	
	de 6 a 10 anos	3,4		
	de 11 a 15 anos	3,6		
	de 16 a 20 anos	4,2		
	mais de 20 anos	3,6		
Sintomas Mentais	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	4,5	0,695	
	de 6 a 10 anos	5,0		
	de 11 a 15 anos	5,1		
	de 16 a 20 anos	4,8		
	mais de 20 anos	5,3		
Sintomas Físicos	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	4,3	0,947	
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,4		
	de 16 a 20 anos	4,5		
	mais de 20 anos	4,1		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 50 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes

Fatores de Pressão / insatisfação	Tempo de atuação no cargo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano	4,2	0,446	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,8		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	3,8		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Fatores intrínsecos do trabalho	menos de 1 ano		0,889	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,1		
	de 6 a 10 anos	2,8		
	de 11 a 15 anos	2,8		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Papel do indivíduo na organização	menos de 1 ano		0,655	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Relacionamentos interpessoais	menos de 1 ano	5,3	0,344	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,4		
	de 6 a 10 anos	4,1		
	de 11 a 15 anos	4,3		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Perspectivas de carreira	menos de 1 ano		0,527	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,0		
	de 6 a 10 anos	3,9		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Clima e estrutura organizacionais	menos de 1 ano	5,0	0,660	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,8		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	4,3		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Interface casa-trabalho	menos de 1 ano	4,1	0,188	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,9		
	de 6 a 10 anos	3,0		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 51 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Tempo de atuação no cargo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	menos de 1 ano	4,8	0,577	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,7		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos			
	mais de 20 anos			
Locus de controle	menos de 1 ano	3,3	0,329	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,2		
	de 6 a 10 anos	3,0		
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos			
	mais de 20 anos			
Geral - Propensão ao estresse	menos de 1 ano	4,0	0,267	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	3,2		
	de 16 a 20 anos			
	mais de 20 anos			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 52 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Tempo de atuação no cargo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano	4,8	0,829	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,8		
	de 6 a 10 anos	3,7		
	de 11 a 15 anos	3,6		
	de 16 a 20 anos			
	mais de 20 anos			
Sintomas Mentais	menos de 1 ano	5,0	0,275	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,3		
	de 6 a 10 anos	4,6		
	de 11 a 15 anos	4,8		
	de 16 a 20 anos			
	mais de 20 anos			
Sintomas Físicos	menos de 1 ano	4,9	0,804	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,2		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,2		
	de 16 a 20 anos			
	mais de 20 anos			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 53 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no cargo dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Tempo de atuação no cargo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano	5,1	0,193	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,9		
	de 6 a 10 anos	3,8		
	de 11 a 15 anos	3,8		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Distrair-se, ter passatempos	menos de 1 ano		0,226	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,8		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Racionalizar	menos de 1 ano	4,5	0,272	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Gerenciar o tempo	menos de 1 ano	5,3	0,360	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,0		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			
Receber apoio social	menos de 1 ano	5,3	0,146	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,5		
	de 16 a 20 anos mais de 20 anos			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 54 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes

Fatores de Pressão / insatisfação	Tempo de trabalho na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano	4,0	0,796	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,7		
	de 6 a 10 anos	3,4		
	de 11 a 15 anos	3,9		
	de 16 a 20 anos	3,9		
	mais de 20 anos	3,8		
Fatores intrínsecos do trabalho	menos de 1 ano	3,0	0,915	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	2,5		
	de 6 a 10 anos	3,0		
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	2,5		
	mais de 20 anos	2,8		
Papel do indivíduo na organização	menos de 1 ano	4,0	0,753	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,0		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	3,5		
	mais de 20 anos	4,0		
Relacionamentos interpessoais	menos de 1 ano	5,0	0,909	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,3		
	de 6 a 10 anos	3,8		
	de 11 a 15 anos	5,0		
	de 16 a 20 anos	4,3		
	mais de 20 anos	4,8		
Perspectivas de carreira	menos de 1 ano	4,0	0,817	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,0		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,3		
	mais de 20 anos	3,5		
Clima e estrutura organizacionais	menos de 1 ano	4,7	0,728	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,3		
	de 6 a 10 anos	3,3		
	de 11 a 15 anos	4,7		
	de 16 a 20 anos	4,7		
	mais de 20 anos	4,3		
Interface casa-trabalho	menos de 1 ano	3,8	0,688	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,3		
	de 6 a 10 anos	3,0		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	4,0		
	mais de 20 anos	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 55 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Tempo de trabalho na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	menos de 1 ano	4,3	0,393	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,7		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	4,2		
	de 16 a 20 anos	3,5		
	mais de 20 anos	3,3		
Locus de controle	menos de 1 ano	3,0	0,703	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,2		
	de 6 a 10 anos	3,2		
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	3,2		
	mais de 20 anos	3,2		
Geral - Propensão ao estresse	menos de 1 ano	3,9	0,283	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,6		
	de 6 a 10 anos	3,4		
	de 11 a 15 anos	3,8		
	de 16 a 20 anos	3,5		
	mais de 20 anos	3,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 56 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Tempo de trabalho na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano	3,6	0,841	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,1		
	de 6 a 10 anos	3,8		
	de 11 a 15 anos	3,2		
	de 16 a 20 anos	4,0		
	mais de 20 anos	3,6		
Sintomas Mentais	menos de 1 ano	5,3	0,376	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,1		
	de 6 a 10 anos	4,5		
	de 11 a 15 anos	5,3		
	de 16 a 20 anos	4,4		
	mais de 20 anos	5,3		
Sintomas Físicos	menos de 1 ano	4,6	0,484	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,4		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,1		
	mais de 20 anos	4,2		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 57 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de trabalho na escola dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Tempo de trabalho na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano	5,0	0,654	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,3		
	de 6 a 10 anos	3,6		
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	3,6		
	mais de 20 anos	3,8		
Distrair-se, ter passatempos	menos de 1 ano	5,5	0,728	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,0		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	4,0		
	mais de 20 anos	3,5		
Racionalizar	menos de 1 ano	4,0	0,724	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	3,5		
	de 6 a 10 anos	3,5		
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	3,0		
	mais de 20 anos	4,0		
Gerenciar o tempo	menos de 1 ano	5,0	0,786	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,5		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,5		
	de 16 a 20 anos	4,0		
	mais de 20 anos	4,0		
Receber apoio social	menos de 1 ano	5,0	0,438	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0		
	de 6 a 10 anos	4,0		
	de 11 a 15 anos	4,5		
	de 16 a 20 anos	4,5		
	mais de 20 anos	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 58 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes

Fatores de Pressão / insatisfação	Tempo de atuação no setor público	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,7	0,065	
	de 11 a 15 anos	3,6		
	de 16 a 20 anos	4,0		
mais de 20 anos	3,4			
Fatores intrínsecos do trabalho	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	2,9	0,066	
	de 11 a 15 anos	2,8		
	de 16 a 20 anos	3,3		
	mais de 20 anos	2,5		
Papel do indivíduo na organização	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,5	0,381	
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	3,8		
	mais de 20 anos	3,5		
Relacionamentos interpessoais	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,6	0,152	
	de 11 a 15 anos	4,3		
	de 16 a 20 anos	5,0		
	mais de 20 anos	4,3		
Perspectivas de carreira	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,9	0,398	
	de 11 a 15 anos	3,8		
	de 16 a 20 anos	4,1		
	mais de 20 anos	3,8		
Clima e estrutura organizacionais	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,7	0,076	
	de 11 a 15 anos	3,7		
	de 16 a 20 anos	4,5		
	mais de 20 anos	3,3		
Interface casa-trabalho	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,1	0,149	
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	4,0		
	mais de 20 anos	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 59 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Tempo de atuação no setor público	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipos de Personalidade	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,3	0,624	
	de 11 a 15 anos	3,7		
	de 16 a 20 anos	3,6		
	mais de 20 anos	3,7		
Locus de controle	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	2,8	0,154	
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	3,1		
	mais de 20 anos	3,2		
Geral - Propensão ao estresse	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,0	0,263	
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	3,6		
	mais de 20 anos	3,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 60 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Tempo de atuação no setor público	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,2	0,628	
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	3,8		
	mais de 20 anos	3,6		
Sintomas Mentais	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	5,1	0,270	
	de 11 a 15 anos	5,1		
	de 16 a 20 anos	4,8		
	mais de 20 anos	5,1		
Sintomas Físicos	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,8	0,510	
	de 11 a 15 anos	4,4		
	de 16 a 20 anos	4,1		
	mais de 20 anos	4,2		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 61 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por tempo de atuação no setor público dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Tempo de atuação no setor público	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,6	0,358	
	de 11 a 15 anos	3,3		
	de 16 a 20 anos	3,9		
mais de 20 anos	4,1			
Distrair-se, ter passatempos	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,5	0,688	
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	4,0		
mais de 20 anos	3,5			
Racionalizar	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	3,8	0,633	
	de 11 a 15 anos	3,0		
	de 16 a 20 anos	3,8		
mais de 20 anos	4,0			
Gerenciar o tempo	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,0	0,628	
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,3		
mais de 20 anos	4,0			
Receber apoio social	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,5	0,262	
	de 11 a 15 anos	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,8		
mais de 20 anos	4,5			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 62 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola

Fatores de Pressão / insatisfação	Jornada de trabalho semanal na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	40 horas	3,8	0,767	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,1		
	50 horas	3,8		
	55 horas	3,5		
	60 horas	3,3		
Fatores intrínsecos do trabalho	40 horas	2,8	0,231	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	3,8		
	50 horas	3,0		
	55 horas	3,6		
	60 horas	2,8		
Papel do indivíduo na organização	40 horas	3,5	0,698	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,0		
	50 horas	3,8		
	55 horas	2,0		
	60 horas	3,3		
Relacionamentos interpessoais	40 horas	4,4	0,653	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,3		
	50 horas	4,8		
	55 horas	4,4		
	60 horas			
Perspectivas de carreira	40 horas	4,0	0,151	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,0		
	50 horas	3,6		
	55 horas	4,4		
	60 horas			
Clima e estrutura organizacionais	40 horas	3,5	0,978	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,3		
	50 horas	4,3		
	55 horas			
	60 horas	3,7		
Interface casa-trabalho	40 horas	3,5	0,625	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,3		
	50 horas	3,9		
	55 horas			
	60 horas	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 63 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola

Variáveis de propensão ao estresse	Jornada de trabalho semanal na escola	Resultados			
		Mediana	P-valor	Conclusão	
Tipo de personalidade	10 horas			Não há diferença significativa entre as médias	
	11 horas				
	18 horas				
	40 horas	3,7	0,354		
	45 horas	3,7			
	50 horas	3,0			
	55 horas	3,6			
	60 horas	4,1			
Locus de controle	10 horas				Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas				
	18 horas				
	40 horas	3,1	0,077		
	45 horas	3,2			
	50 horas	3,3			
	55 horas	3,4			
	60 horas	3,5			
Propensão ao estresse	10 horas				Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas				
	18 horas				
	40 horas	3,4	0,096		
	45 horas	3,6			
	50 horas	3,2			
	55 horas	3,5			
	60 horas	3,8			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 64 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola

Sintomas físicos e mentais	Jornada de trabalho semanal na escola	Resultados			
		Mediana	P-valor	Conclusão	
Geral	10 horas			Não há diferença significativa entre as médias	
	11 horas				
	18 horas				
	40 horas	3,8	0,156		
	45 horas	3,1			
	50 horas	3,5			
	55 horas	3,6			
	60 horas	4,4			
<hr/>					
Sintomas mentais	10 horas				Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas				
	18 horas				
	40 horas	5,1	0,614		
	45 horas	5,3			
	50 horas	5,1			
	55 horas	4,4			
	60 horas	3,0			
<hr/>					
Sintomas físicos	10 horas				Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas				
	18 horas				
	40 horas	4,3	0,237		
	45 horas	4,1			
	50 horas	4,3			
	55 horas	4,0			
	60 horas	3,7			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 65 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola

Estratégias de combate e defesa	Jornada de trabalho semanal na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	40 horas	4,3	0,431	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	3,3		
	50 horas	3,9		
	55 horas	4,2		
	60 horas	3,3		
Distrair-se, ter passatempos	40 horas	3,8	0,475	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	2,5		
	50 horas	3,3		
	55 horas	3,8		
	60 horas	3,5		
Racionalizar	40 horas	4,0	0,8	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	3,0		
	50 horas	3,5		
	55 horas	3,5		
	60 horas	3,0		
Gerenciar o tempo	40 horas	4,0	0,541	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,0		
	50 horas	4,3		
	55 horas			
	60 horas			
Receber apoio social	40 horas		0,807	Não há diferença significativa entre as médias
	45 horas	4,8		
	50 horas	4,8		
	55 horas	4,5		
	60 horas	3,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 66 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por fatores de pressão do estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes

Fatores de Pressão / insatisfação	Renda mensal bruta do cargo de gestor	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	até 5 salários mínimos	3,8	0,559	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,8		
Fatores intrínsecos do trabalho	até 5 salários mínimos	3,0	0,413	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,0		
Papel do indivíduo na organização	até 5 salários mínimos	3,5	0,104	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,0		
Relacionamentos interpessoais	até 5 salários mínimos	4,5	0,784	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,3		
Perspectivas de carreira	até 5 salários mínimos	4,0	0,848	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,5		
Clima e estrutura organizacionais	até 5 salários mínimos	3,7	0,403	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,3		
Interface casa-trabalho	até 5 salários mínimos	3,5	0,860	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 67 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por propensão ao estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes

Variáveis de propensão ao estresse	Renda mensal bruta do cargo de gestor	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Tipo de Personalidade	até 5 salários mínimos	3,7	0,312	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,5		
Locus de controle	até 5 salários mínimos	3,2	0,249	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,2		
Geral - Propensão ao estresse	até 5 salários mínimos	3,5	0,224	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 68 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por sintomas físicos e mentais do estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes

Sintomas físicos e mentais	Renda mensal bruta do cargo de gestor	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	até 5 salários mínimos	3,6	0,219	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,6		
Sintomas Mentais	até 5 salários mínimos	5,0	0,138	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,6		
Sintomas Físicos	até 5 salários mínimos	4,2	0,492	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,2		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 69 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por estratégias de combate e defesa ao estresse ocupacional, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes

Estratégias de combate e defesa	Renda mensal bruta do cargo de gestor	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Geral	até 5 salários mínimos	3,9	0,938	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,6		
Distrair-se, ter passatempos	até 5 salários mínimos	3,5	0,925	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	3,5		
Racionalizar	até 5 salários mínimos	3,5	0,366	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,0		
Gerenciar o tempo	até 5 salários mínimos	4,0	0,384	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,0		
Receber apoio social	até 5 salários mínimos	5,0	0,415	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 70 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por sexo dos respondentes

<i>Burnout</i>	Sexo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	Masculino	2,8	0,280	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	2,4		
Realização	Masculino	4,1	0,076	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,5		
Despersonalização	Masculino	1,8	0,139	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	1,6		
Geral	Masculino	2,1	0,099	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	1,8		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 71 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, em função dos respondentes terem ou não filhos

<i>Burnout</i>	Possui filhos	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	Não	2,4	0,689	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	2,6		
Realização	Não	4,6	0,714	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	4,4		
Despersonalização	Não	1,6	0,692	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	1,6		
Geral	Não	1,8	0,719	Não há diferença significativa entre as médias
	Sim	1,9		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 72 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por escolaridade dos respondentes

<i>Burnout</i>	Escolaridade	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	ensino fundamental incompleto		0,441	Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	2,4		
	especialização	2,6		
	mestrado	2,3		
Realização	doutorado		0,221	Não há diferença significativa entre as médias
	ensino fundamental incompleto			
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	4,4		
	especialização	4,4		
Despersonalização	mestrado		0,572	Não há diferença significativa entre as médias
	doutorado			
	ensino fundamental incompleto			
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto			
	ensino superior completo	1,4		
Geral	especialização	1,6	0,354	Não há diferença significativa entre as médias
	mestrado	1,7		
	doutorado			
	ensino fundamental incompleto			
	ensino fundamental incompleto			
	ensino médio incompleto			
	ensino médio completo			
	ensino superior incompleto			
ensino superior completo	1,9			
	especialização	2,0		
	mestrado	1,7		
	doutorado			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 73 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por tempo de atuação na profissão dos respondentes

<i>Burnout</i>	Tempo de atuação na profissão	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	2,2	0,694	
	de 6 a 10 anos	2,9		
	de 11 a 15 anos	2,5		
	de 16 a 20 anos	2,4		
	mais de 20 anos	2,6		
Realização	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	4,1	0,235	
	de 6 a 10 anos	4,1		
	de 11 a 15 anos	4,4		
	de 16 a 20 anos	4,7		
	mais de 20 anos	4,5		
Despersonalização	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	1,4	0,342	
	de 6 a 10 anos	2,0		
	de 11 a 15 anos	1,4		
	de 16 a 20 anos	1,7		
	mais de 20 anos	1,6		
Geral	menos de 1 ano			
	de 1 a 5 anos	2,0	0,660	
	de 6 a 10 anos	2,1		
	de 11 a 15 anos	1,9		
	de 16 a 20 anos	1,9		
	mais de 20 anos	1,9		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 74 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por tempo de atuação no cargo dos respondentes

<i>Burnout</i>	Tempo de atuação no cargo	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	menos de 1 ano	1,9	0,221	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	2,7		
	de 6 a 10 anos	2,6		
	de 11 a 15 anos	2,3		
	de 16 a 20 anos	2,4		
	mais de 20 anos			
Realização	menos de 1 ano	4,9	0,366	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,3		
	de 6 a 10 anos	4,4		
	de 11 a 15 anos	4,6		
	de 16 a 20 anos	4,6		
	mais de 20 anos			
Despersonalização	menos de 1 ano	1,2	0,389	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	1,8		
	de 6 a 10 anos	1,6		
	de 11 a 15 anos	1,4		
	de 16 a 20 anos	1,6		
	mais de 20 anos			
<i>Burnout</i>	menos de 1 ano	1,5	0,250	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	2,1		
	de 6 a 10 anos	2,0		
	de 11 a 15 anos	1,7		
	de 16 a 20 anos	1,9		
	mais de 20 anos			

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 75 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por tempo de trabalho na escola dos respondentes

<i>Burnout</i>	Tempo de trabalho na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	menos de 1 ano	1,9	0,660	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	2,7		
	de 6 a 10 anos	2,8		
	de 11 a 15 anos	2,9		
	de 16 a 20 anos	2,4		
	mais de 20 anos	2,4		
Realização	menos de 1 ano	4,9	0,154	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,5		
	de 6 a 10 anos	4,3		
	de 11 a 15 anos	4,3		
	de 16 a 20 anos	4,3		
	mais de 20 anos	4,5		
Despersonalização	menos de 1 ano	1,4	0,365	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	1,8		
	de 6 a 10 anos	1,8		
	de 11 a 15 anos	1,4		
	de 16 a 20 anos	1,8		
	mais de 20 anos	1,5		
<i>Burnout</i>	menos de 1 ano	1,7	0,346	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	2,0		
	de 6 a 10 anos	2,2		
	de 11 a 15 anos	2,0		
	de 16 a 20 anos	2,2		
	mais de 20 anos	1,8		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 76 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por tempo de atuação no setor público dos respondentes

<i>Burnout</i>	Tempo de atuação no setor público	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	2,2	0,218	
	de 11 a 15 anos	3,5		
	de 16 a 20 anos	2,8		
	mais de 20 anos	2,4		
Realização	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	4,5	0,301	
	de 11 a 15 anos	4,2		
	de 16 a 20 anos	4,4		
	mais de 20 anos	4,5		
Despersonalização	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	1,6	0,680	
	de 11 a 15 anos	1,7		
	de 16 a 20 anos	1,8		
	mais de 20 anos	1,6		
<i>Burnout</i>	menos de 1 ano			Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos			
	de 6 a 10 anos	1,8	0,265	
	de 11 a 15 anos	2,6		
	de 16 a 20 anos	2,2		
	mais de 20 anos	1,8		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 77 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por jornada de horas de trabalho semanal dos respondentes na escola

<i>Burnout</i>	Jornada de trabalho semanal na escola	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	10 horas	1,8	0,764	Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas			
	18 horas			
	40 horas	2,4		
	45 horas	2,4		
	50 horas	2,8		
	55 horas	3,3		
	60 horas	2,8		
Realização	10 horas	4,5	0,771	Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas			
	18 horas			
	40 horas	4,5		
	45 horas	4,1		
	50 horas	4,4		
	55 horas	4,0		
	60 horas	4,1		
Despersonalização	10 horas	1,2	0,649	Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas			
	18 horas			
	40 horas	1,6		
	45 horas	2,4		
	50 horas	1,6		
	55 horas	1,9		
	60 horas	1,8		
<i>Burnout</i>	10 horas	1,3	0,628	Não há diferença significativa entre as médias
	11 horas			
	18 horas			
	40 horas	1,8		
	45 horas	2,1		
	50 horas	2,0		
	55 horas	2,4		
	60 horas	2,2		

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 78 – Resultados dos testes de comparação na amostra total, por componentes de *burnout*, por renda mensal bruta do cargo de gestor dos respondentes

<i>Burnout</i>	Renda mensal bruta do cargo de gestor	Resultados		
		Mediana	P-valor	Conclusão
Exaustão emocional	até 5 salários mínimos	2,4	0,378	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	2,5		
	de 7,1 a 9 salários mínimos			
	de 9,1 a 11 salários mínimos			
	de 11,1 a 13 salários mínimos			
	de 13,1 a 15 salários mínimos mais de 15,1 salários mínimos			
Realização	até 5 salários mínimos	4,4	0,626	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	4,4		
	de 7,1 a 9 salários mínimos			
	de 9,1 a 11 salários mínimos			
	de 11,1 a 13 salários mínimos			
	de 13,1 a 15 salários mínimos mais de 15,1 salários mínimos			
Despersonalização	até 5 salários mínimos	1,6	0,948	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	1,7		
	de 7,1 a 9 salários mínimos			
	de 9,1 a 11 salários mínimos			
	de 11,1 a 13 salários mínimos			
	de 13,1 a 15 salários mínimos mais de 15,1 salários mínimos			
<i>Burnout</i>	até 5 salários mínimos	1,9	0,556	Não há diferença significativa entre as médias
	de 5,1 a 7 salários mínimos	1,9		
	de 7,1 a 9 salários mínimos			
	de 9,1 a 11 salários mínimos			
	de 11,1 a 13 salários mínimos			
	de 13,1 a 15 salários mínimos mais de 15,1 salários mínimos			

Fonte: Dados da pesquisa.

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista

- 1- Por favor, apresente-se para mim.
- 2- Por que ser diretor de uma escola estadual?
- 3- Você recebeu apoio específico de algum segmento da escola para ser eleito (a)?
- 4- Por favor, comente os seguintes aspectos relacionados ao seu trabalho:
 - a) pontos positivos do seu trabalho;
 - b) pontos de pressão do seu trabalho.
- 5- Você se considera uma pessoa mais agitada, perfeccionista, impaciente OU uma pessoa menos agitada, paciente? Dê um exemplo.
- 6- Na sua opinião, você tem mais domínio sobre os fatos à sua volta OU você está mais sujeito ao ambiente à sua volta? Dê um exemplo.
- 7- Você se considera um sujeito dedicado ao trabalho? Dê um exemplo.
- 8- Você tem *hobbies* ou passatempos? Comente.
- 9- Como você organiza seu tempo?
- 10- Você procura apoio em outras pessoas, como cônjuges, terapeutas etc. para lidar com seu trabalho aqui na escola? Dê um exemplo.
- 11- Como você tem se sentido
 - a) fisicamente?
 - b) psiquicamente?
 - c) emocionalmente?
 - d) socialmente, com as demais pessoas do seu convívio social?
 - e) organizacionalmente, com as demais pessoas da escola e com a estrutura institucional?
- 12- Você confia nesta escola? Comente.
- 13- Você se sente reconhecido e valorizado neste trabalho? Comente se e como isso ocorre.
- 14- Você acha que seus objetivos pessoais são alcançados neste trabalho? Relate sua experiência nesse sentido.
- 15- Você acha que seus objetivos profissionais são alcançados neste trabalho? Relate sua experiência nesse sentido.
- 16- Na sua opinião, seu nível de realização pessoal / profissional afeta:

- a) a forma como você percebe seu dia a dia de trabalho?
- b) quais faces da sua saúde (física, psíquica, emocional, social, organizacional)?
- c) Suas estratégias para lidar com seu trabalho e com a escola?

17- Você já teve atitudes de desprezo ou desconsideração em relação ao seu trabalho ou a pessoas na escola? Relate suas experiências nesse sentido.

18- Qual o sentido deste trabalho para você?

19- Você procura se envolver no trabalho, buscando soluções para os problemas? Comente.

20- Como você lida com seus problemas no trabalho? Relate sua experiência nesse sentido.

21- Como você e seus colegas lidam com esses problemas? Relate experiências e estratégias coletivas nesse sentido.

22- Você costuma faltar ou se atrasar para o trabalho aqui na escola? Por quê?

23- Gostaria de acrescentar algo?

MUITO OBRIGADA

Fonte: Adaptado de Silva (2011) e Araújo (2011)

ANEXO A – Questionário

PARTE I – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por gentileza, responda e/ou assinale a resposta mais adequada ao seu caso.

<p>1. MASP: _____</p> <p>2. Sua Escola pertence a Metropolitana () A () B () C</p> <p>3- Nome da Escola: _____</p> <p>4. Município de localização: _____</p> <p>5- Sexo: () Masculino b.() Feminino</p> <p>6. Faixa Etária: a. () até 25 anos b. () de 26 a 30 anos c. () de 31 a 35 anos d. () de 36 a 40 anos e. () de 41 a 45 anosf. f. () de 45 a 50 anos g. () mais de 50 anos</p> <p>7. Estado Civil: a. () solteiro b. () casado / união estável c. () desquitado / divorciado / separado d. () viúvo e. () outro: _____</p> <p>8. Possui filhos: a. () Não b. () Sim. Quantos? _____</p> <p>9- Escolaridade: a. () Ensino fundamental incompleto b. () Ensino fundamental completo c. () Ensino médio incompleto d. () Ensino médio completo e. () Ensino superior incompleto f. () Ensino superior completo g. () Especialização h. () Mestrado i. () Doutorado</p> <p>10- Formação: _____</p> <p>11- Há quanto tempo você atua ou atuou nesta profissão? a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p>	<p>12- Há quanto tempo você atua neste cargo? a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>13- Há quanto tempo você trabalha nesta Escola? a. () menos de 1 ano b.() de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>14- Há quanto tempo você trabalha no setor público? a. () menos de 1 ano b.() de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>15- Possui outro emprego? a. () Não b. () Sim Qual? _____</p> <p>16- Qual sua jornada de trabalho semanal Total, na Escola em que atua como gestor? _____ h/s</p> <p>17- Qual sua jornada de trabalho semanal Total, considerando todos os empregos? _____ h/s</p> <p>18- Renda mensal (“bruto”) do caro de gestor - salário mínimo: R\$ 724,00: a. () até 5 salários mínimos b. () de 5,1 a 7 salários mínimos c. () de 7,1 a 9 salários mínimos d. () de 9,1 a 11 salários mínimos e. () de 11,1 a 13 salários mínimos f. () de 13,1 a 15 salários mínimos g. () mais de 15,1 salários mínimos</p> <p>19- Renda mensal (“bruto”) Total (todos os empregos) - salário mínimo: R\$ 724,00: a. () até 5 salários mínimos b. () de 5,1 a 7 salários mínimos c. () de 7,1 a 9 salários mínimos d. () de 9,1 a 11 salários mínimos e. () de 11,1 a 13 salários mínimos f. () de 13,1 a 15 salários mínimos g. () mais de 15,1 salários mínimos</p>
--	---

Adaptado de Silva (2011); Araújo (2011)

PARTE 2 - ESTRESSE OCUPACIONAL

SEÇÃO I

ETAPA A: Como você se sente ou se comporta

Utilizando a escala de respostas abaixo, indique o grau de concordância que reflete a situação mais próxima de sua realidade. Considere como você tem se sentido nos últimos três meses.

1	2	3	4	5	6
Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente

- ___ 1- Você diria ter uma “estrutura mental positiva” que lhe permitisse sentir-se capaz de superar suas dificuldades presentes e futuras e de encarar facilmente desafios, como resolver dilemas e tomar decisões difíceis.
- ___ 2- Algumas vezes, durante um dia comum, você sente-se nervoso, impaciente ou com humor alterado, por razões que nem sempre têm uma explicação óbvia.
- ___ 3- Na realização de seu trabalho, você tem percebido uma redução da sua autoconfiança e tem se questionado quanto à sua própria capacidade.
- ___ 4- Se colegas e amigos o tratam de forma indiferente, você tem a tendência de se preocupar com o que possa ter feito para ofendê-los.
- ___ 5- Você tem apresentado dificuldades para dormir.
- ___ 6- Se as atividades que você realiza começam a dar errado, você sente-se inseguro ou em pânico, como se os acontecimentos estivessem saindo do seu controle.
- ___ 7- Você considera que tem sido capaz de identificar e resolver eficientemente os seus problemas pessoais e de trabalho.
- ___ 8- Com o passar do tempo, você tem vivenciado longos períodos nos quais se sente triste e melancólico por razões que simplesmente não pode explicar.
- ___ 9- No que se refere a ações e decisões, você tem uma tendência a ser uma pessoa sempre preocupada com erros que possa ter cometido no passado.
- ___ 10- No seu dia-a-dia, você tem notado o esquecimento de nomes, fatos, compromissos etc.
- ___ 11- Você tem sonhado com temas relacionados ao trabalho, como faculdade, alunos, sala de aula, provas etc.
- ___ 12- Você tem apresentado dificuldades de concentração em atividades diversas.

ETAPA B: Como você se sente

Utilize a escala abaixo para indicar o número correspondente à sua realidade em termos de como você se sente em relação ao trabalho. Considere como referência para suas respostas os últimos três meses.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Freqüentemente	Sempre

- ___ 1- Sensação de cansaço e/ou tristeza sem razão aparente.
- ___ 2- Tendência a comer ou beber ou fumar mais do que o usual.
- ___ 3- Respiração ofegante
- ___ 4- Sensação de tonteiras.
- ___ 5- Tremedeira muscular (pálpebras etc.).
- ___ 6- Sensação de “pontadas” ou dores no corpo (cabeça, coluna, estômago etc.).

- ___ 7- Sensação de desânimo ao se levantar de manhã.
 ___ 8- Rouquidão.

SEÇÃO II

Utilize a escala de respostas abaixo para indicar o grau de concordância que reflete a situação mais próxima da forma como você encara as coisas, do seu estilo de vida e de comportamento, e do quanto você sente que pode ou não influenciar os fatos da sua vida.

1	2	3	4	5	6
Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

1. ETAPA A: A forma como você se comporta geralmente

- ___ 1- Eu não sou particularmente ambicioso de forma a ter uma necessidade de sucesso na carreira.
 ___ 2- Quando estou conversando com outra pessoa, na minha cabeça já antecipo o que ela vai falar.
 ___ 3- Eu não sou uma pessoa que se comporta continuamente de forma competitiva ou que tem necessidade de ser melhor em tudo que faz.
 ___ 4- Eu tenho um ritmo de vida acelerado, pois faço coisas rapidamente como falar, caminhar e comer entre outras.
 ___ 5- Eu sou uma pessoa tranqüila que leva a vida como ela é.
 ___ 6- Sou um tipo de pessoa muito impaciente, que tem dificuldade em esperar, especialmente, por pessoas.

ETAPA B: Como você interpreta os eventos à sua volta

- ___ 1- Avaliações de desempenho não refletem a realidade, nem quão duramente os indivíduos trabalham.
 ___ 2- Embora algumas pessoas tentem controlar os acontecimentos da escola, participando de atividades sociais ou políticas internas, a maioria de nós está sujeita a influências que não pode compreender ou controlar.
 ___ 3- As pessoas que desempenham bem seus trabalhos são, geralmente, recompensadas.
 ___ 4- Conseguir um emprego que você quer, na maioria das vezes, é uma questão de sorte.
 ___ 5- A maioria das pessoas é capaz de fazer bem seus próprios trabalhos, desde que se esforcem.
 ___ 6- A gerência pode ser injusta ao avaliar o subordinado uma vez que a performance dele é, muitas vezes, influenciada por fatores fora do seu controle.

SEÇÃO III

Os itens abaixo relacionados são todos potenciais fontes de pressão no trabalho. Nesta parte do questionário, analise cada fator e identifique com qual intensidade ele o afeta, indicando o número da escala abaixo correspondente à sua realidade.

1	2	3	4	5	6
Absolutamente não é fonte de pressão	Não é fonte de pressão	Geralmente não é fonte de pressão	Geralmente é fonte de pressão	É fonte de pressão	Absolutamente é fonte de pressão

- ___ 1- Gerência ou supervisão do trabalho de outras pessoas.
- ___ 2- Trabalho em tarefas consideradas abaixo do nível de habilidade disponível.
- ___ 3- Liderança e apoio inadequados dos superiores.
- ___ 4- Incapacidade de se desligar do trabalho em casa.
- ___ 5- Atualização em novas técnicas, idéias, tecnologia, inovação ou novos desafios.
- ___ 6- Treinamento ou desenvolvimento gerencial inadequado ou de pouca qualidade.
- ___ 7- Participação em reuniões.
- ___ 8- Falta de apoio social por parte das pessoas no trabalho.
- ___ 9- Discriminação e favoritismo camuflados.
- ___ 10- *Feedback* inadequado sobre meu desempenho.
- ___ 11- Perspectivas de promoção obscuras.
- ___ 12- Ausência de apoio emocional de outras pessoas fora do trabalho.
- ___ 13- Demandas que o trabalho faz sobre a minha vida particular / social.
- ___ 14- Mudanças na forma como devo realizar o meu trabalho.
- ___ 15- Existência de fatores que estão fora do meu controle direto.
- ___ 16- Exercício de um papel negativo (como demitir alguém).
- ___ 17- A ausência de perspectiva de crescimento na carreira.
- ___ 18- Clima organizacional.
- ___ 19- Instabilidade na vida familiar.
- ___ 20- Investimento numa carreira em detrimento da vida familiar.
- ___ 21- Características da estrutura da escola.

SEÇÃO IV

Indique em que grau você se utiliza das estratégias potenciais de combate ao estresse listadas abaixo, escrevendo o número da escala que se segue que mais se aproxima da sua realidade.

1	2	3	4	5	6
Nunca usado por mim	Raramente usado por mim	Às vezes usado por mim	Normalmente usado por mim	Freqüentemente usado por mim	Sempre usado por mim

- 1- Recorrer a *hobbies* e passatempos.
- 2- Tentar resolver objetivamente, isto é, de forma não emotiva, a situação.
- 3- Concentrar-se em problemas específicos (atenção seletiva).
- 4- Conversar com outras pessoas.
- 5- Expandir interesses e atividades fora do trabalho.
- 6- Definir prioridades e tê-las como referência ao lidar com problemas.
- 7- Tentar distanciar-se do problema e pensar sobre a situação.
- 8- Procurar tanto apoio social quanto for possível.

SEÇÃO V - Dados pessoais

- 1- Você gozou férias no último ano, considerando TODOS os seus empregos?
a. () Sim b. () Não
- 2- Você vem pensando em se demitir do seu trabalho (ou algum deles) ultimamente?
a. () Nunca
b. () Raramente
c. () Frequentemente
d. () Muito frequentemente
- 3- Você pratica um programa efetivo de exercícios físicos?
a. () Sim b. () Não
- 4- Você fuma?
a. () Sim b. () Não
- 5- Você consome bebidas alcoólicas?
a. () Sim b. () Não
- 6- Nos últimos 3 meses, você teve que ir ao médico por estar doente?
a. () Sim b. () Não
- 7- Você tirou alguma licença médica ou apresentou atestado médico nesses últimos 3 meses?
a. () Sim b. () Não

PARTE 3 – BURNOUT

Assinale com um X a opção que melhor representa sua resposta de acordo com a escala abaixo, indicando a frequência de seus sentimentos e sintomas:

1	2	3	4	5
Nunca	Algumas vezes ao ano	Algumas vezes ao mês	Algumas vezes na semana	Diariamente

- ___ 1- Sinto-me estimulado depois de haver trabalhado diretamente com quem tenho que atender.
- ___ 2- Creio que consigo muitas coisas valiosas nesse trabalho.
- ___ 3- Sinto que posso criar, com facilidade, um clima agradável em meu trabalho.
- ___ 4- Sinto que posso entender facilmente as pessoas que tenho que atender.
- ___ 5- Sinto que estou exercendo influência positiva na vida das pessoas, através de meu trabalho.
- ___ 6- Sinto que trato com muita eficiência os problemas das pessoas as quais tenho que atender.
- ___ 7- No meu trabalho eu manejo com os problemas emocionais com muita calma.
- ___ 8- Sinto-me muito vigoroso no meu trabalho.
- ___ 9- Sinto que meu trabalho está me desgastando.
- ___ 10- Quando termino minha jornada de trabalho sinto-me esgotado.
- ___ 11- Sinto-me emocionalmente decepcionado com meu trabalho.
- ___ 12- Sinto que estou trabalhando demais.
- ___ 13- Sinto-me como se estivesse no limite de minhas possibilidades.
- ___ 14- Sinto-me frustrado com meu trabalho.
- ___ 15- Sinto que trabalhar em contato direto com as pessoas me estressa.
- ___ 16- Quando me levanto pela manhã e me deparo com outra jornada de trabalho, já me sinto esgotado.
- ___ 17- Sinto que trabalhar todo o dia com pessoas me cansa.
- ___ 18- Sinto que me tornei mais duro com as pessoas, desde que comecei este trabalho.
- ___ 19- Sinto que realmente não me importa o que ocorra com as pessoas as quais tenho que atender profissionalmente.
- ___ 20- Fico preocupado que este trabalho esteja me enrijecendo emocionalmente.
- ___ 21- Sinto que estou tratando algumas pessoas com as quais me relaciono no meu trabalho como se fossem objetos impessoais.
- ___ 22- Parece-me que as pessoas que atendo culpam-me por alguns de seus problemas.

PARTE 4

**Alguma dúvida, sugestão ou consideração?
Por favor, utilize esse espaço.**