

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

LYOVAN NEVES MAFFIA

ESTRESSE OCUPACIONAL EM GESTORES
ESTUDO NAS SECRETARIAS DE ESTADO DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte
2013

Lyovan Neves Maffia

ESTRESSE OCUPACIONAL EM GESTORES

ESTUDO NAS SECRETARIAS DE ESTADO DE MINAS GERAIS

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

Área de concentração: Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Luciano Zille Pereira, Doutor

Belo Horizonte
2013

Ficha catalográfica

M187e Maffia, Lyovan Neves.
2013 Estresse ocupacional em gestores [manuscrito]: estudo nas secretarias de estado de Minas Gerais/ Lyovan Neves Maffia, 2013.
158 f.: il., gráfs. e tabs.

Orientador: Luciano Zille Pereira.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia (p. 131-139), apêndices e anexos.

1. Stress ocupacional – Teses. 2. Serviço público – Teses. 3. Administração de pessoal – Teses. I. Pereira, Luciano Zille. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.3



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 do Senhor **LYOVAN NEVES MAFFIA**, REGISTRO N° 521/2013. No dia 27 de maio de 2013, às 16:30 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 07 de maio de 2013, para julgar o trabalho final intitulado "**Estresse Ocupacional em Gestores: Estudo nas Secretarias de Estado de Minas Gerais**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato 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 ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 27 de maio de 2013.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira
ORIENTADOR (Professor Aposentado da UFMG)

Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges ...
(CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna...
(FDC/PUC-MG)

A todos que, direta ou indiretamente,
contribuíram para sua concretude.

AGRADECIMENTOS

À minha mãe e ao meu pai, por me permitirem sonhar e acreditar em meus ideais, pois sempre estão ao meu lado, me apoiando e incentivando.

Às minhas colegas de trabalho Vânia, Rita e Carminha pela amizade, compreensão e apoio. Ao grande João Paulo de Souza Andrade, meu chefe, por permitir que este trabalho fosse realizado de forma mais intensa, elaborada e menos sofrida.

À Mirelle Gonçalves, diretora da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional, da Subsecretaria de Gestão de Pessoas, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, e à Vânia Pinto e Ivone Polizzi, servidoras desta Superintendência, por permitirem e apoiarem a realização deste trabalho.

A todos os gestores públicos estaduais que aceitaram participar deste estudo e disponibilizaram um pouquinho de seu valioso tempo.

A todos os colegas de mestrado, em especial ao Toninho, que muito me auxiliou durante o curso, e à Kelly, que me ajudou na análise estatística dos dados da pesquisa.

Aos professores do curso de mestrado do CEPEAD, que deram valorosa contribuição para minha formação.

À Fúlvia Dolabela e Amanda Andrade, pela contribuição nas análises estatísticas.

Ao professor Afonso Celso Gomes, pela revisão deste trabalho.

À banca do projeto originário desta dissertação, professora Renata Simões e professor Antônio Luiz Marques, que leram, analisaram e fizeram suas considerações para que este estudo fosse aperfeiçoado.

À banca da dissertação, professora Renata Simões e professor Anderson Sant'Anna, pelo interesse, pela disponibilidade e pelas valiosas sugestões e recomendações que muito contribuíram para o engrandecimento deste trabalho.

Em especial, ao orientador, colaborador e parceiro deste trabalho, Professor Luciano Zille, que acreditou em meu potencial e me proporcionou todas as condições para que eu pudesse concretizar este sonho.

“O estresse no local de trabalho é um fenômeno que não tem cor, nem cheiro, mas suas consequências negativas sobre a saúde e o bem-estar dos indivíduos e das empresas são devastadoras.”

Dolan (2006, p. X)

RESUMO

A pesquisa que originou esta dissertação pode ser classificada como um estudo descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. O objetivo deste trabalho consistiu em identificar em servidores públicos estaduais ocupantes de funções gerenciais as situações causadoras de tensão excessiva, analisando a intensidade e as manifestações de quadros de estresse ocupacional. Foram analisados 181 gestores das Secretarias de Estado de Minas Gerais. O questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido por Zille (2005), foi adaptado para este estudo e utilizado como instrumento de coleta de dados. Os softwares *Excel* e *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* foram utilizados para a análise dos dados. Também foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com 12 gestores, analisadas com base na análise do conteúdo. Os resultados evidenciaram que 26,0% dos gestores pesquisados apresentaram ausência de estresse ocupacional; 26,0%, nível de estresse leve a moderado; 43,0%, nível de estresse intenso; e 5,0% nível de estresse muito intenso. Os principais sintomas de estresse detectados nos gestores públicos foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros e ansiedade. As principais fontes de tensão excessivas existentes no ambiente de trabalho foram: execução de várias atividades ao mesmo tempo e com alto grau de cobrança, execução de um trabalho complexo, gerando desgaste e cansaço e percepção de que a filosofia da alta gerência/diretoria é pautada pela obsessão e compulsão por resultados. As principais fontes de tensão do indivíduo diagnosticadas foram: ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre; levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal; e pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal. Também foram analisadas as fontes de tensão específicas do trabalho do gestor, constatando-se como principais: conhecer o que é qualidade de vida e sua importância, e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho; vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição; e ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais e outros. Os mecanismos de regulação mais utilizados pelos gestores públicos estaduais para enfrentar as situações tensionantes foram: possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho, realização de exercício físico planejado/orientado; possibilidade de canal aberto na instituição para a discussão das situações de dificuldades e tensão. Os indicadores de impacto do estresse na produtividade dos gestores que tiveram maior frequência média foram: dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados, dificuldade de concentração no trabalho e estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho. Neste estudo, foi possível constatar que os gestores viúvos apresentaram menor nível de estresse quando comparados aos solteiros, casados e com outro tipo de vínculo conjugal. Em relação ao hábito de fumar, foi constatado que os fumantes apresentaram maior nível de estresse quando comparados aos não fumantes. Já os praticantes de atividades físicas apresentaram menores níveis de estresse do que os não praticantes. Também houve associação entre as variáveis: hábito de fumar, consumo de álcool e prática de atividade física com o estresse ocupacional.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Função gerencial. Serviço público. Tensão no trabalho.

ABSTRACT

The research that led to this master thesis can be classified as a descriptive study, with quantitative and qualitative approach. The aim of this study was to identify and analyze frames of occupational stress, its causes, major symptoms, regulatory mechanisms and impact indicators on the productivity of workers occupying the position of managers. We analyzed 181 managers from Secretaries of State of Minas Gerais. The questionnaire adherent to the Theoretical Model to Explain Manager's Occupational Stress developed by Zille (2005), was adapted for this study and used as an instrument for data collection. The softwares *Excel and SPSS – Statistical Package for the Social Sciences* were used for data analysis. We also conducted semistructured interviews with 12 managers, that were analyzed through the content analysis. The results showed that 26.0% of the managers in the sample showed no sign of occupational stress, 26.0% presented light to moderate stress level, 43% intense stress conditions and 5% had very intense stress conditions. The main symptoms of stress detected were: fatigue, pain in the muscles of the neck and shoulders, anxiety, nervousness and irritability. The main sources of excessive tension existing in the work environment were: execution of multiple activities at the same time and with a high degree of levy; many deadlines do manage and tight deadlines, the requirement of high production with few resources, the execution of complex work and, finally, work philosophy guided by obsession and compulsion for results. The main sources of tension identified acting at the individual were: thinking and/or performing two or more tasks at the same time, even when there is no requirement to do so, with difficulty in completing them; having the day filled with a series of commitments, with little or no free time; living in a hurry, performing increasingly more tasks, within the same time lapse; and not being able to take off the job from the mind. We also analyzed the sources of tension specific of the manager's work, noted as key: having no time to live with a better quality of life; experiencing conflicts arising from the need to be innovative, show autonomy and be subjected to the rules of the institution, all at the same time; having difficulty reconciling professional with personal life; and experiencing conflict by perceiving that they are overloaded, but are not able to question the situation as they are exercising management functions. The regulatory mechanisms used by most state public managers to face the tensioning situations were: personal experience in solving problems at work; the possibility to rest on a regular basis; taking time to rest and relax during weekends and holidays; cooperation among peers; and the possibility of enjoying vacations regularly. Indicators of stress impact on the productivity of the managers that were pointed out more frequently, were: having difficulty in remembering recent events related to work, that previously were easily remembered; desire to leave this job to find a better one; having difficulty in concentrating on the job; and having the feeling of demotivation with the job. In this study it was verified that widowed managers had lower stress levels when compared to singles, married or other marital bond. In relation to the habit of smoking, it was found that smokers had higher levels of stress when compared to nonsmokers. In the other hand, the frequent practitioners of physical activity had lower levels of stress than non-practitioners. There was also an association between variables: smoking, alcohol consumption and physical activity with occupational stress.

Keywords: Occupational stress. Managerial function. Public service. Tension at work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de origem do estresse.....	31
Figura 2 – Estresse como um produto tridimensional.....	33
Figura 3 – Modelo básico de origem de estresse.....	47
Figura 4 – Modelo dinâmico do estresse ocupacional.....	48
Figura 5 – Modelo exigência-controle.....	49
Figura 6 – Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes.....	52
Figura 7 – Estrutura matricial de organização.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional.....	50
Quadro 2 – As grandes etapas das atividades cotidianas dos gerentes.....	54
Quadro 3 –. Mudanças no trabalho dos gerentes em diferentes níveis.....	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por gênero	84
Tabela 2 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por faixa etária	84
Tabela 3 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por estado civil	85
Tabela 4 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por nível de escolaridade.....	85
Tabela 5 – Distribuição dos sujeitos pesquisados em relação ao consumo semanal de bebida alcoólica.....	86
Tabela 6 – Frequência do consumo de bebida alcoólica	86
Tabela 7 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por consumo de cigarro.....	87
Tabela 8 – Distribuição dos sujeitos pesquisados pela ocorrência de problema de saúde.....	88
Tabela 9 – Problemas de saúde mais citados pelos sujeitos pesquisados.....	88
Tabela 10 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, pela ocorrência de infarto cardíaco.....	88
Tabela 11 – Distribuição dos sujeitos em relação à prática regular de atividade física	88
Tabela 12 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, pela prática de alguma atividade por <i>hobby</i>	89
Tabela 13 – Hobbies mais citados pelos sujeitos pesquisados.....	89
Tabela 14 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por vínculo trabalhista	90
Tabela 15 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, pelas Secretarias de Estado.....	90
Tabela 16 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por função.....	91
Tabela 17 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por tempo na função de gestão.....	91
Tabela 18 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, pela jornada de trabalho semanal.....	92
Tabela 19 – Interpretação do estresse ocupacional de acordo com o MTEG.....	93
Tabela 20 – Análise descritiva do nível de estresse ocupacional.....	94
Tabela 21 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a função ocupada.....	95
Tabela 22 – Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional.....	97
Tabela 23 – Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho.....	99
Tabela 24 – Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo.....	101
Tabela 25 – Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão específicas do trabalho do gerente.....	102
Tabela 26 – Frequência dos indicadores do construto outras fontes de tensão.....	103

Tabela 27 – Outros fatores do ambiente de trabalho citados como causadores de tensão excessiva.....	104
Tabela 28 – Fatores tensionantes do trabalho citados como os mais difíceis de serem mudados.....	108
Tabela 29 – Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação.....	109
Tabela 30 – Estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes.....	111
Tabela 31 – Fatores citados como os mais importantes redutores de tensão no trabalho...	113
Tabela 32 – Frequência dos indicadores de impactos na produtividade.....	115
Tabela 33 – Relação entre nível de estresse ocupacional e gênero.....	116
Tabela 34 – Relação entre nível de estresse ocupacional e faixa etária.....	117
Tabela 35 – Relação entre nível de estresse ocupacional e estado civil.....	117
Tabela 36 – Relação entre nível de estresse ocupacional e nível educacional.....	118
Tabela 37 – Relação entre nível de estresse ocupacional e consumo de bebida alcoólica.....	119
Tabela 38 – Relação entre nível de estresse ocupacional e hábito de fumar	119
Tabela 39 – Relação entre nível de estresse ocupacional e existência de problemas de saúde.....	120
Tabela 40 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e prática de atividade por <i>hobby</i>	121
Tabela 41 – Relação entre nível de estresse ocupacional e prática de atividade física.....	121
Tabela 42 – Relação entre nível de estresse ocupacional e tipo de vínculo trabalhista.....	122
Tabela 43 – Relação entre nível de estresse ocupacional e tempo na função de gestão....	122
Tabela 44 – Relação entre nível de estresse ocupacional e carga horária semanal de trabalho.....	123

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE – Advocacia Geral do Estado

CAMG – Cidade Administrativa de Minas Gerais

CODEMIG – Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais

DASP – Departamento de Administração e Serviço Público

FTIPG – Fontes de Tensão do Indivíduo e do Papel Gerencial

FTT – Fontes de Tensão no Trabalho

IMPACTOS – Impactos na Produtividade

ISMA-BR – *International Stress Management Association* - Brasil

MARE – Ministério da Administração e Reforma do Estado

MECREGUL – Mecanismos de Regulação

MTEG – Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OGE – Ouvidoria Geral do Estado

OMS – Organização Mundial de Saúde

SAG – Síndrome de Adaptação Geral

SEAPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

SECCRI – Secretaria de Estado de Casa Civil e de Relações Institucionais

SECTES – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

SEC – Secretaria de Estado de Cultura

SEDS – Secretaria de Estado de Defesa Social

SEDVAN – Secretaria de Estado de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas Gerais

SEDE – Secretaria de Desenvolvimento Econômico

SEDRU – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana

SEDESE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social

SEE – Secretaria de Estado de Educação

SEEJ – Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude

SEF – Secretaria de Estado de Fazenda

SEGOV – Secretaria de Estado de Governo

SEMAD – Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável

SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES – Secretaria de Estado de Saúde

SETE – Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego

SETOP – Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas

SETUR – Secretaria de Estado de Turismo

SINTOMAS – Sintomas de Estresse

SNS – Sistema Nervoso Simpático

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 O problema de pesquisa e sua relevância	18
1.2 Objetivos da pesquisa	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Estresse ocupacional.....	25
2.1.1 O conceito de estresse.....	25
2.1.2 Estímulo, pressão ou fontes de tensão e tensão	28
2.1.3 Diferentes abordagens do estudo do estresse	31
2.1.4 Fatores que influenciam a vulnerabilidade ao estresse.....	33
2.1.5 Classificações e características do estresse	39
2.1.6 O estresse no local de trabalho	45
2.1.7 Modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional	46
2.2 A função gerencial nas organizações.....	53
2.2.1 Aspectos relativos ao trabalho dos gerentes	53
2.2.2 Mudanças na função gerencial	56
2.2.3 A função gerencial no serviço público brasileiro	58
2.3 A função gerencial e o estresse ocupacional	65
3. METODOLOGIA	69
3.1 Abordagem da pesquisa.....	69
3.2 Tipo de pesquisa	69
3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	70
3.4 Coleta dos dados	71
3.5 Análise dos dados	72
3.6 Anotações de campo.....	73
4. AMBIÊNCIA DO ESTUDO: A ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS	76
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	83
5.1 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	83
5.1.1 Variáveis demográficas	83
5.1.2 Dados referentes a estado de saúde e alguns hábitos dos participantes.....	86

5.1.3 Variáveis ocupacionais	89
5.2 Diagnóstico do estresse ocupacional	92
5.2.1 Sintomas de estresse	96
5.2.2 Fontes de tensão	98
5.2.3 Mecanismos de regulação.....	109
5.2.4 Indicadores de impacto na produtividade.....	114
5.3 Relação do estresse ocupacional com variáveis demográficas e ocupacionais	115
6. CONCLUSÕES.....	124
REFERÊNCIAS	131
APÊNDICES	140
ANEXOS	145

1. INTRODUÇÃO

O tema central deste estudo é o estresse ocupacional. Nos últimos anos, os estudos sobre o estresse ganharam certa independência em relação às demais áreas do conhecimento, fazendo com que este campo de investigação se tornasse distinto e com características próprias. É importante ressaltar que tal tema está inserido na área da saúde ocupacional e carece de compreensão enquanto um dos aspectos constitutivos dessa área. Também, deve-se partir da premissa de que o estresse ocupacional é situacional, tornando importante situá-lo no atual contexto das organizações, considerando para isso a natureza mutante do trabalho, a busca constante por melhor desempenho e produtividade dos trabalhadores, o novo contrato psicológico a que o trabalhador tem que se submeter e os novos arranjos organizacionais, que visam a maiores e melhores resultados empresariais.

Tal contexto organizacional acaba por submeter os trabalhadores a tensões diárias, as quais apresentam certas idiossincrasias relacionadas à área da atividade e às condições de trabalho. Há que se considerar que diferentes ocupações apresentam diferentes estressores básicos. No entanto, indivíduos que trabalham na mesma ocupação vivenciam níveis diferentes de estresse, devido à atuação conjunta de muitos outros fatores, como tipo de personalidade e mecanismos de apoio que têm a sua disposição. Portanto, não é possível dizer que todas as pessoas que trabalham numa certa ocupação vivenciarão o mesmo grau de estresse. Porém, é razoável afirmar que as pessoas que trabalham em ocupações com alta carga de tensão diária terão maior probabilidade de vivenciar as condições negativas do estresse (JOHNSON *et al.*, 2009). De acordo com Lipp (2005, p. 83), “a profissão exercida pela pessoa determina, em grande parte, o nível de stress ao qual ela está sujeita, a sua saúde e o seu bem estar”.

Camelo e Angerami (2008) buscaram identificar as principais categorias de riscos psicossociais relacionados ao trabalho capazes de levar ao estresse. Concluíram que alguns dos riscos psicossociais relacionados a aspectos de organização, planejamento e gerenciamento do trabalho que podem levar ao estresse são o suporte precário para a resolução de problemas, ambiguidade e conflito de papéis, incerteza na carreira, falta de controle sobre o trabalho, relacionamento interpessoal insuficiente, interface trabalho-família, monotonia das tarefas, sobrecarga e esquema de trabalho.

Entre as ocupações com alta carga de tensão diária está a dos gestores, pois as transformações organizacionais acabaram por gerar um mal-estar nos ocupantes de funções gerenciais, em decorrência da falta de perspectivas de futuro, da imprecisão na definição de tarefas e responsabilidades, do pouco reconhecimento, do clima social deteriorado, da insegurança, do aumento dos meios de controle e da pressão por maior produtividade, do aumento da jornada de trabalho, da informatização e da integração de funções distintas e eliminação de outras. Além disso, os gerentes acabam por atuar num espaço caracterizado, principalmente, pela ambiguidade de demandas e papéis a desempenhar e pela capacidade de mediar contradições (DAVEL; MELO, 2005).

Ao analisar o cotidiano dos executivos de determinada empresa, Lima (1995) encontrou uma rotina sobrecarregada, mas com raras queixas por parte deles e com a recusa em admitir frustrações. A carreira do gerente é, em grande parte, o resultado de sua capacidade de se conformar às normas, valores, crenças e ideias definidas pela empresa e, conseqüentemente, às políticas que as exprimem. A extrema dedicação ao trabalho é outro meio utilizado pelos gerentes para conservar seus postos, mas também para galgar os escalões da empresa. É exigida uma dedicação à organização que transcenda a preocupação com seus próprios interesses (LIMA, 1995).

A rotina sobrecarregada vivenciada pelos gestores tem resultado em alta incidência de estresse ocupacional nestes trabalhadores (MELO *et al.*, 2011; ZILLE *et al.*, 2011; ZILLE *et al.*, 2008; ZILE, 2005). Segundo Chanlat (2005), os estudos sobre gerentes têm revelado cinco grandes fontes de estresse potencialmente prejudiciais a sua saúde: tarefa, tensão entre carreira e vida privada, relações com os outros, organização e contexto social global. Essas fontes são mediadas pelo próprio indivíduo, pelo apoio social com o qual pode ou não contar e pela fase do ciclo de vida profissional na qual se encontra.

O ambiente laboral acaba por demandar adaptações constantes dos trabalhadores às mudanças, que, por vezes, superam as capacidades individuais de assimilá-las. O serviço público brasileiro passa por um momento ímpar de profissionalização da função pública, a partir da reforma do aparelho do Estado e das recentes inovações tecnológicas, que imprimiram mudanças substantivas no contexto de trabalho. Nos últimos dez anos, o ambiente dessas organizações públicas incorporou uma nova dinâmica de trabalho, que pressupõe novas habilidades e competências dos indivíduos (BALASSIANO *et al.*, 2011).

Nesse contexto de mudanças, pesquisar sobre o estresse ocupacional parece oportuno e relevante, pois no campo da administração pública percebe-se que ainda há uma carência de pesquisas sobre o estresse ocupacional no Brasil (BALASSIANO *et al.*, 2011). No caleidoscópio de profissões e ocupações, o foco deste trabalho estará centrado, de forma intencional, nos quadros de estresse ocupacional dos gestores públicos.

1.1 O problema de pesquisa e sua relevância

O capitalismo moderno, propulsor das atuais relações de produção, traz consigo diversas transformações socioeconômicas. Esta é uma época de intensas mudanças tecnológicas, de concorrência globalizada, de desemprego estrutural e de fortes pressões por melhores resultados organizacionais. Há uma incessante busca por novos mercados consumidores e por maiores lucros.

Essas mudanças econômicas e globais fizeram, segundo Cooper (2008), com que as organizações ficassem menores, funcionando com um número mais reduzido de pessoas, buscando construir estruturas mais flexíveis, adaptáveis e enxutas. Surgiram novos modelos de gestão, propostos a partir da década de 1990, que impuseram mudanças significativas no funcionamento organizacional. A eficácia, a racionalização e a flexibilização do processo produtivo foram utilizadas para se obter aumento da lucratividade (DAVEL; MELO, 2005).

Neste contexto de mudanças, a administração pública também se encontra num processo revolucionário. Em âmbito mundial, a abordagem gerencial, também conhecida como “nova administração pública”, vem substituindo a perspectiva burocrática anterior (BRESSER-PEREIRA, 2009; ABRUCIO, 2006). Segundo Bresser-Pereira (2009, p. 253), a mudança no serviço público envolve uma reforma gerencial, “porque se inspira na gestão das empresas privadas e porque adota a promoção da autonomia e a responsabilização dos órgãos públicos como sua estratégia básica para obter mais eficiência e qualidade.” O administrador burocrata, considerado como mero cumpridor de regras impessoais, dogmático e reproduzidor de decisões tomadas em outras instâncias, deve assumir uma nova postura e assimilar comportamentos de um gerente, considerado o tomador de decisões, o empreendedor orientado para resultados e pelo mercado, pragmático e estratégico (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Visando modificar, no nível mais abrangente possível, os parâmetros da organização burocrática, surgem novos conceitos. Administração por objetivos, *downsizing*, serviços públicos voltados para o consumidor, *empowerment*, pagamento por desempenho, qualidade total e as diversas formas de descentralização são alguns exemplos das novas práticas inseridas na administração pública. Está ocorrendo uma verdadeira revolução nos alicerces da burocracia moderna (ABRUCIO, 2006).

No Brasil, a história não é diferente. Segundo a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE (2010), desde a década de 1980 o Brasil tem passado por diversas fases de reforma da administração pública. Sua ênfase principal mudou sob governos sucessivos, por exemplo: restabelecimento dos valores tradicionais, tais como mérito, continuidade e probidade; foco na redução do número de servidores no início da década de 1990; reestruturação da administração pública; e introdução de incentivos de desempenho. Mas, devido à falta de capacidade de implantação e continuidade, muitas dessas reformas continuam incompletas (OCDE, 2010).

As mudanças organizacionais nos mais diversos setores da economia e também nos serviços públicos vieram acompanhadas da implantação de novas tecnologias. Cooper (2008) considera que essas tecnologias retiraram do trabalhador o pesado fardo do esforço físico utilizado no processo produtivo, mas em contrapartida aumentaram significativamente a sobrecarga psíquica do trabalho, acelerando seu ritmo e exigindo respostas imediatas e atuação eficaz.

A margem de ambiguidade, instabilidade e contradição também tende a ser exacerbada neste contexto de mudanças, competitivo e incerto (DAVEL; MELO, 2005). Espera-se dos trabalhadores que estejam abertos à mudança e à aprendizagem contínua, saibam como estabelecer redes, sejam capazes de se apresentar às organizações de forma profissional, tenham comprometimento e possam apoiar incondicionalmente o progresso da organização (COOPER, 2008).

As atuais condições de trabalho, associadas às pressões do mundo moderno, têm contribuído diretamente para o significativo aumento das doenças ocupacionais, representando claros prejuízos para os recursos governamentais e da iniciativa privada. O que pode ser visto por muitos dirigentes como produtividade para o trabalhador pode significar excesso de demandas

ou pressões. O desgaste físico e emocional está na base de problemas crônicos de saúde, manifestando insônia, dores de cabeça, pressão alta, úlcera e resfriados constantes. Esse desgaste é definido como perda da capacidade psicológica e biológica do trabalhador (ZANELLI, 2010).

Quando o absenteísmo e a rotatividade do pessoal aumentam, quando um número cada vez maior de empregados começa a ter problemas de saúde, afetando negativamente seu desempenho no trabalho, quando o abuso do álcool e das drogas toma conta do ambiente organizacional e quando o clima organizacional começa a se deteriorar, os gestores começam a se preocupar com as pressões subjacentes que possam estar causando tudo isso. A área de Gestão de Pessoas nas organizações acaba por ser demanda a intervir de forma mais efetiva na resolução destes problemas (ALBRECHT, 1988).

A busca do equilíbrio entre as necessidades, expectativas e demandas da organização e a manutenção de um ambiente salutogênico que respeite a integridade física e mental dos trabalhadores tem sido um desafio para a Gestão de Pessoas. Para Zanelli (2010), na organização baseada em pressupostos de valorização dos aspectos humanos no ambiente de trabalho são estabelecidas políticas de responsabilidade pela manutenção da saúde e do bem-estar de toda comunidade organizacional.

O trabalho e suas condições exercem enorme influência sobre a saúde dos trabalhadores, afetando-a tanto negativa quanto positivamente. A relação funciona nas duas direções. O trabalho afeta a saúde, mas a saúde do trabalhador também afeta a produtividade do indivíduo e sua capacidade de ganhar o sustento, bem como suas relações sociais e familiares. Isso se aplica a todos os aspectos da saúde, tanto física quanto mental (LEVI, 2008).

As causas do desgaste dos trabalhadores localizadas no ambiente de trabalho, de acordo com Zanelli (2010), têm suas origens em seis pontos de desequilíbrio: excesso de trabalho, falta de controle, remuneração insuficiente, colapso da união, ausência de equidade e valores conflitantes. Os trabalhadores que tiverem que se submeter a estas condições desfavoráveis poderão, no longo prazo, causar, acelerar o curso ou desencadear os sintomas relacionados à saúde. Segundo Levi (2009), os mecanismos patogênicos incluem as reações emocionais (ansiedade, depressão, hipocondria e alienação), as reações cognitivas (perda da concentração e da memória e incapacidade de aprender coisas novas, de ser criativo e de tomar decisões), as

reações comportamentais (abuso de drogas, álcool e cigarro, comportamento destrutivo e autodestrutivo) e as reações fisiológicas (disfunção neuroendócrina e imunológica). Estas formas de adoecimento produzem grande impacto nos trabalhadores, nas organizações, na economia e na sociedade.

Dolan (2006) sustenta que os transtornos mentais e o estresse são responsáveis pela maioria dos mecanismos patogênicos relatados e estão entre as patologias ocupacionais mais prevalentes. Segundo esse autor, o estresse “é uma das causas diretas da doença psicológica e fisiológica mais comum e mais letal que atinge a humanidade” (DOLAN, 2006, p. 10). De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), os problemas de saúde mental e os transtornos relacionados ao estresse são a maior causa global de morte precoce na Europa e geram enorme custo econômico à sociedade (LEVI, 2009). Segundo a European Agency for Health and Safety at Work, o estresse é um problema que já atinge um terço dos trabalhadores da União Europeia (DOLAN, 2006).

A American Psychological Association afirma que 43% dos adultos sofrem de estresse (DOLAN, 2006). Segundo dados divulgados pelo The American Institute of Stress, os Estados Unidos gastam cerca de US\$ 300 bilhões/ano com as consequências do estresse (ROSSI, 2009). O Bureau of Labor Statistics constatou que nos EUA o tempo médio de afastamento do trabalho devido ao estresse ocupacional é superior ao tempo médio de afastamento da maioria dos acidentes e doenças (SAUTER; MURPHY, 2008). As pesquisas realizadas pelo National Safety Council e pelo National Institute for Occupational Safety and Health nos Estados Unidos revelaram que entre 75% e 85% dos acidentes industriais são provocados pela incapacidade dos trabalhadores de suportarem o estresse (DOLAN, 2006). Especificamente na área da administração pública, o New York State Public Employees Federation identificou como efeitos do estresse ocupacional problemas de estômago, distúrbios de sono e fadiga (BALASSIANO et al., 2011).

No Brasil, estima-se que os gastos com as consequências do estresse comprometem 3,5% do PIB nacional/ano (ROSSI, 2009). Levantamento realizado pela International Stress Management Association – Brasil (ISMA-BR) mostrou que 70% dos brasileiros economicamente ativos sofrem tensão excessiva em seu cotidiano (ROSSI, 2006). Isso demonstra que a grande maioria dos trabalhadores brasileiros está em situação favorável ao desenvolvimento de quadros de estresse ou já possui quadros de tal patologia instalados.

De acordo com Balassiano *et al.* (2011), existem certos fatores intrínsecos ao trabalho e relacionados ao papel do indivíduo na organização que funcionam como estressores organizacionais. Para Melo *et al.* (2011), é necessário conhecer as fontes de estresse gerencial para diagnosticar as condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida deste grupo profissional. É preciso promover um debate mais profundo sobre o mal-estar gerencial, que se encontra no âmago da natureza do exercício gerencial nas organizações.

Zille (2005) realizou um estudo que avaliou o nível de estresse gerencial, do qual participaram 15 empresas privadas com atuação no Brasil que nos últimos anos passaram e/ou estavam passando por transformações importantes em termos de modernização, envolvendo processos de reestruturação produtiva e de gestão, vinculadas a diversos setores da economia nacional. O diagnóstico final da amostra constituída por 547 indivíduos revelou que 63% dos gerentes acusaram quadro de estresse, sendo que 45% com nível de estresse leve a moderado, 15% com estresse intenso e 3% com nível de estresse muito intenso. Neste estudo, o autor desenvolveu o Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG), estruturado em cinco construtos centrais: fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, outras fontes de tensão, mecanismos de regulação, sintomas e indicadores de impactos na produtividade. Em outro estudo realizado por Zille *et al.* (2011), com uma amostra de 950 gestores pesquisados, obtiveram-se os seguintes resultados: 71% dos gerentes acusaram quadro de estresse, sendo que 43% com quadro de estresse leve a moderado, 23% com estresse intenso e 5% com nível de estresse muito intenso.

Diante do exposto, torna-se evidente a necessidade de identificar os estressores relacionados ao trabalho e os problemas inerentes ao estresse. Afinal, o estresse é um problema generalizado, pois afeta os trabalhadores, a organização e a sociedade como um todo. Dessa forma, muitas das condições estressantes podem ser evitadas apenas com a tomada de medidas de ajustes no âmbito geral do trabalho, e os gestores têm grande participação neste processo.

Em relação aos atores nas organizações, Goldberg (1986) afirma que o gestor é o elo entre os diversos níveis organizacionais, estando, por essa razão, permanentemente submetido a intensa carga de tensão, podendo constituir-se em fator deflagrador de quadros de estresse no

trabalho. Dessa forma, é de grande importância a continuidade de estudos que objetivem explicar o estresse ocupacional nesta categoria funcional, agora mais especificamente no setor público, pois há poucos estudos nesta temática.

Diante do contexto apresentado, percebe-se que as grandes mudanças organizacionais são geradoras de sofrimento e de adoecimento nos ocupantes de funções gerenciais, sendo que nas empresas privadas brasileiras já foi constatada a alta incidência de estresse ocupacional nesta categoria. Há que se considerar que a administração pública brasileira, tanto em nível federal quanto estadual e municipal, também passa por significativas mudanças. Um exemplo é o estado de Minas Gerais, que desde 2003 passa por amplas reformas administrativas, denominadas “Choque de Gestão”, mas pouco se sabe sobre o impacto de tais mudanças na saúde dos servidores. Surge daí uma importante lacuna a ser investigada: Quais são os quadros de estresse ocupacional, suas causas, principais sintomas, mecanismos de regulação e indicadores de impactos na produtividade dos trabalhadores que exercem a função de gestor nas Secretarias de Estado de Minas Gerais?

Este estudo mostra-se oportuno, uma vez que os resultados podem subsidiar a administração pública estadual na implementação de políticas complementares na área de Gestão de Pessoas, contribuindo para sedimentar as mudanças realizadas e aquelas que estão em curso, tendo a participação e o comprometimento mais efetivo dos servidores envolvidos.

1.2 Objetivos da pesquisa

Este estudo tem o seguinte objetivo geral: Identificar e analisar os quadros de estresse ocupacional, suas causas, principais sintomas, mecanismos de regulação e indicadores de impactos na produtividade dos trabalhadores que exercem a função de gestor nas Secretarias de Estado de Minas Gerais, tendo como referência o Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG) (ZILLE, 2005).

Para atingir este objetivo geral, propõem-se os objetivos específicos apresentados a seguir:

a) Diagnosticar e analisar o nível de intensidade do estresse ocupacional dos servidores que ocupam a função de gestor.

- b) Identificar os principais sintomas apresentados pelos indivíduos pesquisados.
- c) Identificar e analisar as principais fontes de tensão no trabalho dos servidores pesquisados.
- d) Identificar os principais mecanismos de regulação que os gestores utilizam para minimizar as tensões excessivas no trabalho.
- e) Identificar os principais indicadores de impacto no trabalho destes trabalhadores.
- f) Estabelecer relação entre os níveis de estresse e variáveis demográficas e funcionais do estudo.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo aborda-se o referencial teórico, no qual será retratado o contexto da gerência e do serviço público, como também o estresse no trabalho. No terceiro capítulo abordam-se os aspectos metodológicos. No quarto capítulo procede-se à apresentação e análise dos resultados. No quinto capítulo formulam-se as considerações finais do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda as duas variáveis que serão analisadas neste estudo: o estresse ocupacional; e a função gerencial nas organizações. Em um primeiro momento, serão abordados aspectos relativos ao estresse ocupacional, iniciando com a conceituação, passando pela análise dos fatores intervenientes na vulnerabilidade ao estresse e finalizando com a apresentação de modelos teóricos explicativos. Em um segundo momento, a função gerencial será abordada, indo da origem desta função até o atual contexto no serviço público brasileiro. A última parte desta seção trata da relação entre a função gerencial e o estresse ocupacional.

2.1 Estresse ocupacional

Para uma melhor compreensão do tema “estresse ocupacional”, primeiramente, serão abordados o conceito de estresse, as diferentes abordagens de estudo e algumas variáveis moderadoras deste fenômeno. Posteriormente, o estresse ocupacional será abordado, assim como serão apresentados alguns modelos teóricos explicativos, finalizando com o modelo que serviu de parâmetro para a realização deste estudo.

2.1.1 O conceito de estresse

A palavra *stress*, do inglês, deu origem ao termo “estresse”, em português, que, de acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, significa “conjunto de reações do organismo a agressões de origem diversas, capazes de perturbar-lhe o equilíbrio interno” (FERREIRA, 1993, p. 233). Mas esta não é a única definição, nem a que possui maior aceitação por parte dos estudiosos da área; é apenas uma das possíveis formas de se compreender o estresse. Dolan (2006) relata que o estresse chamou a atenção de pesquisadores em várias disciplinas, da medicina à administração, cada uma delas usando seus próprios jargões, modelos e pontos de vista, o que acabou por gerar diversas definições do fenômeno. A seguir, serão apresentadas algumas definições do estresse.

Para Chanlat (2005, p. 293), o estresse “é o denominador comum de todas as reações do corpo aos estímulos provenientes do ambiente. O estresse não é, então, ruim em si, mas muito consubstancial para a existência humana”. Albrecht (1990, p. 52) também não considera o

estresse como ruim ou indesejável, mas como “uma parte natural do funcionamento humano”. Rio (1995, p. 28) traz uma definição mais completa do estresse, que segundo ele, é

[...] 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.

Selye (1959), um dos precursores do estudo do estresse, foi o primeiro a utilizar o termo *reação de estresse*, ao elaborar sua teoria sobre os processos bioquímicos ocorridos durante os períodos de adaptação do corpo. Selye (1959, p. 64) definiu o estresse como um “estado manifestado por uma síndrome específica, constituído por todas as alterações não-específicas produzidas num sistema biológico”. Esta síndrome é decorrente das exigências feitas ao equilíbrio interno do corpo. Formulou uma teoria ampla, baseada na síndrome de adaptação geral (SAG), com três estágios: 1º) a reação de alarme, que é o estágio inicial de mobilização do corpo para a luta ou a fuga, quando há uma descarga hormonal que predispõe o indivíduo a enfrentar a situação adversa em que se encontra; 2º) o estágio de resistência, que ocorre quando a situação não é prontamente solucionada e o indivíduo continua predisposto a enfrentar a situação; e 3) o estágio de exaustão, quando o indivíduo não consegue encerrar essa batalha, o nível de resistência vai aos poucos enfraquecendo, o dispêndio de energia é muito grande e o indivíduo não consegue manter os níveis de prontidão anteriores (SELYE, 1959).

Selye (1959, p. 38) assim justifica por que escolheu o termo *síndrome de adaptação geral* para nomear a síndrome que estava estudando:

Denominei tal síndrome de geral pelo fato de ser produzido especialmente por agentes que têm efeito geral sobre grandes partes do corpo. Chamei-o de adaptação por estimular defesas e, portanto, facilitar o estabelecimento e a manutenção de uma fase de reação. Denominei-o, finalmente, síndrome por serem suas manifestações individuais coordenadas e mesmo parcialmente independentes (grifo do autor).

Selye (1959) abordou o estresse como uma resposta natural do corpo a estímulos externos ou internos de maior intensidade para o indivíduo.

A concepção do ser humano nestes estudos é a de um ser que deve estar em equilíbrio com a natureza. O estresse é entendido como algo natural no processo de adaptação do indivíduo ao ambiente. Mas é importante considerar que outras formas de abordagem do estresse também

surgiram, algumas apenas complementam as ideias de Selye outras têm uma visão diferenciada sobre o fenômeno.

Uma abordagem complementar as ideias de Selye foi proposta por Lipp (2005), que também considera o estresse como um processo que se desenvolve em etapas. Selye propôs um modelo trifásico para o estresse, contendo as fases de alerta, resistência e exaustão.

Lipp propôs uma fase complementar ao modelo de Selye, denominada de “quase exaustão”. A autora acredita que antes da exaustão existe um período de transição, em que a pessoa não mais esteja sendo capaz de resistir, mas ainda não tenha atingido a exaustão completa. Seria uma fase em que as defesas estão se quebrando, um meio termo entre a fase de resistência e a de exaustão. Essa fase se caracteriza pelo enfraquecimento da pessoa que, não está mais conseguindo se adaptar ou resistir ao estressor. As doenças começam a surgir, porém não são tão graves como na exaustão. Há muita ansiedade nesta fase, e a pessoa experimenta uma “gangorra emocional”. Portanto, o modelo quadrifásico de Lipp, contendo as fases de alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão, complementa o modelo de Selye.

Já de acordo com Arroba e James (1994, p. 8) o estresse é a “resposta a um nível de pressão inadequado. É uma resposta às pressões, e não a pressão em si”. Neste caso, o estresse se enquadra no modelo de estímulo-resposta, sendo as pressões o estímulo e o estresse a resposta.

Para Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 36), o estresse deve ser entendido 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”. Nesta definição foi incluído o fator subjetivo como avaliador do ambiente para posterior reação do indivíduo ao contexto no qual está inserido. O modelo proposto é o do estímulo – avaliação subjetiva – resposta.

Couto (1987, p. 16.) define o estresse como

[...] um estado em que ocorre um desgaste anormal da máquina humana e/ou uma diminuição da capacidade de trabalho, ocasionados basicamente por uma incapacidade prolongada do indivíduo tolerar, superar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes no seu ambiente de vida.

Continuando com o entendimento de Couto (1987, p. 95), ele considera que “o estresse tem origem na relação desproporcional entre as exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive e a estrutura psíquica do indivíduo”. Dois fatores são incorporados nesta definição: o tempo e a intensidade.

As definições de estresse propostas por Limongi-França (2005), Arroba e James (1994) e Couto (1987) já não entendem o estresse como apenas um aspecto natural do processo adaptativo do indivíduo. Nestes casos, ele é percebido como o início de adoecimento, devido ao desequilíbrio entre as demandas do ambiente e a capacidade adaptativa do indivíduo. É como se o indivíduo começasse a entrar na fase de exaustão descrita por Selye.

Para os propósitos deste estudo, o estresse considerado como aspecto natural do cotidiano dos indivíduos, gerado em situações pontuais e corriqueiras não será de interesse. Como bem coloca Couto (1987, p. 17), “o *stress* não é a resposta de adrenalina diante de ameaças; este tipo de reação já foi conceituado como *stress*, mas é preferível que seja conceituado como reação de alarme”. Tal reação é importante para o processo adaptativo do indivíduo ao ambiente, mas é uma reação fisiológica natural dos seres humanos. O foco deste estudo será o estresse disfuncional, assim como definido por Arroba e James (1994) e Couto (1987), gerado pelo trabalho, produzido ao longo do tempo e que traz consequências negativas para a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Para se entender esse estresse disfuncional, é importante que se faça primeiramente a distinção entre os seguintes conceitos: estímulo, pressão ou fontes de tensão e tensão, os quais serão tratados a seguir e servirão de base para a compreensão do estado de estresse.

2.1.2 Estímulo, pressão ou fontes de tensão e tensão

Os seres humanos estão sujeitos a uma infinidade de estímulos, que vêm do próprio corpo, da vida psíquica e do mundo externo. A todo o momento, o corpo recebe vários estímulos dos mais diversos meios. Grande parte desses estímulos é integrada naturalmente pelo indivíduo, não apresentando força suficiente para perturbar seu equilíbrio de forma significativa. Os estímulos são percebidos. O indivíduo reage a eles ou, simplesmente, os ignora, mas não precisa dispor de esforços adaptativos de maior intensidade. No entanto, alguns estímulos têm

graus mais elevados de potência e acabam exercendo certa pressão sobre o indivíduo. Tais estímulos, pela sua intensidade e capacidade perturbativa, são chamados de “pressões” ou “fontes de tensão” (RIO, 1995).

As fontes de tensão são inúmeras e variadas. Elas acabam sempre estando presentes na vida de todos. Algumas são fontes externas e são facilmente reconhecidas porque se situam no mundo ao nosso redor. Podem ser constituídas de relações mal resolvidas, perdas (sentimentais, de emprego, de dinheiro, de prestígio, etc.), dificuldades financeiras, excesso de trabalho, expectativas da sociedade, preconceitos, tratamento desigual ou responsabilidades em demasia. Outras fontes de tensão podem estar dentro do ser humano, sendo chamadas de “fontes internas”. Podendo ser representadas por ideias preconcebidas, perfeccionismo, pessimismo, conflito entre papéis, ciúmes, pensamentos rígidos, valores antigos que não se adequam à realidade atual, expectativas impossíveis de se concretizarem, mau humor, níveis de ansiedade muito acentuados, níveis de depressão altos, competição constante, pressa como modo de viver, inabilidade de perdoar e esquecer o passado, pensamentos obsessivos, insegurança, egoísmo e raiva (LIPP, 2005).

De acordo com Rio (1995), as pressões, ou fontes de tensão, podem ser de origem física, como a dor, a fome, a sede, o frio, o calor e a febre; psíquica, como a ansiedade, a insegurança, o medo e os sentimentos de culpa; e, de origem social, como os relacionamentos interpessoais tensos e o desajustamento social. Tal classificação é meramente didática, pois os sistemas físico, psíquico e social estão profundamente interligados e se influenciam a todo instante. Para Albrecht (1990, p. 51), o termo *pressão* refere-se às “características de uma situação que podem ser problemáticas para o indivíduo e que equivalem a exigências de alguma espécie de adaptação”. Arroba e James (1994, p. 8) têm uma definição complementar para pressão: “o conjunto de todas as exigências depositadas sobre você”. A pressão ou fonte de tensão pode ser ocasionada por fatores tanto externos (ambientais) quanto internos (intrapésíquicos).

Já foi abordado até aqui o conceito de estímulo e de pressão ou fontes de tensão. Falta abordar o conceito de tensão. Esta pode ser entendida como o conjunto de reações do indivíduo ao tentar se adaptar ou esquivar-se da situação de pressão.

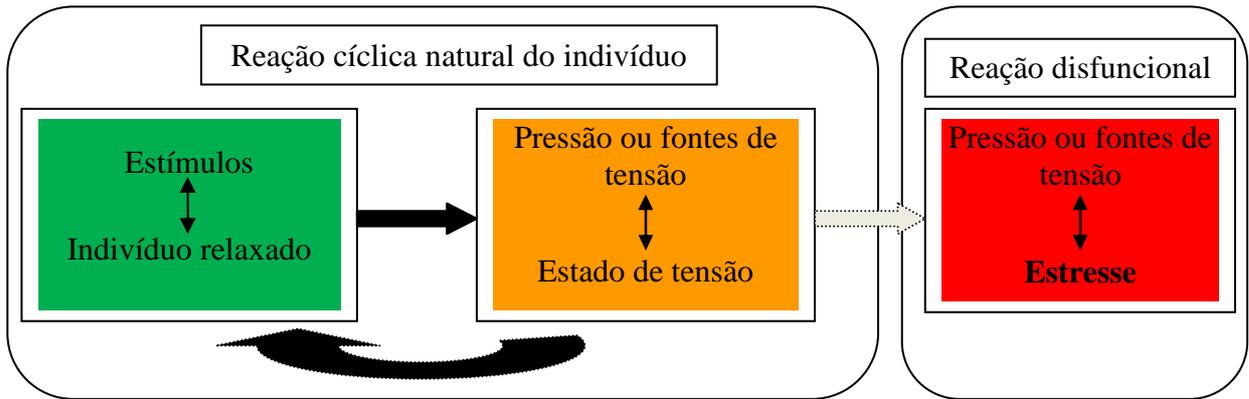
Couto (1987, p. 75) define tensão como

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

Portanto, tensão é uma resposta natural do indivíduo a uma situação de pressão intensa. A pressão é externa ao indivíduo, ou imaginária, e a tensão é o impacto da pressão sobre o indivíduo, é o incômodo sentido pelo indivíduo. Tanto a pressão quanto a tensão são naturais nos processos adaptativos. De acordo com Couto (1987, p. 31), “não chegam a dar sintomas porque normalmente a maioria das pessoas consegue se relaxar quando o deseja.” Nestes casos, há certo equilíbrio entre as exigências do meio e as capacidades dos indivíduos.

A Figura 1, permite uma melhor compreensão do que foi apresentado. O indivíduo relaxado lida a todo momento com diversos estímulos provenientes do ambiente ou produzidos pelo próprio indivíduo. Esta é uma situação natural e está representada pela cor verde, que, como num semáforo, indica que a vida deve seguir adiante. Num segundo momento, há alguma pressão, ou fontes de tensão, gerando um estado de tensão no indivíduo. Esta situação requer atenção e mobilização de energia por parte do indivíduo para enfrentar a situação e retornar ao ponto anterior de relaxamento. Estas são situações corriqueiras na vida de todo indivíduo; portanto, são reações de adaptação natural do indivíduo. Estão representadas pela cor laranja porque requerem certa adaptação do indivíduo e certo dispêndio de energia adaptativa. Quando as fontes de tensão não são eliminadas e o estado de tensão permanece por muito tempo, minando as forças de enfrentamento do indivíduo, isso pode resultar num quadro de estresse. Quando o quadro de estresse se instala, esta já não é uma reação natural do organismo; é uma reação disfuncional. Na figura, é representada pela cor vermelha, indicando que requer tratamento para combatê-la. Portanto, a tensão é a resposta do indivíduo a um alto nível de pressão, enquanto o estresse é a resposta do indivíduo a um alto e contínuo nível de tensão. A pressão e a tensão são naturais. Já o estresse é, neste caso, disfuncional.

Figura 1 – Modelo de origem do estresse



Fonte: Elaborado de acordo com Couto (1987)

O estresse, aqui entendido enquanto estresse disfuncional, é um desgaste do organismo humano provocado por uma tensão crônica ou uma tensão aguda de grande intensidade. Para Simonton (1987 *apud* SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011), os indivíduos normalmente mais propensos ao estresse são aqueles que não conseguem ou não se permitem relaxar ou, mesmo, se refazer de uma situação de tensão, passando imediatamente a lidar com outras, atingindo, dessa forma, um estado de estresse. O quadro de estresse indica que o indivíduo está adoecendo e requer intervenções terapêuticas para minimizar e combater a sintomatologia apresentada, assim como para enfrentar de maneira mais positiva a situação vivenciada.

2.1.3 Diferentes abordagens do estudo do estresse

Os estudos relacionados ao estresse utilizam diferentes abordagens para a análise e a compreensão de tal fenômeno. Quando as lentes do foco do estudo estão voltadas para o organismo, a abordagem biológica é que prevalecerá na análise. Se o ponto principal de análise do estresse for a personalidade, a abordagem psicológica é que embasará o estudo. Se o sistema social for o foco, a abordagem sociológica é que ditará as regras (SAMULSKI *et al.*, 1996).

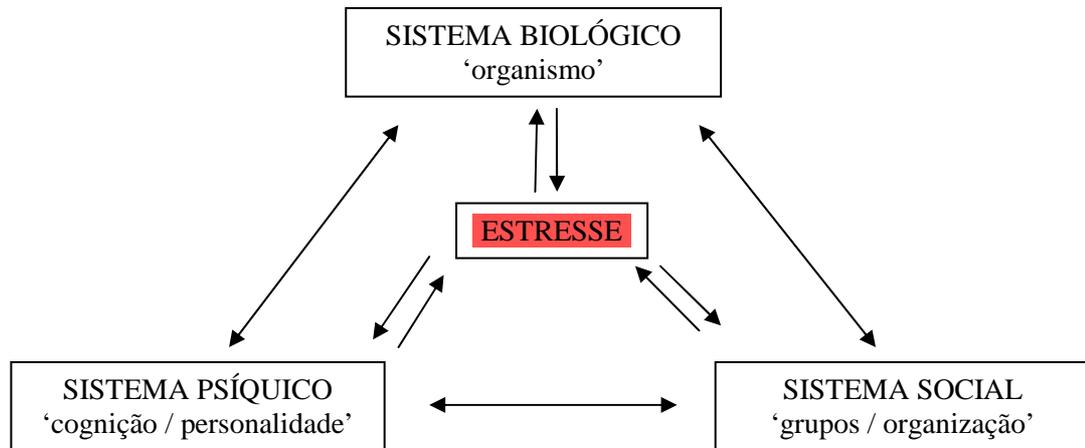
A abordagem biológica do estresse está embasada nas reações fisiológicas do organismo diante de uma perturbação à homeostase e na tentativa de promover sua restauração. As reações de adaptação orgânica têm por objetivo realizar a manutenção ou a retomada do equilíbrio interno do organismo. Na concepção psicológica do estresse, a ênfase está no processo de avaliação e interpretação dos estímulos pelas funções cognitivas e estrutura

psíquica do indivíduo. Nestes casos, o aparecimento do estresse está condicionado às características do estímulo e ao padrão de interpretação da pessoa; ou seja, como ela avalia e percebe subjetivamente o estímulo. Já a concepção social do estresse está relacionada em parte com os estressores sociais, ou seja, reações de estresse ligadas ao aspecto social e por outra parte com a competência social para seu controle. O ambiente social, do qual resultam estressores, reflete as condições culturais e socioeconômicas da vida e do trabalho (SAMULSKI *et al.*, 1996).

O estudo do estresse iniciou-se com as pesquisas Selye ao utilizar a abordagem biológica para explicar esse fenômeno. A abordagem psicológica, de acordo com Zille (2005), tendo como referência Veloso (2000), apresenta cinco ramificações: a) psicossomática – estabelece uma relação entre o corpo e mente; b) interacionista – estabelece uma relação entre mente e ambiente; c) bahaviorista – analisa a relação existente entre alguns comportamentos, ataques cardíacos e doenças coronarianas; d) psicopatologia do trabalho – aborda a organização do trabalho; e e) psicologia social – aponta para os estudos sobre cultura e valores dos indivíduos como diretamente relacionados à sua saúde. A abordagem sociológica é mais uma vertente do estudo do estresse, entendendo que o desenvolvimento psíquico dos indivíduos está relacionado à estrutura cultural estabelecida. Assim, as alterações culturais influenciam diretamente os mecanismos psicológicos individuais (ZILLE, 2005 *apud* VELOSO, 2000).

Para uma melhor compreensão do estresse, é importante utilizar uma abordagem multidimensional. Deve-se partir do entendimento do indivíduo enquanto um ser biopsicossocial e, portanto, dotado dos sistemas biológico, psicológico e social. Neste caso, faz-se necessário ampliar a análise sobre a compreensão do indivíduo e do estresse em toda sua complexidade e, também, garantir uma análise mais completa e pormenorizada do fenômeno.

Figura 2 – Estresse como um produto tridimensional



Fonte: Adaptado de NITSCH (1981, p. 53 *apud* SAMULSKI *et al.*, 1996, p. 12)

A Figura 2 mostra como o estresse pode ser compreendido como um fator tridimensional. Os sistemas biológico, psíquico e social são constituintes da vida de qualquer indivíduo. Tal classificação é meramente didática, pois os aspectos físico, psíquico e social estão profundamente interligados e se influenciam a todo instante. A influência de um dos sistemas acaba por interferir no funcionamento dos outros dois. O estresse pode ser o resultado da interlocução destes sistemas quando estão gerando tensão em alto nível e de forma prolongada no indivíduo (NITSCH, 1981 *apud* SAMULSKI, 1996). Assim como os sistemas se influenciam mutuamente, o estresse pode influenciá-los, como pode ser influenciado por eles. Há uma relação de mão dupla entre os sistemas e o estresse.

2.1.4 Fatores que influenciam a vulnerabilidade ao estresse

É importante considerar que situações semelhantes podem desencadear reações diferentes nas pessoas. Os estímulos do meio ambiente não afetam da mesma forma todos os indivíduos, pois há diferentes percepções e interpretações das situações vivenciadas. Fatores como hereditariedade, sexo, idade, vigor físico, enfrentamento, *locus* de controle e alguns outros influenciam a vulnerabilidade ao estresse. Em relação às experiências subjetivas, o aparelho psíquico de cada indivíduo tem percepções distintas de eventos semelhantes e de um mesmo evento também, vivenciado por outra pessoa. Independente da intensidade dos eventos, eles são percebidos e vivenciados de forma diversa pelas pessoas. Quanto ao grau de manifestação do estresse, há que se destacar a importância do significado atribuído pelo indivíduo aos

eventos de sua vida (RIO, 1995).

Samulski *et al.* (1996, p. 8) consideram que, analisando a pessoa como um parâmetro, fica claro que “sob estímulos iguais, pessoas diferentes reagem distintamente e a mesma pessoa em diferentes situações reage de forma diferenciada”. Condições iguais num ambiente podem conduzir diferentes indivíduos a comportamentos distintos, assim como diferentes condições do meio ambiente podem levar uma pessoa a comportamentos iguais.

Além da percepção, a vulnerabilidade é outro fator individual que interfere na possível instalação de quadros de estresse. Representa a capacidade do indivíduo de enfrentar e suportar a situação de pressão na qual se encontra. Couto (1987) considera que todos os indivíduos apresentam um limite para suportar a pressão. Pessoas com maior vulnerabilidade têm menor capacidade de enfrentamento e acabam por sofrer com pressões de pequena intensidade. Já indivíduos com menor vulnerabilidade possuem uma estrutura psíquica mais rígida e apresentam maiores resistências individuais às situações de pressão. Mas quando os limites individuais são ultrapassados, o resultado é a tensão, podendo até resultar no estresse.

A seguir, apresentam-se alguns fatores que influenciam a vulnerabilidade ao estresse, os quais têm um lado positivo e outro negativo. Quando o indivíduo se enquadra no lado positivo de determinado fator, significa que sua vulnerabilidade ao estresse será reduzida, ao passo que se enquadrar no lado negativo sua vulnerabilidade ao estresse será aumentada. Vale lembrar que são vários fatores e que uma análise do conjunto deve ser realizada para uma melhor compreensão da real vulnerabilidade do indivíduo ao estresse.

2.1.4.1 Enfrentamento, ou *coping*

Um importante fator de proteção contra o estresse é o enfrentamento, ou *coping*. Está relacionado ao repertório de comportamentos e reações contra o estresse de que o indivíduo dispõe para lidar com situações de pressão. Para Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 48), o enfrentamento é o “conjunto de esforços que uma pessoa desenvolve para manejar ou lidar com as solicitações externas ou internas, que são avaliadas por ela como excessivas ou acima de suas possibilidades”.

O enfrentamento é um processo transacional, que é continuamente modificado pela

experiência durante e, também, entre episódios estressantes. Uma nova estratégia de enfrentamento utilizada pelo indivíduo e que alivia o estresse numa situação servirá de modelo para ser utilizado em outra situação semelhante, ampliando o repertório de comportamentos do indivíduo. As reações de enfrentamento utilizadas pelos indivíduos dependerão de seus recursos sociais, psicológicos, de autocontrole e de autoestima. Não há uma única reação de enfrentamento que sirva para todas as situações de pressão. Quanto maior e mais variado o repertório de estratégias, maiores serão as chances de reduzir ou esquivar-se das pressões e dos sentimentos de tensão. No ambiente de trabalho, quanto maior o controle do trabalhador sobre seu processo de trabalho, maiores suas possibilidades de enfrentamento do estresse (HURRELL JR; SAUTER, 2011).

2.1.4.2 *Locus* de controle

As reações ao estresse sofrem influência da orientação do *locus* de controle do indivíduo. Quando o indivíduo se coloca como sujeito do processo que vivencia, como autor e senhor da sua própria vida, predomina nele uma orientação interna quanto ao *locus* de controle. Neste caso, aumenta a capacidade do indivíduo de lidar com as circunstâncias e situações de pressão, pois ele acredita que pode agir e influenciar diretamente os acontecimentos, empenhando-se para sair das situações negativas em que se encontrar. De outro lado, quando o indivíduo crê ter pouca ou nenhuma influência sobre os fatos de sua vida, prevalece uma orientação externa de *locus* de controle. Neste caso, ele se sente incapaz de alterar ou influenciar os acontecimentos, os quais são para ele determinados pelo destino ou pelo acaso. Atualmente, já há considerável evidência científica de que quanto maior o controle percebido pelo indivíduo sobre os eventos da vida menor será a sua vulnerabilidade ao estresse (COOPER; REES, 1991 *apud* SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Singh e Dubey (2001) realizaram um estudo com 210 gerentes intermediários de diferentes organizações do setor privado para examinar o papel do estresse e do *locus* de controle na satisfação com o trabalho. Concluíram que o *locus* de controle externo tem uma significativa correlação negativa com a satisfação, a gestão e a satisfação geral. Assim, as pessoas que têm elevado *locus* de controle interno veem o mundo com base em uma perspectiva mais adaptativa e tendem a acreditar que um trabalho árduo e habilidades pessoais podem levar a resultados positivos, mantendo menores níveis de estresse.

2.1.4.3 Apoio social

Um importante fator que pode significar grande influência na vulnerabilidade do indivíduo ao estresse é o apoio social, o qual vem do grupo de suporte de que o indivíduo dispõe para ajudá-lo a enfrentar as contingências do dia a dia. Este grupo pode ser constituído, por exemplo, de familiares, amigos, colegas e chefia de trabalho, religiosos ou políticos. Quando há um forte e positivo vínculo entre os membros de tais grupos, os impactos negativos das tensões e, até, do estresse já instalado podem ser minimizados. O marido ou a esposa e a família imediata podem ser a maior fonte de suporte de que dispõe um indivíduo (COOPER *et al.*, 1988).

Stoner e Perrewé (2008) realizaram um estudo no qual perceberam que quando sadia a rede de relacionamento interno da organização pode ser favorável no processo de recuperação de psicopatologias. Também foi constatado que o apoio social dos superiores organizacionais tem influência positiva nas relações humanas estabelecidas. Macik-Frey *et al.* (2009) realizaram um estudo visando compreender os métodos preventivos de administração de estresse de executivos bem-sucedidos. Mais especificamente, estudaram como eles mantinham sua saúde e seu bem-estar sob condições exigentes e estressantes. Foi encontrado que importantes denominadores comuns entre os métodos de administração do estresse para esses homens e mulheres eram: a autoconfiança, apegos seguros e apoios sociais.

2.1.4.4 Padrões característicos de comportamento

Friedman e Rosenman (1973 *apud* ROSH, 2008) estudaram os comportamentos de pessoas que tinham maior predisposição a ataques cardíacos, que contribuía para doença coronariana. Tais comportamentos foram nomeados de “tipo A”. As pessoas com este padrão de comportamento estão sempre se esforçando para superar desafios reais, frequentemente criados por eles próprios. Mesmo quando têm êxito, não conseguem relaxar e desfrutar da satisfação da conquista, criando desafios a serem superados. Os indivíduos que se enquadram no tipo A de comportamento têm as seguintes características: padrões autoimpostos ambiciosos e perseguidos de forma inflexível; necessidade de reconhecimento e poder; atitude competitiva; necessidade de manter a produtividade e sensação de culpa quando não está trabalhando; pensamentos vigilantes e impulsivos; reatividade hiperativa; atividade muscular aumentada; inquietude; egocentrismo e atitudes exibicionistas; baixa resistência à

frustração; e relacionamentos interpessoais insatisfatórios. Estes indivíduos são mais propensos a problemas coronarianos, doença cardíaca e estresse no trabalho. Já os indivíduos do tipo B, com menor predisposição a problemas cardíacos, vivem com menor competitividade, são mais pacientes, mais apreciadores do lazer e são menos direcionados para o sucesso social (ROSH, 2008; ZILLE, 2005; COUTO, 1987).

Estudo realizado por Mota *et al.* (2008) com executivos brasileiros de grandes empresas buscou identificar as possíveis correlações entre o padrão de comportamento e o nível de estresse percebido. Os resultados indicaram que quase dois terços dos executivos são do padrão de comportamento tipo A, que se mostraram mais insatisfeitos e infelizes do que os do tipo B em relação a aspectos profissionais e pessoais. Aqueles que se percebem mais estressados e apresentam quadro manifesto no nervosismo, com ímpetos de raiva, irritabilidade fácil e ansiedade, foram os do tipo A. Os autores acreditam que as organizações atuais incentivam o tipo A: o perfil mais agressivo, mais competitivo, o *workaholic*.

2.1.4.5 Variáveis sociodemográficas

Variáveis como sexo, idade, hereditariedade, ocupação, cultura familiar e estrutura familiar podem influenciar a vulnerabilidade ao estresse (COOPER *et al.*, 1988). Com relação à variável sexo, as mulheres também estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho e acabam por sofrer impactos do estresse ocupacional, fator que é agravado pela dupla jornada, pois, além do trabalho fora de casa, as mulheres são responsáveis pelos afazeres do lar (MICHAEL *et al.*, 2009).

Rossi (2005) realizou estudo para comparar e contrastar o estresse ocupacional que pode afetar o bem-estar psicossocial de profissionais do sexo masculino e o que afeta o sexo feminino, selecionados aleatoriamente para a pesquisa. Responderam ao questionário 220 homens e 366 mulheres. O estudo partiu do pressuposto de que boa parte do estresse de um indivíduo reside em sua percepção do ambiente e buscou as diferenças devido às percepções que homens e mulheres têm de sua vida e dos estressores ao seu redor. Os dados revelaram que há algumas diferenças importantes entre o modo como homens e mulheres se posicionam em relação aos estressores mais disfuncionais. Os resultados indicaram que, embora os cinco estressores que exercem o maior impacto no bem-estar psicossocial de homens (primeiro – incerteza, segundo – estresse interpessoal, terceiro – falta de controle, quarto – sobrecarga de

trabalho e quinto – incapacidade de administrar seu tempo) e mulheres (primeiro – sobrecarga de trabalho, segundo – incerteza, terceiro – falta de controle, quarto – incapacidade de administrar seu tempo e quinto – estresse interpessoal) sejam similares, seu *ranking* é diferente. Tal estudo reforça a existência do fator gênero como interveniente na percepção do estresse. Os aspectos socioeconômicos e culturais da sociedade moderna fazem diferentes exigências sobre os homens e as mulheres. Os papéis sociais representados cotidianamente pelos homens diferem consideravelmente dos representados pelas mulheres (ROSSI, 2005).

Michael *et al.* (2009) realizaram um estudo para examinar as diferenças de gênero em relação ao estresse ocupacional e o possível papel da idade, da escolaridade e do estado civil. Os resultados, com base em uma amostra de 2.775 profissionais, indicaram que as mulheres experimentam níveis mais elevados de estresse ocupacional do que os homens, o que reforça os estudos de Zille (2005, 2008). As variáveis idade, escolaridade e estado civil não apresentaram relações significativas como intervenientes do estresse. Os autores acreditam que os níveis mais elevados de estresse relatados pelas mulheres estão relacionados aos múltiplos papéis que elas desempenham, os quais muitas vezes, são incongruentes e contraditórios, levando a várias formas de tensão, como falta de colaboração dos parceiros nas atividades domésticas, culpa pelas altas expectativas geradas em cada função e falta de apoio social e familiar.

Estudos realizados por Zille *et al.* (2008) e Zille (2005) mostram que os gerentes do sexo feminino apresentam um percentual de estresse ligeiramente superior aos de sexo masculino. Zille (2005) levanta a hipótese de que a dupla ou tripla jornada feminina, somada aos aspectos orgânicos e fisiológicos, como o tipo e a intensidade dos hormônios produzidos, contribui para explicar o maior nível de estresse identificado nos gerentes de sexo feminino. Estudo realizado por Tamayo (2001), com 192 empregados de uma instituição pública de grande porte com sede em Brasília (DF) também encontrou escores superiores de estresse para as mulheres. Tamayo (2001) levanta duas hipóteses para a explicação dessa ocorrência. A primeira considera a dupla ou tripla jornada feminina, em que juntamente com as atividades organizacionais, as mulheres têm de administrar a casa e cuidar dos filhos. A segunda está relacionada aos ambientes de trabalho, que foram criados por homens, para o desempenho de homens, podendo apresentar maior número de estressores para as mulheres.

Com relação à variável idade, Cooper *et al.* (1988) acreditam que em determinadas fases da

vida a pessoa fica mais vulnerável ao estresse. É assim na crise da meia-idade, época em que acontece o maior número de problemas graves relacionados ao estresse. Já com os trabalhadores mais velhos, estudos realizados por Keel *et al.* (2009) apresentaram indícios de níveis reduzidos de estresse ocupacional, assim como encontraram fortes indícios de melhoria na saúde mental e na satisfação com o trabalho. Quando se consideram os trabalhadores mais jovens, o vigor físico e a disposição para o trabalho acabam por diminuir a vulnerabilidade ao estresse.

2.1.4.6 Estilo de vida

Fatores de estilo de vida, como forma física e prática de exercícios, nutrição, abandono da bebida alcoólica e do fumo, têm o poder de proteger a saúde contra os efeitos dos estressores ocupacionais. (HURRELL JR; SAUTER, 2011).

Estudo realizado por Tamayo (2001) com servidores públicos federais encontrou escores inferiores de estresse para sujeitos que praticam atividade física regular. Canova e Porto (2010), em um estudo com 321 professores de ensino médio, também concluíram que a atividade física regular tem impacto no estresse ocupacional. Isto é, o nível de estresse é superior para aqueles que não praticam atividade física regularmente. Zille (2005) também encontrou resultados semelhantes aos descritos acima ao estudar gestores de empresas privadas. De acordo com Tamayo (2001), a explicação pode ser: de ordem fisiológica, pois o exercício físico regular desenvolve o condicionamento cardiovascular, que, por sua vez, provoca a redução na corrente sanguínea da taxa de diversas substâncias associadas ao estresse; ou de ordem psicossocial, pois várias modalidades de atividade física propiciam a interação social e por corroborar no sentido da satisfação do indivíduo ao realizar uma meta socialmente desejável, sugerida, recomendada.

2.1.5 Classificações e características do estresse

O estresse recebe determinadas classificações, como de sobrecarga e monotonia, eustresse e distresse, agudo e crônico, que devem ser consideradas para um melhor entendimento do fenômeno. Também apresenta algumas características, como *spillover* e transferência, que estão relacionadas ao avanço do estresse para várias áreas da vida do indivíduo e para outros

indivíduos com relacionamento próximo.

A seguir, estas classificações e características serão abordadas.

2.1.5.1 Estresse de sobrecarga e de monotonia

Couto (1987) classifica o estresse, considerando sua origem, em dois tipos distintos: estresse de sobrecarga; e de monotonia.

O estresse de sobrecarga surge quando as demandas do ambiente exigem mais do que a estrutura psíquica do indivíduo é capaz de suportar. É comum em contextos em que são exigidas responsabilidades acima da competência intelectual, psicológica e física do indivíduo, em ambientes de trabalho permanentemente conflituosos e tensos (COUTO, 1987). A sobrecarga de trabalho, segundo Lipp (2005), é o estressor profissional mais citado nas pesquisas sobre fontes de estresse e é um empecilho à dedicação de mais tempo para outros ambientes, como lazer e família. A mesma autora alerta que a quantidade de trabalho, tarefas e projetos que uma pessoa pode aceitar ou, até mesmo, se impor sem ter os efeitos negativos do estresse vai depender de duas variáveis importantes: se ela é ou não vulnerável à sobrecarga de trabalho; e se ela possui ou não estratégias de enfrentamento adequadas para lidar com o estresse.

O estresse de monotonia, segundo Couto (1987) pode ser desencadeado quando o indivíduo possui boa estrutura psíquica, mas que é pouco estimulada pelas exigências do meio. É comum em contextos em que prevalecem trabalhos repetitivos, pouco estimulantes e monótonos, com relacionamentos interpessoais empobrecidos.

É mais fácil o indivíduo enfrentar o estresse de sobrecarga do que o de monotonia, pois o primeiro está mais sob o controle do indivíduo, enquanto o segundo é mais dependente do contexto (COUTO, 1987).

Esses dois tipos de estresse são muito comuns no mundo do trabalho. Existem profissões e/ou ocupações que acabam exigindo bem mais do que o indivíduo pode suportar, e isso faz com que surja um quadro de estresse de sobrecarga. Algumas outras profissões e/ou ocupações

exigem bem menos do que o indivíduo tem capacidade, podendo, neste caso, instalar um quadro de estresse de monotonia. É importante considerar que os efeitos nefastos sobre a saúde e o bem-estar dos indivíduos são semelhantes nestes dois tipos de estresse (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

Em estudo realizado por Shultz *et al.* (2009) com 16 mil trabalhadores europeus, foi constatado que tanto a sobrecarga de trabalho quanto a subcarga de trabalho podem resultar em maior frequência de inúmeras doenças, estando relacionadas de forma negativa à manutenção da saúde. Nos resultados encontrados, a sobrecarga de trabalho se mostrou mais prejudicial à saúde do que a subcarga.

2.1.5.2 Eustresse e distresse

Selye (1959) faz uma distinção entre dois tipos de estresse, que podem ser classificados segundo seus resultados: eustresse; e distresse. O mecanismo bioquímico destes dois tipos de estresse é o mesmo; o que os diferencia são os resultados positivos ou negativos que podem proporcionar para a vida do indivíduo.

O eustresse é o estresse da realização, do triunfo, do contentamento, do sentimento de dever cumprido, do sentimento de vitória. Ao final de determinado evento, com resultados positivos atingidos, emoções positivas são despertadas, há sentimento de realização, e o estresse pode ser classificado como eustresse. É uma parte natural da superação eficaz de desafios. Outra situação que serve de exemplo é quando o indivíduo depara com uma situação de ameaça. Neste caso, o eustresse atua preparando o organismo para os comportamentos de enfrentamento ou fuga, com vistas à preservação do indivíduo (SELYE, 1959).

Inversamente, o estresse pode tornar-se distresse. Isso ocorre quando os esforços realizados pelo indivíduo não são recompensados no mesmo nível. Quando, por qualquer razão, o indivíduo começa a perder a esperança e a segurança, sentindo-se inadequado e decepcionado com os resultados do seu trabalho, o estresse daí advindo será considerado distresse (SELYE, 1959).

Em outra visão, Arroba e James (1994, p. 8) consideram que “todos precisam de certa

quantidade de pressões. As pressões podem conduzir ao estresse. Ninguém precisa de estresse”. Portanto, nesta perspectiva não existe estresse positivo. As pressões podem ser positivas quando os resultados almejados são alcançados. Já o estresse é por natureza negativo. Neste estudo, o estresse será sempre considerado como negativo, pois o foco deste trabalho é o estresse disfuncional, sendo, assim, prejudicial à saúde e ao bem-estar dos indivíduos.

As pressões, conforme Arroba e James (1994) podem ter aspectos positivos, pois à medida que aumenta o nível de pressão aumenta o nível de prontidão e de atenção do indivíduo. O nível de pressão é adequado para o indivíduo quando permite que ele atinja seu máximo desempenho, com base em suas capacidades. O nível ideal de pressão varia de pessoa para pessoa e nem sempre é possível quantificá-lo. Quando o máximo de desempenho é atingido e a pressão continua crescendo, o indivíduo sucumbe ao estresse, causado por um excesso de exigências. Para Arroba e James (1994, p. 11), quando estressado o indivíduo “não estará dando o melhor de si no trabalho. Mesmo que mantenha um bom desempenho por um período, o preço será alto”.

Portanto, o aumento da pressão até certo limite poderá levar os indivíduos a aumentarem a produtividade e a melhorarem o desempenho. Mas o estresse, por menor que seja o seu nível, acaba por debilitar o indivíduo e impossibilitá-lo de desempenhar seu melhor trabalho. O conteúdo a seguir, extraído de Couto (1987, p. 21) ilustra tal aspecto:

Há quem pense que o executivo sob *stress* trabalha melhor. Este é um grande engano. Pode-se dizer corretamente que o executivo, sob um grau moderado de tensão trabalha melhor, mas devemos estar atentos para os limites de tensão suportáveis pelo indivíduo. Se for excessiva, poderá advir o *stress*, e neste caso a produtividade do mesmo irá decair.

2.1.5.3 Agudo e crônico

A reação de tensão do corpo trabalha no sentido de mobilizar suas funções para situações de crise de curta duração. Em geral, o processo de luta ou fuga possibilita que o organismo resolva o problema imediato com muita rapidez, em questão de minutos ou horas, no máximo. Os incidentes de tensão aguda são de curta duração e entre um e outro o corpo deve voltar a seu nível de ativação normal. A tensão crônica ocorre quando existe um estado prolongado e constante de tensão do qual não se pode escapar e não se consegue relaxar e descansar. Este estado prolongado e constante de preocupação, ansiedade e alerta é um grande inimigo da

saúde humana (COUTO, 1987).

Assim como as tensões, o estresse também pode ser agudo ou crônico. O estresse agudo pode surgir de uma situação de tensão crônica, que se transforma em estresse, mas logo é enfrentada e solucionada. O estresse agudo também pode ser gerado por uma tensão aguda de grande intensidade. Já o estresse crônico surge de uma situação de tensão crônica que se transformou em estresse, mas da qual não se pode escapar e não se consegue relaxar e descansar. O indivíduo, nestes casos, sucumbe ao adoecimento. O estresse crônico tem efeito insidioso sobre o indivíduo e aos poucos vai corroendo suas resistências e agravando a enfermidade. Os episódios de estresse muito longos podem levar o indivíduo ao esgotamento e, conseqüentemente, comprometer a *performance* da pessoa (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

Rio (1995, p. 35) considera que “o *stress* crônico persiste por mais tempo, sem encontrar meios que o desativem eficientemente. Já o *stress* agudo dura alguns momentos, horas ou, mesmo, poucos dias e depois se dissipa”. Mas Couto (1987, p. 17) acredita que o estresse agudo “somente se constitui em uma preocupação em indivíduos tensos que estão submetidos a ele de forma muito frequente”. Quanto ao estresse crônico, ele acredita que seu efeito prolongado, “tem efeito deletério maior sobre a saúde do indivíduo” (COUTO, 1987, p. 17).

2.1.5.4 *Spillover*

Halbesleben e Zellars (2005) abordaram a frequentemente paradoxal função dos papéis no trabalho e na família no que tange ao aumento e à redução do estresse, afirmando que o conflito entre os papéis do trabalho e da família é bidirecional. Ou seja, um indivíduo pode sofrer um conflito trabalho-família no qual o trabalho interfere na família e um conflito família-trabalho no qual a família interfere no trabalho. Isso quer dizer que o estresse vivenciado no local de trabalho pode transbordar para outras esferas da vida do indivíduo, por exemplo, a família. É importante considerar que a interface trabalho e família pode levar ao conflito, mas também pode servir de apoio social ao indivíduo, apresentando resultados benéficos na redução dos efeitos negativos da tensão ou estresse. As situações em que uma esfera da vida tem influência (positiva ou negativa) sobre outra esfera são denominadas *spillover* (HALBESLEBEN; ZELLARS, 2005).

Para Lipp (2005), há um impacto claro e visível do estresse familiar no trabalho e do estresse ocupacional no bem-estar e na felicidade pessoal e familiar. Este impacto reduz significativamente a satisfação no trabalho e na vida, afetando de modo dramático a criatividade e a produtividade da classe gerencial e diretiva de uma empresa e, conseqüentemente, a produtividade de todos no ambiente de trabalho. Portanto, a autora considera importante reduzir o estresse em todas as áreas de atuação e tornar a interação entre o ambiente trabalho-família-lar mais saudável e propulsora da produtividade e do sucesso.

Em estudo realizado por Paschoal e Tamayo (2005), foi investigada a influência da interferência família-trabalho sobre o estresse ocupacional, com a participação de 237 funcionários de uma instituição bancária. Os resultados indicaram que a interferência família-trabalho influencia o estresse ocupacional, sendo que quanto maior o escore de interferência maior o estresse. Foi sugerido pelos autores que a interferência família-trabalho pode favorecer diretamente o aparecimento de estressores organizacionais e orientar cognições e afetos que influenciem a percepção de demandas do trabalho como estressores.

2.1.5.5 Transferência

Westman (2005) estudou o processo interpessoal em que o estresse ou a tensão que é vivenciada por uma pessoa acabam por afetar o nível de tensão ou de estresse de outra pessoa no mesmo ambiente social. Tal fenômeno foi denominado de “transferência”. O autor constatou que o estresse de uma pessoa gerado no local de trabalho pode ser transmitido a outros membros da equipe de trabalho. Um ponto de grande importância é o fato de os gerentes também serem condutores de estresse para seus subordinados, muitas vezes, sem ter consciência disso (WESTMAN, 2005).

Enquanto o *spillover* tem o efeito nefasto ampliado para outras esferas da vida de um mesmo indivíduo, na transferência um indivíduo acometido com estresse acaba por disseminar este mal e impactar outras pessoas com quem mantém relacionamento próximo. Isso pode gerar um efeito cascata e multiplicar os casos de estresse em determinado ambiente. É importante realizar monitoramento contínuo dos casos de estresse ocupacional para evitar que ele se propague entre os trabalhadores.

2.1.6 O estresse no local de trabalho

De acordo com Dolan (2006, p. X) o estresse no local de trabalho “é um fenômeno que não tem cor, nem cheiro, mas suas consequências negativas sobre a saúde e o bem-estar dos indivíduos e das empresas são devastadoras”. Isso demonstra que tal fenômeno deve ser investigado com bastante atenção e que não se pode negligenciar a existência do estresse nos ambientes de trabalho, pois os resultados podem ser trágicos.

As consequências do estresse para as empresas, de acordo com Lipp (2005), estão relacionadas a: excesso de atrasos e de faltas ao trabalho, aumento de licenças médicas, alta rotatividade de pessoal, acidentes de trabalho, problemas de relacionamento com a chefia e subordinados, queda na produtividade (qualidade e quantidade), falta de originalidade nas ideias, desempenho irregular e dificuldades interpessoais com colegas. Todos estes sintomas organizacionais de estresse no ambiente de trabalho são muito graves e temidos pelos dirigentes.

Para Dolan (2006, p. 29), o estresse ocupacional “é visto como o processo em que a pessoa percebe e interpreta seu ambiente de trabalho em relação à sua capacidade de tolerá-lo”. Ambientes que demandam muito e indivíduos com baixa tolerância resultarão em quadros de estresse, assim como indivíduos com alta tolerância em ambientes de baixa demanda. Essa visão de Dolan (2006) em relação ao estresse vai ao encontro das afirmações de Karasek (2009) e Couto (1987).

Para Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 36), o estresse ocupacional é decorrente de

[...] situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador a suas necessidades de realização pessoal e profissional e/ou a sua saúde física ou mental, prejudicando a interação desta com o trabalho e com o ambiente de trabalho, à medida que esse ambiente contém demandas excessivas a ela, ou que não contém recursos adequados para enfrentar tais situações.

Embora as causas das pressões e do estresse ocupacional variem conforme a ocupação, a maioria dos fatores contribuintes se enquadra nas seguintes categorias: forma como o trabalho e as tarefas estão estruturados; estilo de gerenciamento; relacionamentos interpessoais; descrição vaga ou inconstante do cargo; preocupações com o emprego ou carreira; preocupações ambientais; discriminação; e violência, abuso físico e mental (ROSH, 2008).

Para Siegrist (2011), a variável que influencia diretamente a incidência ou o agravamento do estresse ocupacional é a recompensa que é percebida pelo trabalhador como gratificação pelo esforço realizado. Quando o nível de recompensa é baixo demais, especialmente quando a exigência é alta, os trabalhadores podem perceber um desequilíbrio entre a gratificação que é percebida e o esforço que é exigido, podendo levar a quadros de estresse.

2.1.7 Modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional

Segundo Gatchel e Baum (2009, p. 199),

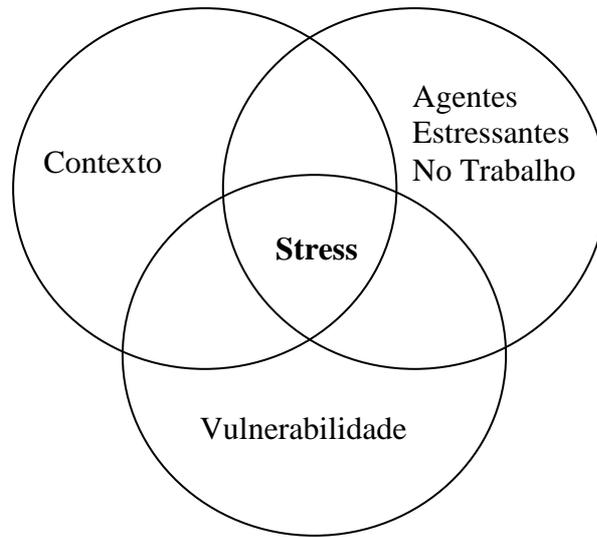
[...] ao longo dos anos, foi desenvolvida uma série de modelos de *stress* ocupacional que enfatizou quatro tipos principais de estressores: exigências físicas do emprego, exigências do papel a ser desempenhado no emprego, exigências das tarefas a serem cumpridas no emprego e questões sociais/interpessoais no local de trabalho. Estes, muitas vezes, se sobrepõem, mas constatou-se que todos eles contribuem individualmente para analisar o grau de *stress* ocupacional que pode ser vivenciado por um trabalhador.

A seguir, apresentam-se cinco modelos teóricos explicativos do estresse ocupacional (COUTO, 1987; COOPER, *et al.*, 1988; KARASEK, 1998; DOLAN, 2006; ZILLE, 2005), sendo que o modelo de Zille (2005), servirá de referência para o desenvolvimento deste estudo.

2.1.7.1 Modelo básico de origem do estresse

O modelo básico de origem do estresse, proposto por Couto (1987), é formado pela inter-relação das variáveis: contexto do indivíduo, os agentes estressantes no trabalho e sua vulnerabilidade. As duas primeiras variáveis são derivações das exigências psíquicas do meio, sendo que a primeira está relacionada àquelas não ligadas ao trabalho e a segunda àquelas ligadas ao trabalho. A vulnerabilidade está relacionada à estrutura psíquica do indivíduo. Para Couto (1987), o estresse ocorre quando as exigências psíquicas do meio são maiores do que a estrutura psíquica do indivíduo consegue suportar. Para o autor, quando existe a superposição de agentes estressantes no trabalho e vulnerabilidade do indivíduo, surge o estresse ocupacional, mas também existem casos de estresse não relacionados ao trabalho. Isso ocorre quando ocorre a superposição do contexto e da vulnerabilidade, conforme pode ser observado na Figura 4, a seguir. Frequentemente, existe a interação das três categorias de fatores.

Figura 3 – Modelo básico de origem de estresse



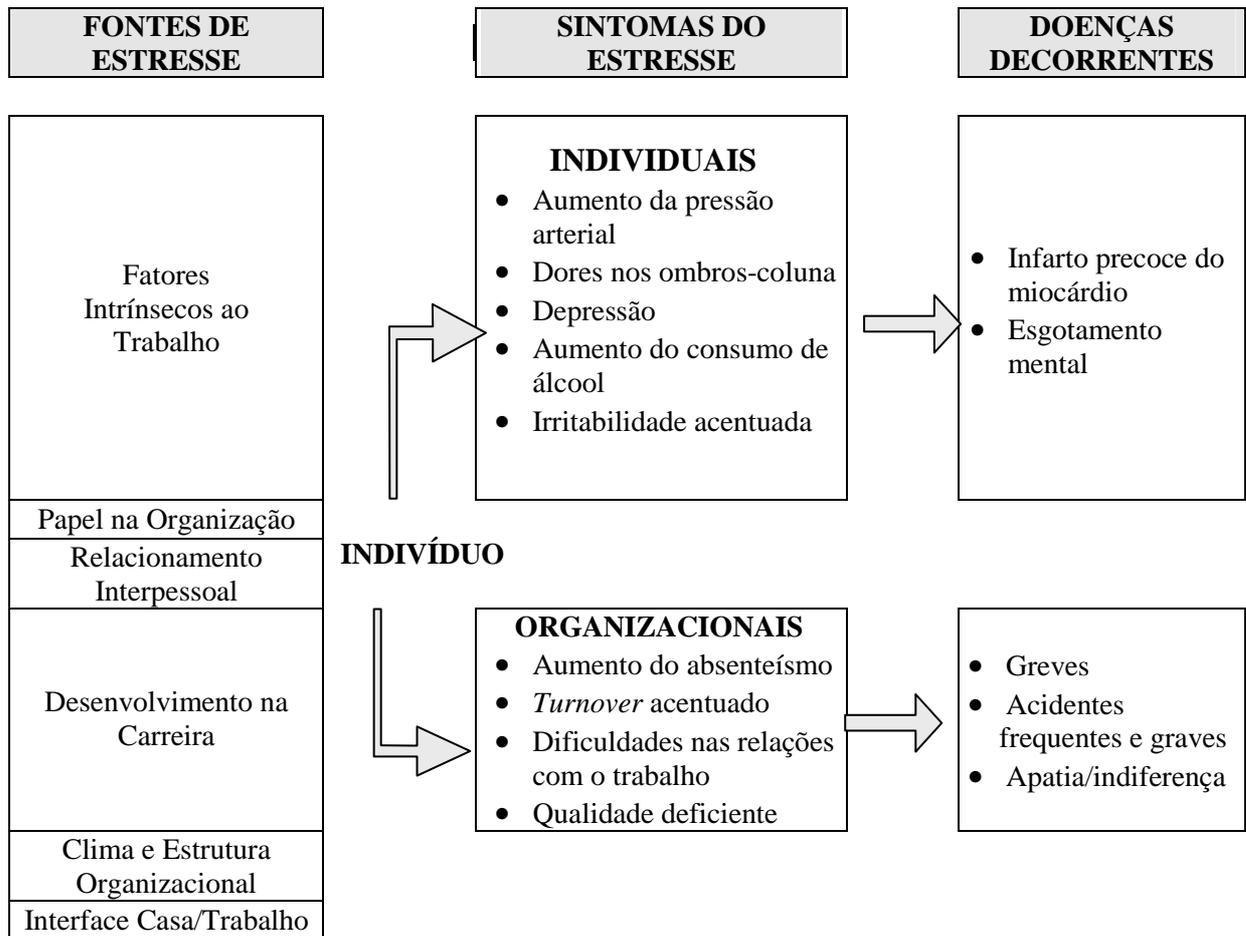
Fonte: Couto (1987, p. 35)

2.1.7.2 Modelo dinâmico do estresse ocupacional

De acordo com o modelo dinâmico do estresse ocupacional, desenvolvido por Cooper *et al.* (1988, *apud* ZILLE, 2005), os agentes estressores são classificados com base em seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho; papel do indivíduo na organização; relacionamento interpessoal; desenvolvimento na carreira; clima e estrutura organizacional; e interface casa/trabalho. Os autores propuseram um modelo que demonstra a dinâmica do estresse, considerando suas fontes, categorias individuais, estratégias de enfrentamento e efeitos da variável sobre o indivíduo e a organização.

Este modelo considera que as fontes de estresse são múltiplas, assim como seus efeitos (FIGURA 4).

Figura 4 – Modelo dinâmico do estresse ocupacional



Fonte: Cooper *et al.* (1988, p. 95, *apud* ZILLE, 2005, p.102)

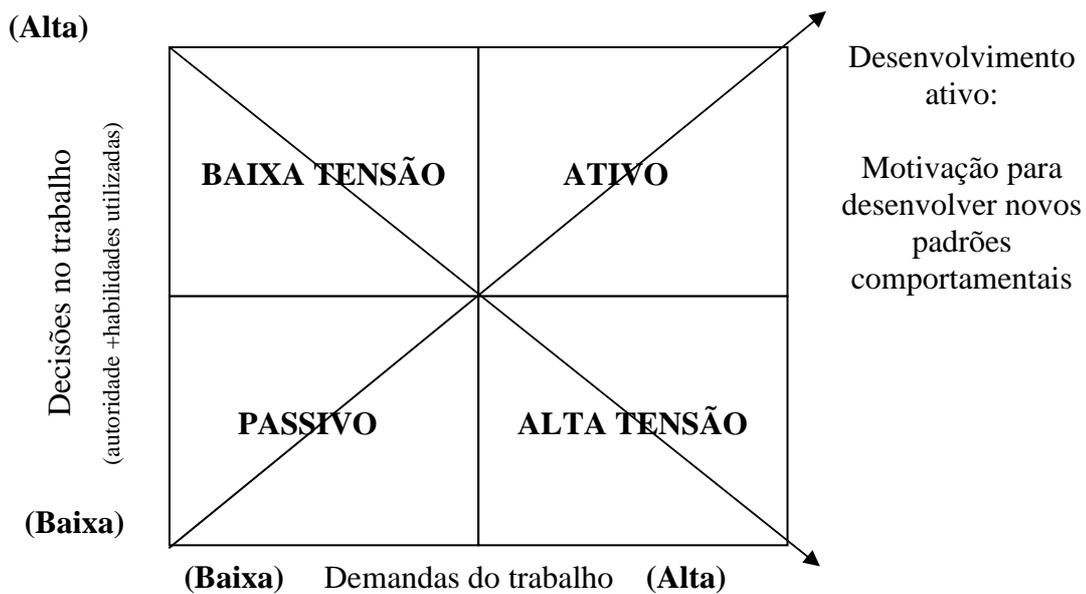
2.1.7.3 Modelo exigência-controle

De acordo com Gatchel e Baum (2009), o modelo exigência-controle, proposto por Karasek (1979), relaciona duas variáveis consideradas de grande importância para o surgimento do estresse ocupacional: as demandas, ou exigências, que o trabalho requer do trabalhador; e a capacidade que o trabalhador possui de controlar os prazos e o *timing* do processo produtivo. Empregos que apresentam exigências elevadas dos trabalhadores apresentam maior probabilidade de serem estressantes. Quanto maiores as exigências, maiores as chances de as respostas dos trabalhadores se tornarem cada vez mais negativas. No entanto, entre esses trabalhadores o nível de controle que indivíduo possui sobre o processo produtivo funciona como uma variável moderadora. Aqueles que têm uma latitude de decisões considerável e podem controlar o ritmo ou o *timing* do trabalho podem moderar esse nível de tensão relacionado ao estresse. A combinação de altas exigências e de níveis baixos de controle

percebido pode produzir estresse e problemas relacionados com saúde (THEORELL; KARASEK, 1996 *apud* GATCHEL; BAUM, 2009).

A Figura 5 apresenta a configuração gráfica do modelo exigência-controle.

Figura 5 – Modelo exigência-controle



Fonte: Schnall *et al.* (1994 *apud* ZILLE, 2005, p. 98)

Combinando diferentes níveis de demanda e controle, constituem-se quatro situações de trabalho: a) alta exigência – quando há alta demanda e baixo controle; b) trabalho ativo – quando há alta demanda e alto controle; c) trabalho passivo – quando há baixa demanda e baixo controle; e d) baixa exigência – quando há baixa demanda e alto controle.

2.1.7.4 Modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional

O modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional foi desenvolvido por Dolan e Arsenault durante a década de 1980 (QUADRO 1). Os autores acreditam que a discordância entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho é que provoca os problemas de adaptação. O estresse ocupacional traduz o desequilíbrio entre as aspirações do indivíduo e a realidade de suas condições de trabalho. Existem três principais componentes envolvidos nas causas de estresse no trabalho: a) percepção das exigências do emprego; b) diferenças individuais; e c)

apoio social. A percepção que os empregados têm de uma situação pode influenciar como (e se) passarão por estresse. Existem inúmeras diferenças individuais que desempenham um papel importante nos modos como os trabalhadores sentem o estresse e reagem a ele. A disponibilidade de apoio social aumenta a confiança e fortalece a capacidade de aguentar o estresse (DOLAN, 2006).

Quadro 1 – Modelo cognitivo e condicional do estresse ocupacional

Grupo I	Grupo II	Grupo III	Grupo III
Fontes de Estresse no Local de Trabalho	Características Individuais	Sintomas e Sinais de Tensão	Resultados
Fontes extrínsecas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pobres condições físicas do emprego ▪ Ambiguidade profissional ▪ Insegurança no emprego ▪ Grau de risco ▪ Salários injustos ▪ Conflitos entre funções ▪ Comportamento coativo de pessoal 	Apoio social	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sintomas psicológicos ▪ Depressão ▪ Ansiedade ▪ Irritabilidade ▪ Exaustão ▪ Esgotamento profissional 	Saúde do indivíduo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfermidades orgânicas ▪ Doenças cardiovasculares ▪ Úlceras gastrintestinais ▪ Desequilíbrios psicológicos ou psiquiátricos
	Personalidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sintomas somáticos ▪ Dores musculares ▪ Dermatite ▪ Disfunções gastrintestinais ▪ Tremores neurológicos ▪ Problemas cardíacos 	
	Importância relativa do cargo	Sinais comportamentais <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tabagismo ▪ Alcoolismo ▪ Dependência de drogas ▪ Disfunções sexuais ▪ Grave perda ou ganho de peso 	
Fontes intrínsecas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restrições temporais ▪ Sobrecarga de trabalho ▪ Muita ou pouca responsabilidade ▪ Muita ou pouca participação nas decisões 	Características sociodemográficas	Sinais psicológicos <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pressão alta ▪ Pulsação acelerada ▪ Enxaquecas ▪ Problemas respiratórios ▪ Sudorese ▪ Elevação da quantidade de catecolaminas ▪ Elevação da quantidade de esteróides ▪ Colesterol alto 	

Fonte: Dolan (2006, p. 45)

De acordo com este modelo, as fontes de estresse no local de trabalho podem se subdividir em: a) extrínsecas, quando relacionadas às condições ambientais de trabalho, segurança e

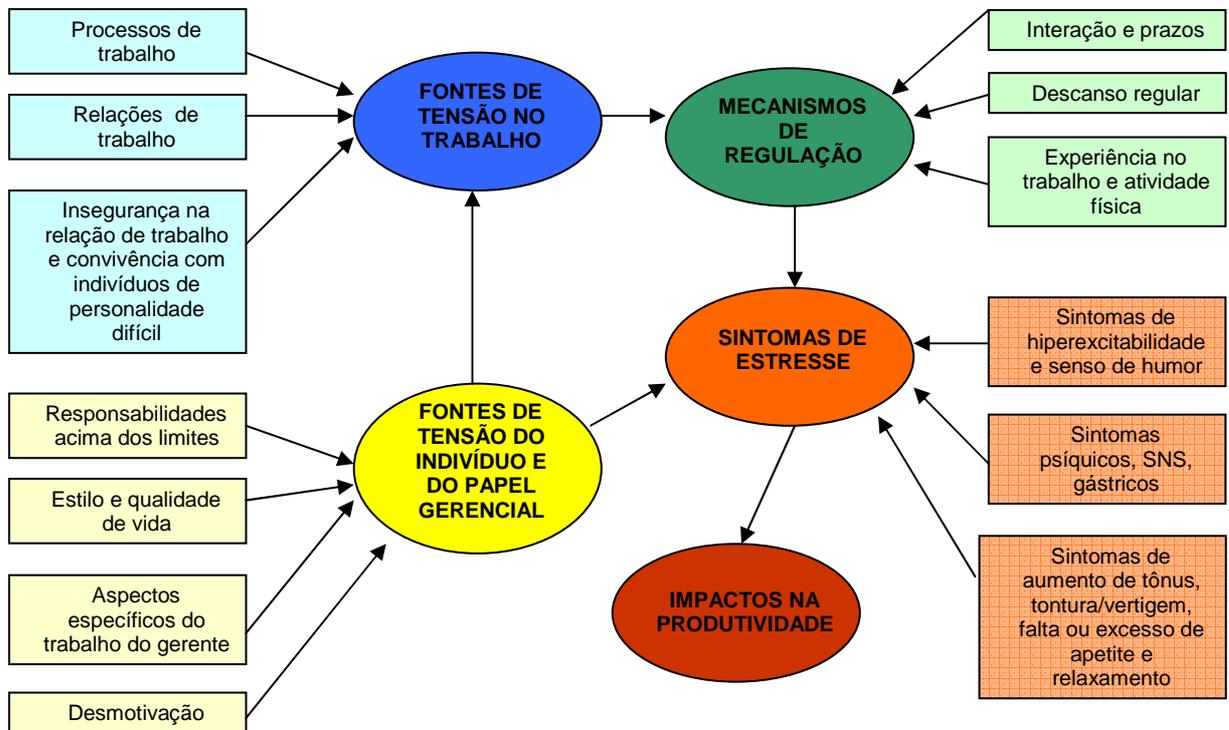
relações socioprofissionais; e b) intrínsecas, quando relacionadas ao desempenho das atribuições do cargo. Estas fontes de estresse são mediadas pelas características individuais, incluindo: apoio social percebido, personalidade do indivíduo, importância relativa do cargo e características sociodemográficas. As tensões sofridas pelos indivíduos podem ser percebidas por meio de sinais e sintomas. Os sinais de tensão podem ser comportamentais ou psicológicos, enquanto os sintomas podem ser somáticos ou psicológicos. Os resultados são decorrentes dos impactos causados na saúde do indivíduo.

2.1.7.5 Modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes

O modelo teórico para explicar o estresse ocupacional em gerentes (MTEG), desenvolvido por Zille (2005), serviu de referência para o desenvolvimento deste estudo (FIGURA 6). De acordo com o autor, a manifestação do estresse está relacionada ao desequilíbrio acentuado entre os níveis de tensão que o indivíduo recebe do meio ocupacional e à sua capacidade psíquica de suportá-lo. Zille (2005, p. 241) acredita que este modelo apresenta uma evolução em relação aos demais por incluir um construto que “objetiva explicar indicadores de impactos na produtividade decorrentes dos sintomas de estresse, como também a análise específica em relação ao trabalho do gerente”.

Tal modelo está estruturado em cinco construtos de primeira ordem: fontes de tensão no trabalho (FTT); fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial (FTIPG); mecanismos de regulação (MECREGUL); sintomas de estresse (SINTOMAS) e indicadores de impactos na produtividade (IMPACTOS). Os construtos de primeira ordem são explicados por construtos de segunda ordem, que, por sua vez, são explicados pelos indicadores correspondentes, sendo que a exceção se faz ao construto IMPACTO, que é explicado diretamente pelos seus indicadores.

Figura 6 - Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG)



Fonte: Zille (2005, p. 191)

Os processos de trabalho, relações de trabalho, insegurança nas relações de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil são construtos de segunda ordem, que explicam as FTT. Responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, aspectos específicos do trabalho do gerente e motivação são construtos de segunda ordem, que explicam as FTIPG. Já interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física também são construtos de segunda ordem, mas que explicam os MECREGUL. Finalmente, os construtos de segunda ordem que explicam os SINTOMAS são: hiperecitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, sistema nervoso simpático (SNS) e gástrico. E, por fim, os sintomas de aumento do tônus, tontura/vertigem, falta/excesso de apetite e relaxamento.

A seguir, o tema “função gerencial” será tratado teoricamente.

2.2 A função gerencial nas organizações

Este tópico aborda a função gerencial nas organizações, iniciando pela análise da origem desta função e de alguns aspectos relativos ao trabalho dos gerentes. Posteriormente, serão abordadas as mudanças que vêm ocorrendo na função gerencial, ocasionadas pelas mudanças organizacionais. Por último, será retratada a situação da função gerencial no serviço público brasileiro.

2.2.1 Aspectos relativos ao trabalho dos gerentes

Existem várias explicações sobre a origem dos gerentes em nossa sociedade, mas três são mais recorrentes: a técnica, a de elite e a política. A explicação técnica, que é a mais difundida, considera que os gerentes surgiram com o crescimento em escala e em complexidade das empresas capitalistas a partir da metade do século XIX, o que demandou profissionais especializados em gestão. A explicação de elite diz respeito aos diversos mecanismos sociais e econômicos que um grupo de pessoas (os gerentes) arrogava a si para legitimar-se como tal. Assim, os gerentes podem ser considerados parte de um agrupamento de “subelite”, incluídos em uma tecnoestrutura social. Já a explicação política observa que a razão pela qual a administração começa a ser desempenhada por administradores especializados é política, sendo seu propósito controlar o trabalho (DAVEL; MELO, 2005).

Para Aktouf (2005, p. 22), “gerir (*gerere*) e administrar (*ad minister*), conduzir e estar a serviço, é a dupla fonte milenar e equívoca, tão humana e enigmática, daquilo que deve fundamentar todo ato constitutivo do que denominamos trabalho do gerente”. Este é apenas um ponto de partida para se compreender a origem desta categoria profissional que faz a gestão e a administração das organizações.

Indo um pouco além da origem da função gerencial, alguns estudos buscaram entender as funções, os papéis e as habilidades dos gerentes. O gerente apareceu em meio a uma grande diversidade de abordagens e enfoques que constituem a administração, dotado de várias significações, que consideram desde supervisor do processo de trabalho, intermediando o controle e o comando da organização, até implicações que associam esse profissional à função de líder.

Quadro 2 – As grandes etapas das atividades cotidianas dos gerentes

Autor	País e ano	Pesquisas empíricas	Métodos utilizados	Contribuições
Carlson	Suécia, 1951	10 gerentes superiores	Agendas, anotação das atividades a partir de categorias simples	Os gerentes têm jornadas fragmentadas, essencialmente com comunicações verbais.
Sayles	Estados Unidos, 1964	Gerentes intermediários	Observação estruturada	Os gerentes são vistos como líderes, monitores e participantes no processo de trabalho.
Stewart	Grã-Bretanha, 1967, 1976, 1973	160 gerentes superiores e intermediários	Observação e agendas	Existem variações no trabalho dos gerentes, em função de relações interpessoais.
Mintzberg	Canadá, Estados Unidos, 1973	Cinco gerentes superiores durante uma semana	Observações diretas	A atividade dos gerentes é caracterizada pela fragmentação das atividades, pelo ritmo de trabalho e pela preferência por contatos verbais. São destacados três papéis e 10 funções.
Kotter	Estados Unidos, 1982	15 gerentes de empresas	Observação, entrevistas e conversas	Ênfase na agenda pessoal e na rede interpessoal dos gerentes.
Gabarro	Estados Unidos, 1987	17 gerentes em novos postos ao longo de três anos e meio	Observação, entrevistas e conversas	Os gerentes passam por cinco fases de aprendizagem num novo posto de trabalho. A duração dessas fases depende da personalidade de cada um.
Hill	Estados Unidos, 1992	Gerentes em formação	Observação por um ano	Relatam-se as dificuldades vividas pelos gerentes de vendas.
Mintzberg	Canadá, 1994	Gerentes superiores	Observações de um dia	É proposto um modelo integrado de trabalho do gerente.

Fonte: Raufflet (2005, p. 69-70)

O Quadro 2 apresenta um breve panorama da evolução das pesquisas pioneiras sobre as atividades do gerente. Pode-se perceber que os estudos sobre as funções e os papéis dos gerentes não são recentes. A observação atenta desses pesquisadores buscou a descrição das atividades cotidianas dos gerentes. A complexidade da rotina laboral já pode ser constatada nesses estudos, sendo que as contribuições de Mintzberg (1973) servem de exemplo ao descrever os papéis que devem ser desempenhados pelos gerentes: interpessoais (símbolo, líder, agente de ligação), informacionais (observador, difusor, porta-voz) e decisórios (empreendedor, regulador distribuidor dos recursos e negociador). Os gerentes têm amplo rol de papéis e para desempenhá-los precisam ser multifuncionais.

Para Davel e Melo (2005, p. 36-37), durante os processos de atuação, interação e

simbolização, os gerentes

[...] atuam como a figura-chave ou o líder de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais.

Essas diferentes frentes de atuação dos trabalhadores que ocupam funções gerenciais demonstram que tais profissionais carecem de um amplo conjunto de competências para o bom desempenho de suas atividades diárias. De acordo com Raufflet (2005, p. 68), o desenvolvimento das ferramentas gerenciais, transmitidas pelo ensino da administração, corresponde à tradição praxeológica das ciências da gestão.

Frederick W. Taylor propôs um conjunto de técnicas para otimizar a utilização dos insumos; Henry Fayol, um conjunto de técnicas para orientar as pessoas para o cerne de uma unidade de comando; Mayo, técnicas para motivar os chamados “recursos humanos”; Michael Porter, para analisar um mercado e posicionar um produto nele. Contudo, tais ferramenta, por serem de natureza prescritiva – orientadas, sobretudo, para uma ação gerencial -, induzem a uma perspectiva normativa sobre as atividades dos gerentes.

As regras gerais da administração, criadas por Fayol, considerado um dos precursores da administração moderna, propõem que o administrador é aquele que tem por função planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar o trabalho de uma unidade de comando. Após a prescrição das atividades do gerente, várias outras surgiram. Além de prescrições, surgiram algumas representações do gerente, como as propostas por: Selznick – um “grande homem”, uma pessoa que possui o sentido e a essência da direção, alguém que infunde seus valores pessoais e profissionais em toda a organização; Schumpeter – um empreendedor e promotor da inovação; Simon – um tomador de decisões não programadas, em um ambiente complexo e incerto; Katz e Kahn – um líder eficaz, detentor de certos traços de personalidade (RAUFFET, 2005).

O papel do gerente, além dessas representações, assume distintas caracterizações conforme a perspectiva de análise.

De acordo com Junquilha (2005, p. 135),

[...] na perspectiva técnica, cabe aos gerentes buscar resultados eficientes, obtidos por meio de instrumentos e técnicas formais que, em determinados momentos, se impõem às suas ações. Na perspectiva política, o corpo gerencial é considerado um agente calculador que utiliza espaço de poder em ambientes de grandes incertezas,

sobre os quais têm pouco controle, buscando validar seus objetivos e interesses nas 'arenas' organizacionais. Na perspectiva crítica, os gestores são portadores e defensores da transmissão de uma ordem econômica que é dissimulada por meio de instrumentos ideológicos. Nas três perspectivas, os gerentes não passam de simples agentes de ordens imperativas, geradas externamente às práticas sociais de seus cotidianos. Em consequência, nenhuma das três perspectivas é capaz, isoladamente, de tratar, de forma satisfatória, no que diz respeito às dimensões teórica e metodológica, as ambiguidades e complexidades das práticas gerenciais.

Willmott (2005) considera que, assim como outros funcionários, os gerentes não apenas operam ou supervisionam os meios físicos e organizacionais de produção do modo ditado pelos imperativos do capitalismo. Sua materialidade como sujeitos humanos também os obriga a se envolver com a intencionalidade da consciência humana, e não apenas com sua contribuição para a atividade produtiva. O conteúdo e a organização da atividade gerencial, segundo o mesmo autor, são talhados e reduzidos pelos sujeitos materiais, os quais, como vendedores individualizados de trabalho assalariados e com objetivos de controle, são submetidos à ansiedade quanto a sua *performance* e à carreira. Assim como os demais empregados, são disciplinados por uma variedade de chicotes (auditorias) e cenouras (esquemas de pagamento por desempenho), que existem intencionalmente para garantir sua cooperação e confiança (WILLMOTT, 2005).

As ações dos gerentes, segundo Junquilha (2005), são definidas a partir de um processo de construção social que ocorre ao longo do tempo e do espaço, constituindo-se em um conjunto de práticas complexas e distintas que dependem, dentre outros fatores, da maneira particular como cada gerente apreende os papéis a ele designados, de sua relação com outras pessoas e dos contextos culturais em que está inserido. Tal entendimento desse processo de construção social dos gerentes permite também que se entendam as idiosincrasias do sofrimento e adoecimento advindos do ambiente de trabalho.

2.2.2 Mudanças na função gerencial

De acordo com Dubar (1998, p. 68 *apud* ROULEAU, 2005, p. 164), o mundo do trabalho dos gerentes está moldando uma nova forma de identidade:

Pode-se chamar de "identidade de empresa ou de organização" esta forma de relação com o trabalho muito diferente dos assalariados comuns e que implica ao mesmo tempo uma forte mobilização subjetiva, esperanças de carreira interna e uma grande dependência aos modos de gestão da grande empresa. Os que a compartilham não são "nem homens de ofício", pertencendo a uma corporação que lhes dá nome, nem assalariados munidos de uma consciência que os opõe aos "capitalistas", mas homens da organização, gerentes de empresa que se identificam com ela e compartilham seu destino.

No Quadro 3 podem-se perceber as principais mudanças no trabalho gerencial decorrentes das mudanças organizacionais e socioeconômicas nos diferentes níveis da hierarquia organizacional.

Quadro 3 – Mudanças no trabalho dos gerentes em diferentes níveis

Característica	Nível operacional	Nível intermediário	Nível superior
Mudança de papéis	<ul style="list-style-type: none"> ○ De implementadores operacionais para empreendedores agressivos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De controladores administrativos para treinadores de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ De alocadores de recursos para líderes institucionais
Atividades e tarefas-chave	<ul style="list-style-type: none"> ○ Criação e busca de novas oportunidades de crescimento para o negócio ○ Atração e desenvolvimento de recursos e competências ○ Gestão contínua da melhoria da <i>performance</i> dentro da unidade 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desenvolvimento de indivíduos e o apoio deles nas atividades ○ Ligação dos conhecimentos, habilidade e melhores práticas dispersas entre as unidades ○ Gestão da tensão entre a <i>performance</i> de curto prazo e as ambições de longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desafio dos pressupostos habituais estabelecendo oportunidades de horizontes flexíveis e padrões de <i>performance</i> ○ Institucionalização de um conjunto de normas e valores, a fim de favorecer a cooperação e a confiança ○ Criação de propósitos e ambições corporativas
Conhecimento e experiências	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conhecimento de competitividade, técnica do negócio e características dos clientes ○ Conhecimento dos recursos internos e externos ○ Compreensão detalhada das operações de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conhecimento das pessoas e entendimento das formas de influenciá-las ○ Compreensão da dinâmica interpessoal entre os diversos grupos ○ Compreensão das relações meios-fins que vinculam as prioridades de curto prazo aos objetivos de longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Compreensão fundada e contextualizada da empresa, do negócio e das operações ○ Compreensão da organização como um sistema de estruturas, processos e culturas ○ Conhecimento amplo das diferentes empresas, setores e sociedades

Fonte: Bartlett e Ghoshal (1997 *apud* DAVEL; MELO, 2005, p. 50)

Duas práticas do novo capitalismo, segundo Lima (1995), exercem forte efeito no trabalho gerencial: o trabalho flexível; e o sistema de poder que se esconde nas modernas formas de flexibilidade. O trabalho flexível acaba por gerar ambiguidades, incertezas e insegurança na atuação cotidiana dos gerentes. Tal insegurança acaba por exigir maior dedicação, comprometimento e controle sobre os subordinados, para garantir seu lugar na organização.

Silva e Rosseto (2010) estudaram os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família. Verificaram o quanto é difícil conciliar os interesses associados ao cargo, à carreira e à vida fora da organização. De acordo com os autores, essa conciliação se tornou mais difícil devido ao paradoxo vivido pelos gerentes:

[...] apesar das organizações destacarem a importância das dimensões subjetivas na prática gerencial, conscientizando-se de que o gerente tem a liberdade de expor o que pensa e de refletir e de questionar as ações organizacionais, os padrões de controle associados a um elevado nível de produtividade fazem com que o gerente valorize cada vez mais a dimensão trabalho e dedique a maior parte do seu tempo a questões relacionadas à atividade profissional. Sobra pouco tempo para a família, para os amigos e também para ele próprio. Ao dedicar mais energia e tempo a uma dimensão de suas vidas, os gerentes podem transformar-se em pessoas unidimensionais (SILVA; ROSSETO, 2010, p. 53).

Wood e Caldas (2000) esclarecem que a abertura do mercado proporcionou a ampliação da concorrência. Como consequência, os empresários, em uma tentativa de se prepararem, importaram tecnologias oriundas de “gurus” e metodologias estrangeiras. A permeabilidade à cultura estrangeira e o fascínio pelos “produtos importados” funcionaram como catalisadores desse processo. Se, de um lado, os gestores brasileiros utilizam um discurso coeso, importado do modelo norte-americano, de outro, a prática possui características peculiares e ambiguidades. Não houve uma correta adequação das tecnologias importadas à realidade brasileira, gerando impasses que exigem sucessivos ajustes no sistema produtivo (WOOD; CALDAS, 2000).

Além da constante adaptação às mudanças na função, a sobrecarga de trabalho é uma constante na vida dos gestores. Cooper (2008, p. 6) relata que em uma pesquisa constatou que “77% dos executivos trabalhavam mais de 40 horas por semana, 32% mais de 50 e quase 10% mais de 60 horas, com uma minoria substancial deles também trabalhando frequentemente nos finais de semana”. Zille *et al.* (2011) realizaram um estudo com uma amostra de 950 gerentes que atuam no Brasil, no qual constataram que mais de 90% trabalham mais de 40 horas por semana, sendo que 81% afirmaram trabalhar de 40 a 50 horas semanais e 16%, de 50 a 60 horas. Além da extensa jornada de trabalho, a grande pressão para se atingir metas e melhorar o desempenho gerou grande impacto na saúde dos indivíduos que ocupam funções gerenciais.

2.2.3 A função gerencial no serviço público brasileiro

As tentativas de reformar o Estado e a administração pública são frequentes na história recente do Estado moderno. Também tem se tornado uma experiência frequente a incapacidade destas políticas de promover ganhos substanciais de *performance* no setor público (REZENDE, 2002).

Após a Segunda Guerra Mundial, houve grande empenho do Estado, enquanto ator social e organizador da sociedade, para sanar os grandes problemas econômicos dos diversos países. Na busca por estabilidade e crescimento econômico e sob a influência das doutrinas econômicas de Keynes, o Estado interviu fortemente na economia, para garantir a proteção social e gerar o pleno emprego. Este Estado Providência não resolveu o problema da exclusão social e acabou por aumentar a despesa pública (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

Nos anos de 1970, a grave crise fiscal, a persistência da cultura burocrática em meio a práticas patrimonialistas e o profundo *déficit* de desempenho, em termos de quantidade e qualidade na prestação de serviços públicos, dentre outros fatores, contribuíram para a crise do Estado Providência. Visando superar a crise, surgiram iniciativas de reestruturação econômica e a reconfiguração das estratégias empresariais, introduzindo no debate sobre o Estado contemporâneo, já no início dos anos de 1980, questões relativas às necessidades de incorporação de novos papéis, de abandono de outros e, sobretudo, a exigência de reorganização. Essa crise colocou em questionamento o modo tradicional de organização e gestão governamental, a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente (MARINI, 2002).

A partir dos anos de 1980, em quase todas as democracias avançadas e em algumas democracias novas, começou a ser implementado um grande conjunto de mudanças na gestão pública. Algumas dessas reformas foram orientadas para o mercado, como a liberalização do comércio e a privatização, e outras se voltaram para a capacitação do Estado, como o ajuste fiscal e as reformas da gestão pública (BRESSER-PEREIRA, 2009).

As demandas por mudanças partiram de dentro e de fora dos Estados-nação. A mudança partiu de dentro à medida que o crescimento econômico e a democracia avançaram, que os cidadãos, na sociedade civil ou na esfera pública, tornaram-se mais ativos e exigentes e que as crises induziram a transformações e fizeram com que os formuladores de políticas aprendessem com os erros cometidos. A mudança partiu de fora porque as experiências bem-sucedidas em um país puderam ser adaptadas e copiadas por outros, já que a globalização forçou as empresas comerciais a competirem e exigiram que os governos nacionais dessem suporte a essa competição (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Nos anos de 1990, um conjunto expressivo de experiências nacionais de reforma administrativa consolidou uma nova onda de reformas no setor público, centrada nas ideias do *New Public Management* (Nova Gestão Pública). As reformas deveriam produzir um setor público com maior *performance* e mais voltado para atender os cidadãos com melhores serviços públicos. Este princípio produziu as reformas gerenciais na Nova Zelândia e na Austrália; o *Next Steps*, na Inglaterra; o *National Performance Review*, nos EUA; e a reforma gerencial de 1995, no Brasil (REZENDE, 2002).

Nesta Nova Gestão Pública o Estado teve de utilizar práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública. “Gerenciar” adquire um sentido bem diferente de “controlar”. Não se trata, porém, da simples importação de modelos idealizados do mundo empresarial, mas do reconhecimento de que as novas funções do Estado em um mundo globalizado exigem novas competências gerenciais, novas estratégias administrativas e novas instituições (BRESSER-PEREIRA, 2006).

De acordo com a OCDE (1998) é importante considerar a distinção entre o setor público e o setor privado. No primeiro, existem três campos sociais distintos, que se superpõem parcialmente e direcionam a gestão: o político, o administrativo e o operacional. Mas, de acordo com a Fudge (1998, p. 134), a falta de dinamismo entre os três campos sociais da gestão pública “dá crédito à ideia de que os gestores públicos não têm nada que se preocupar com a definição da política ou dos objetivos da organização”.

Partindo das idiossincrasias da gestão privada e da gestão pública, Parston (1988 *apud* Fudge 1998, p. 133-134) considerou alguns entraves, como a falta de participação na elaboração das políticas, falta de definição das responsabilidades dos gestores, falta de incentivo a um melhor desempenho, que fazem com que a gestão pública aplicada seja de difícil definição e de maior complexidade que a gestão privada.

Com a Nova Gestão Pública as políticas e os programas buscam atingir seus objetivos por meio de dois mecanismos complementares: promoção de medidas concretas de ajuste fiscal; e realização de uma mudança institucional. O primeiro mecanismo decorre da implementação de iniciativas voltadas para o controle e a redução dos gastos com o aparato burocrático, enquanto o segundo tem o intuito de criar uma nova estrutura institucional capaz de organizar o funcionamento da administração pública orientada pela *performance* (REZENDE, 2002).

Mais recentemente, a administração pública foi forçada a tornar-se sensível às variáveis até então não equacionadas. Administrar o setor público passa por prever uma gestão de redes complexas, compostas por atores diversos e com os mais variados interesses, por grupos de pressão, grupos políticos, instituições sociais e empresas privadas. Havendo conflitos de interesses entre estes diversos atores, a gestão pública deve ser capaz de administrá-los, buscando a conciliação e ouvindo as partes, e não impondo unilateralmente sua vontade (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006).

É importante, no entanto, considerar que a situação atual do serviço público brasileiro é moldada pelo legado das reformas passadas, o que acaba por impactar as atuais reformas e as reformas futuras (OCDE, 2010). No Brasil, a trajetória histórica de reforma da administração federal foi iniciada no Estado Novo, com Getúlio Vargas e o Departamento de Administração e Serviço Público (DASP), atingindo a Reforma Gerencial de 1995. Nesta trajetória de reformas administrativas, as falhas acontecem sequencialmente, e os problemas de *performance* persistem (REZEDE, 2002). De acordo com a OCDE (2010), a ênfase mudou nos sucessivos governos, resultando em esforços de reforma sem continuidade.

As reformas administrativas brasileiras decorem, em grande parte, da ausência de compreensão dos vetores transformadores que incidem simultaneamente sobre elas: meritocrático, gerencial, fiscal e corporativo. Deve-se destrinchar cada um destes vetores para permitir maior compreensão dos limites e potencialidades de cada uma destas abordagens. Além disso, todos os quatro vetores, de alguma forma, contrapõem-se aos fenômenos mais comuns da administração pública brasileira: clientelismo e populismo (GAETANI, 2003).

A Constituição de 1988 enfatizou a restauração do mérito e a criação de uma burocracia clássica baseada em regras, isso para reparar o dano causado pelo regime militar e pelo uso clientelista da estrutura institucional em vigor no período militar e nos primeiros governos democráticos. Já no início de 1990, durante o governo Collor, o foco foi na redução dos custos e na abertura do mercado. Houve grandes cortes de emprego no serviço público e nos salários, o que enfraqueceu severamente a capacidade do serviço público e danificou seriamente a moral dos que permanecem no trabalho. Os demitidos durante o governo Collor estão sendo “reintegrados” por meio de um longo e complexo processo de anistia (OCDE 2010).

A conjuntura política, segundo Chanlat (2005), interfere diretamente na qualidade dos serviços prestados pelo aparelho estatal. De uma época em que o discurso dominante girava em torno do Estado Providência, passa-se a um período em que o lema foi a privatização. Esse novo discurso, acompanhado de atos que procuram reduzir o tamanho do Estado, dos serviços públicos e dos serviços sociais, não pode deixar de ter efeitos sobre os servidores do setor público. Os trabalhadores acabam por sofrer o forte impacto na saúde gerado por essas mudanças organizacionais, sociotécnicas e políticas.

Sob o primeiro governo Fernando Henrique Cardoso (1995-98), um programa de reforma gerencial foi lançado, juntamente com novas linhas de administração pública, incluindo programas de elaboração de orçamento. O objetivo era tornar a prestação de serviços mais eficaz, por meio da reestruturação da administração e da introdução de incentivos ao desempenho. Alguns elementos dos serviços públicos foram terceirizados ou privatizados. Os esforços para importar as novas linhas de administração pública em um serviço público totalmente despreparado e enfraquecido realmente não vingaram, deixando um legado de medidas parcialmente implantadas (OCDE, 2010).

Segundo Bresser-Pereira (2009, p. 251), a preocupação básica do governo Fernando Henrique Cardoso era

[...] passar da administração burocrática para a administração pública gerencial, tornando os administradores públicos mais autônomos e mais responsáveis, [...] melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, orientando-os para o cidadão-cliente em vez de mantê-los orientados para a burocracia.

Conforme análise de Rezende (2002), a proposta do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) de introduzir uma nova matriz institucional descentralizada e operando sobre padrões regulados pela *performance* inibiu a cooperação, pois implicou mudanças no *status quo*, com perda de poder e de controle por parte dos dirigentes envolvidos. Isso permitiu apenas uma cooperação deliberada dos dirigentes com a estratégia de aumentar os controles burocráticos, potencializando o ajuste fiscal.

No segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), a continuidade da implementação da reforma ficou sob a responsabilidade do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tendo recebido a denominação de “reforma empresarial”. De acordo

com Rezende (2002, p. 64), “uma visível e efetiva sequencia de resultados no plano fiscal mostra que o setor público brasileiro conseguiu reverter uma tendência expansionista dos gastos públicos. A reforma teve ganhos expressivos em uma dimensão e reduzidos resultados na sua dimensão central: a mudança institucional”.

Deve-se considerar que as mudanças não ocorreram conforme planejado. Ao final do governo de Fernando Henrique, havia várias pendências no processo de implementação da reforma. Já no governo Lula o foco da reforma sofreu alteração, passando para o equilíbrio fiscal, a transparência, a receptividade aos cidadãos e o reforço das capacidades da administração (OCDE, 2010). O início do governo Lula gerou uma expectativa de que a abordagem societal, com foco na dimensão sociopolítica, se tornasse a marca do Governo Federal. No entanto, o que se observou foi uma continuidade, em todos os campos, das práticas gerencialistas do governo Fernando Henrique, com foco nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa (PAES DE PAULA, 2005).

Enquanto os princípios básicos de organização do serviço público brasileiro refletem os valores clássicos do governo de mérito, continuidade e imparcialidade, as ondas sucessivas de reformas no serviço público mudaram o foco para a orientação ao cidadão e para o desempenho. É fundamental para um serviço público que está sofrendo mudanças esclarecer e renovar os valores essenciais. Isso é particularmente verdadeiro no Brasil, dado que as ondas sucessivas de reformas ao longo das últimas duas décadas enfatizaram diferentes valores e, sem dúvidas, criaram certa confusão nos gestores e servidores públicos (OCDE, 2010).

Há que se considerar que proteções constitucionais e legais fortes relacionadas ao emprego no serviço público brasileiro reforçam a independência, a neutralidade política e a continuidade. Os servidores públicos se beneficiam da estabilidade, a qual os protege de demissão arbitrária. A proteção abrangente dos cargos dos servidores públicos é alta e os tribunais parecem ter uma visão que reforça os direitos dos servidores públicos (OCDE, 2010). Este quadro de emprego estável, baseado na carreira, com mais garantias do que no setor privado, faz com que o setor atraia grande número de candidatos nos concursos para seleção de novos servidores.

De acordo com a OCDE (2010), a administração pública brasileira está em uma fase inicial de transição de um sistema baseado em normas regulamentares e procedimentos administrativos

para a gestão baseada em resultados. Está sendo utilizado o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos, com um rígido monitoramento sobre o desempenho, havendo mais delegação de autoridade e responsabilidade. Tais mudanças exigem que o administrador público desempenhe um novo papel, mais empreendedor e estratégico. O atual modelo de gestão do estado de Minas Gerais, que já adota a contratualização de resultados, é um exemplo dessa transição administrativa.

De acordo com Abrúcio (1997), o desenvolvimento das habilidades gerenciais do administrador público – em particular os de nível médio e os do alto escalão burocrático – é uma tendência do modelo gerencial. Os funcionários precisam ser versáteis e desempenhar as seguintes funções: de administrador, atuando em conformidade com os regulamentos rotineiros; de produtor, ligada ao aumento da produtividade com qualidade; de inovador, capaz de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões; e de integrador, habilitado a congregar seu grupo a atuar em conjunto na busca de um objetivo.

É importante considerar que existem alguns entraves que dificultam o desempenho desse novo papel. No Brasil, é possível identificar alguns fatores próprios à cultura que bloqueiam, de alguma forma, a iniciativa dos gerentes: a cultura autoritária, coronelista e paternalista; a cultura organizacional individualista, personalística, conservadora e centralizadora; a estrutura de poder corporativista; e a visão de curto prazo (ou imediatista) dos resultados. Tais fatores acabam se tornando dificultadores do processo de gestão e geradores de tensão no trabalho (DAVEL; MELO, 2005).

De acordo com Junquilha (2005), ao estudar gestores públicos do estado do Espírito Santo, foi demonstrado que a ação cotidiana desses atores organizacionais reproduz propriedades estruturais da sociedade brasileira. Entre as práticas compartilhadas pelos gestores públicos pesquisados, destacam-se: a pessoalidade como regra predominante nas relações sociais das organizações públicas; uma mistura entre os aspectos ligados ao universo da pessoa, das relações e hierarquias familiares, ao universo da burocracia impessoal e da administração pública; o uso de relações cordiais para controlar os subordinados e evitar conflitos; a utilização do “jogo de cintura” para manter as coisas como estão, evitar descontentamentos e resolver problemas; a busca de resultados imediatos, sem planejamentos no médio e no longo prazo; a falta de acompanhamento efetivo dos desempenhos e resultados; o baixo nível de cooperação interna entre as unidades administrativas; as ações marcadas pelo autoritarismo e

pela centralização do poder em instâncias mais altas da hierarquia; e o fato de estar dividido quanto ao dilema de “estar” gerente e “ser” servidor público.

De acordo com a OCDE (2010), os gerentes públicos ainda têm pouco incentivo para focar-se no desempenho e na gestão por competências, assim como têm pouco controle sobre a gestão do pessoal (definição do perfil, alocação de pessoal – concurso, treinamento, promoção, entre outros). Portanto, não são responsabilizados pela forma como gerenciam o quadro de pessoal, custos e competências. A incompletude das reformas também acaba por gerar um ambiente altamente confuso, sem regras claras e sem um foco determinado, com severas cobranças e sem a devida organização e eficiência assinaladas. Isso se torna um grande problema para os gestores e compromete a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

2.3 A função gerencial e o estresse ocupacional

Até aqui foram abordadas de forma separada as duas variáveis analisadas neste estudo: função gerencial e estresse ocupacional. Este tópico busca relacionar estas duas variáveis apresentando algumas considerações e estudos sobre esta temática.

De acordo com Albrecht (1990, p. 107), “a saúde e o bem-estar dos executivos estão entre os recursos mais críticos que dispõe uma organização. Grande parte da eficácia de qualquer organização é consequência direta da eficácia pessoal do pequeno número das pessoas que a dirigem”. Neste sentido, é um aspecto fundamental para o bom desempenho organizacional a manutenção da saúde física e do bem-estar emocional desses trabalhadores.

Ainda na visão de Albrecht (1990), os gestores têm a necessidade de enfrentar de maneira resolutiva os possíveis quadros de estresse que possam estar enfrentando ou que possam afligir sua equipe profissional. Eles devem ter capacidade para reduzir e administrar o próprio estresse e servir de apoio social para ajudar a equipe a enfrentar o estresse por ela sentido. Os gestores devem ter bom equilíbrio psíquico e emocional, como também promover um ambiente de trabalho saudável que propicie um bom desempenho humano, sem os efeitos colaterais evitáveis do estresse, como afirma o autor.

Essa dupla necessidade de abordagem do estresse pelos gestores parece sucumbir perante os

imperativos do aumento de produção e da melhoria dos resultados organizacionais. Pesquisas comparativas realizadas no Centro Psicológico de Controle do *Stress* mostram que em 1996 o estresse entre pessoas que exerciam cargos em nível executivo e diretivo no Brasil atingia o índice de 40% (LIPP, 2005). Em dois estudos realizados por Zille (2005) e Zille *et al.* (2011) em que se avalia o nível de estresse gerencial, envolvendo empresas privadas de diversos setores da economia nacional, foram diagnosticados, respectivamente, 63% e 71% dos gerentes com quadros de estresse.

Estudo realizado por Zille *et al.* (2008) envolvendo 168 gerentes de uma instituição financeira privada com atuação na cidade de Belo Horizonte diagnosticou quadro de estresse em 89,10% dos gestores. De acordo com este diagnóstico, 59 gerentes (35,21%) apresentaram estresse de leve a moderado; 69 (40,97%), estresse intenso; e 22 (12,92%), estresse muito intenso. Neste estudo, as fontes de tensão com maior impacto nos gestores foram: insegurança na relação de trabalho; metas excessivas e muitas vezes inatingíveis; excesso de pressão e cobranças por resultados; convívio com indivíduos de personalidade difícil; dificuldade 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 paralelas. Tal resultado se assemelha ao estudo de Melo *et al.* (2011) com gestores do setor de informática, em que as fontes de tensão diagnosticadas como mais impactantes foram: sobrecarga de trabalho, cobrança por resultados, prazos apertados, obrigação de assumir muitas responsabilidades, pressão por atualização e pressão familiar. Tais fatores se mostraram constantes na atividade laboral dos gestores.

Para Couto (1987, p. 18), “o stress do executivo decorre basicamente do fato de que seus próprios resultados no trabalho não dependem tanto do seu empenho pessoal, mas sim de seus subordinados e do empenho destes, de seus pares, do contexto, e até mesmo de seus superiores”.

Tanure *et al.* (2007) realizaram estudo com executivos de 344 das 500 maiores empresas do Brasil, visando analisar a percepção dos executivos que chegaram à presidência, à vice-presidência, à diretoria e ao terceiro escalão, em relação aos fatores positivos e negativos relacionados a seu trabalho e à relação deste trabalho com as outras dimensões da vida. A pesquisa evidenciou cinco fontes de tensão que causavam impacto no trabalho e na vida

privada desses executivos: uso do tempo – grande investimento na carreira e pouco tempo para as relações afetivas, familiares e de lazer; constantes mudanças organizacionais; sensação de dívida permanente, devido à sobrecarga de responsabilidades; orgulho pelo que faz; e teatro corporativo, dificultado a dissociação de sua identidade daquela determinada por seu papel na organização.

De acordo com Albrecht (1990), é possível que muito gerentes já estejam tão acostumados com a tensão, o estresse e a ansiedade em seu corpo que não os percebam mais. Somente níveis ocasionais de estresse extremamente altos podem despertar a consciência para os sinais dados pelo corpo. Muitos gerentes parecem sentir níveis de estresse bastante elevados rotineiramente sem ter consciência de que estão acometidos por tal estado.

A essa normalização da vivência dos gestores com níveis de estresse bastante elevados, Melo *et al.* (2011) referem-se à síndrome de Estocolmo gerencial. Ao entrevistarem gestores do setor de informática, foram obtidos depoimentos que apontavam para a “normalidade das situações de pressão, cobranças, falta de tempo, exigências de atualizações aceleradas, entre outras, até então consideradas condições de estresse e de adoecimento” (MELO *et al.*, p. 97).

Singh e Dubey (2001) realizaram estudo com 210 gerentes intermediários de diferentes organizações do setor privado para examinar o papel do estresse e do *locus* de controle na satisfação com o trabalho. Concluíram que o estresse dos gestores era gerado, principalmente, por: ambiguidade de papel, conflito de papéis e sobrecarga de funções. Esse estresse tinha significativa correlação negativa de satisfação com a gestão e a satisfação geral destes trabalhadores. Ou seja, os gestores mais estressados apresentavam menores índices de satisfação com o trabalho e com a vida em geral.

Nakayama (1997) estudou a influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional. Constatou que as organizações com a cultura que valoriza o paternalismo, a disciplina rígida, a repressão e o modo de gestão tecnoburocrático são ambientes propícios para a instalação de quadros de estresse negativos. Já as organizações cujo ambiente favorece a democracia, a participação e integração das pessoas propiciam a realização pessoal e profissional.

Para Albrecht (1990, p. 111), as organizações deveriam “investir na redução do estresse administrativo como forma de manter seu pessoal administrativo – um de seus principais recursos - saudáveis e funcionando bem”. Além disso, também se evita que o estresse, com seu efeito contagioso, possa ser transferido para outros trabalhadores. Impedindo um desencadeamento em cascata, a epidemia de estresse teria um efeito nefasto sobre a organização.

Portanto, pode-se perceber que investir na saúde e na manutenção do bem estar e na qualidade de vida dos gestores pode ser um diferencial que distinguirá as organizações que obterão ou não sucesso no longo prazo. Esta pode ser uma importante estratégia de sobrevivência e de crescimento organizacional.

3. METODOLOGIA

Nesta seção, apresentam-se os aspectos metodológicos orientadores da pesquisa, considerando a abordagem, o tipo de pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos envolvidos e as estratégias de coleta e análise dos dados.

3.1 Abordagem da pesquisa

Esta pesquisa segue uma abordagem quantitativa e qualitativa. Creswell (2007, p. 213) define esta natureza de pesquisa como de método misto, pois consiste em “coletar e analisar tanto dados quantitativos como qualitativos em um único estudo”. De acordo com Creswell (2007, p. 38), uma das possibilidades desta abordagem é que

[...] o pesquisador baseia a investigação na suposição de que a coleta de diversos tipos de dados garante um entendimento melhor do problema de pesquisa. O estudo começa com um levantamento amplo para generalizar os resultados para uma população e depois se concentra, em uma segunda fase, em entrevistas qualitativas abertas visando a coletar visões detalhadas dos participantes.

A estratégia de execução da pesquisa é explanatória sequencial, caracterizando-se “pela coleta e análise de dados quantitativos, seguida pela coleta e análise de dados qualitativos” (CRESWELL, 2007, p. 217). O objetivo desta proposta, segundo Creswell (2007, p. 217), é “usar resultados qualitativos para auxiliar na explicação e na interpretação de resultados de um estudo primariamente quantitativo”. O mesmo autor considera que esta estratégia permite que a investigação ganhe em abrangência e profundidade.

3.2 Tipo de pesquisa

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins; e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa foi descritiva. Segundo Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Neste estudo, foram evidenciadas características da população de gestores de Secretarias de Estado da

administração pública de Minas Gerais, relacionado-as ao estresse ocupacional, enquadrando, assim, nesta tipologia de pesquisa.

Quanto aos meios, a pesquisa foi um *survey*. Esta classificação está de acordo com Martins e Theóphilo (2009), Gonçalves e Meirelles (2004) e Gil (1999). Segundo Gil (1999, p. 70), o *survey* caracteriza-se pela “solicitação de informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”. De acordo com Babbie (1999), o *survey* permite testar proposições complexas envolvendo diversas variáveis em interação simultânea e formular uma elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico que clarifica o sistema determinístico de causa e efeito. Pode-se obter o máximo de compreensão com o menor número de variáveis (BABBIE, 1999).

3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Como unidades de análise têm-se as Secretarias de Estado que compõem a administração direta do estado de Minas Gerais: Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA), Secretaria de Estado da Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI), Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES), Secretaria de Estado da Cultura (SEC), Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), Secretaria de Estado de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas Gerais (SEDVAN), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana (SEDRU), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE), Secretaria de Estado de Educação (SEE), Secretaria de Estado de Esportes de da Juventude (SEEJ), Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), Secretaria de Estado de Governo (SEGOV), Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Estado de Saúde (SES), Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego (SETE), Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP) e Secretaria de Estado de Turismo (SETUR).

A pesquisa foi de caráter censitário, envolvendo a totalidades dos sujeitos (617) objetos do estudo, que se constituíram dos servidores da administração pública direta do estado de Minas

Gerais que ocupam funções gerenciais e atuam nas Secretarias de Estado. Tal escolha se deu de forma intencional, tendo em vista três fatores: a) as significativas mudanças administrativas por que passou e ainda passa o estado mineiro, sendo, portanto, importante investigar os impactos de tais mudanças nos ocupantes de funções gerenciais (gestores); b) a concentração destes profissionais num mesmo local de trabalho (Cidade Administrativa), mantendo estável a variável ambiente de trabalho; e c) a continuidade das ações e do planejamento do governo do estado, que desde 2003 implanta o Choque de Gestão.

Os sujeitos estão distribuídos nos cargos de subsecretário, superintendente, diretor, coordenador e chefe de núcleo (APÊNDICE A).

O questionário da pesquisa foi enviado a todos os indivíduos, em caráter censitário, sendo que a participação foi de caráter voluntário, limitando-se aos gestores que consentiram livremente em responder ao instrumento de pesquisa. De acordo com estes critérios, os participantes da pesquisa totalizaram 181 gestores públicos estaduais mineiros.

3.4 Coleta dos dados

Para a coleta dos dados adotou-se o instrumento aderente ao MTEG – questionário decorrente do estudo sobre “novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerentes – estudo em organizações brasileiras de setores diversos”, desenvolvido e validado por Zille (2005) e adaptado para este estudo. O questionário em referência (ANEXO A) está estruturado em seis partes: na primeira, constam dados demográficos, de saúde e funcionais; na segunda, os sintomas de estresse, as fontes de tensão do indivíduo e os indicadores de impacto na produtividade; na terceira, as fontes de tensão no trabalho; na quarta, as fontes de tensão decorrentes do papel gerencial (gestão); na quinta, os mecanismos de regulação; e na sexta, outras fontes de tensão, como as de natureza familiar, social, características próprias dos sujeitos e outras que os respondentes julguem importantes.

Antes de iniciar a coleta de dados, foi realizado pré-teste do questionário (MTEG), para a verificação de conteúdo, de equivalência semântica e fraseado pelos respondentes. Este pré-teste foi de grande importância, pois o questionário foi desenvolvido para o estudo do estresse ocupacional em gerentes da iniciativa privada e está sendo adaptado para aplicação aos

gestores do serviço público. Junto com o questionário (MTEG) forma inseridos o Termo de Esclarecimento sobre a Pesquisa (ANEXO A) e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B).

Há algumas razões que justificam o uso do questionário aderente ao MTEG neste estudo. Primeiramente, é importante ressaltar que tal instrumento foi desenvolvido para avaliar o estresse ocupacional na categoria profissional dos gerentes, o que já propicia uma análise mais específica desta população. Em segundo lugar, de acordo com teorias do estresse ocupacional (DOLAN, 2006; LIMONGI-FRANÇA, RODRIGUES, 2005; ALBRECHT 1990; COUTO, 1987), a vivência na organização e a percepção de alguns aspectos organizacionais como fontes de tensão ou não são mediadas por fatores individuais, e não coletivos. Portanto, faz-se importante conhecer as percepções de cada gerente, sendo o questionário um meio eficaz para atingir um grande número deles. Em terceiro lugar, visto que são necessários estudos de corte prospectivos baseados em amostras grandes para testar associações causais da função gerencial com o estresse ocupacional, os questionários padronizados são uma abordagem viável para tais avaliações.

Em relação à pesquisa qualitativa, segundo Richardson e Peres (1999, p. 88), durante o processo de coleta de dados as “entrevistas, observações e discussões em grupo podem enriquecer as informações obtidas, particularmente pela profundidade e pelo detalhamento das técnicas qualitativas”. Neste sentido, já de posse do diagnóstico de estresse, foram convidados para entrevista 25 gestores, sendo realizadas 12 entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE C), levando-se em consideração as categorias do diagnóstico de estresse, ou seja, indivíduos com estresse muito intenso, estresse intenso, leve a moderado e ausência de estresse.

3.5 Análise dos dados

Para a análise dos dados quantitativos, foram utilizados os *softwares Excel 2007* e o *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 18, e realizadas as análises descritivas, envolvendo análise exploratória dos dados e de frequência, análises bivariadas e testes para médias e proporções. Em todos os testes estatísticos utilizados, foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, as associações estatisticamente significativas foram aquelas cujo valor *p* foi menor ou igual a 0,05.

Richardson e Peres (1999, p. 89) consideram que “na análise da informação, as técnicas qualitativas permitem verificar os resultados dos questionários e ampliar as relações descobertas”. Com o intuito de aprofundar o entendimento das informações obtidas pelas entrevistas, empregou-se a técnica de análise de conteúdo, que permite o adequado processamento dos dados qualitativos. A divisão da organização das informações ocorreu em três etapas, conforme define Bardin (1979): a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Essa técnica permitiu a utilização de procedimentos para extrair das entrevistas informações importante para responder ao problema de pesquisa e aos objetivos decorrentes.

3.6 Anotações de campo

Para viabilizar a realização deste estudo foi realizado contato com a gestora da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional de Minas Gerais. Foram realizadas duas reuniões com a gestora e com uma servidora lotada na referida Superintendência, para expor a relevância do estudo, os objetivos e a metodologia e solicitar autorização para a realização da pesquisa. A partir daí, a pesquisa foi autorizada e houve amplo apoio dos setores envolvidos.

Em abril de 2012, o questionário aderente ao MTEG foi adaptado para ser aplicados aos gestores públicos, sujeitos da pesquisa. Essa adaptação constou da substituição de alguns termos, para adequá-los à ambiência do serviço público e da retirada de um conteúdo correspondente à parte G do questionário, que aborda a inovação, o aprendizado e o desempenho organizacional, que não se aplicava ao estudo em questão.

Em julho de 2012, o questionário, em versão eletrônica, foi enviado para seis gestores públicos estaduais, visando à realização de um pré-teste, para corrigir possíveis falhas decorrentes do processo de adaptação do instrumento, como também para testar o recurso eletrônico. O questionário foi elaborado e postado como documento do *Google Docs*. As questões fechadas foram de preenchimento obrigatório. Dessa forma não existem dados faltantes às questões levantadas. Como as questões abertas eram complementares, suas respostas eram facultativas.

Em julho e agosto de 2012, foram colhidos os endereços de *e-mail* dos gestores do estado, sujeitos da pesquisa. Apesar de várias solicitações e consultas, não foi possível ter acesso a uma fonte de dados que estivesse atualizada e completa. Os únicos meios disponíveis para acessar estes dados foram os sites das Secretarias de Estado, disponíveis na *internet*.

Em setembro de 2012, um *link* de acesso ao questionário foi enviado por *e-mail* aos gestores a serem pesquisados, juntamente com o convite para participação na pesquisa. A diretora da Superintendência Central de Perícia Médica e Saúde Ocupacional também reforçou a importância da participação na pesquisa, enviando novo *e-mail* a todos. As respostas aos questionários foram recebidas até o início de outubro/2012.

Na fase de análise dos dados, apurou-se que quatro Secretarias tiveram pequena participação na pesquisa. O número de participantes era desproporcional à representatividade delas no contexto geral. Neste momento, tentou-se nova sensibilização dos gestores destas Secretarias, visando aumentar a proporção de participantes. Essa segunda chamada teve pequena participação e não atingiu os objetivos esperados. É importante esclarecer que a fonte de dados para obtenção dos endereços de e-mail dos gestores não estava atualizada nem completa, o que dificultou o envio do questionário a todos os sujeitos da pesquisa, sendo este o maior entrave encontrado.

Os gestores que participaram da pesquisa foram informados ao final do questionário que haveria uma segunda fase de investigação, composta por entrevistas individuais. Apenas 25 gestores se disponibilizaram a participar desta segunda fase. Definidos e agendados o local e a data das entrevistas, foi enviado convite aos 25 interessados informando os dias e horários disponíveis. Apenas 14 gestores agendaram horários, sendo que 2 destes não compareceram. Os demais gestores informaram que não estavam disponíveis nas datas e horários reservados para as entrevistas.

As entrevistas foram individuais, agendadas com antecedência e realizadas em uma das salas de reunião da Cidade Administrativa de Minas Gerais (CAMG). Todas as entrevistas foram gravadas e, depois, transcritas, para análise das informações, visando preservar a fidedignidade dos dados. Os gestores, logo no início da entrevista, foram novamente

informados dos objetivos da pesquisa e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE B).

4. AMBIÊNCIA DO ESTUDO: A ADMINISTRAÇÃO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Minas Gerais é um dos 26 estados que, juntamente com o Distrito Federal, compõem a República Federativa do Brasil. O estado mineiro localiza-se na região Sudeste e sua abrangência territorial se estende por 586.523 km², compreendendo 6,9% do território nacional. O estado possui 853 municípios e a população é formada por pouco mais de 20 milhões de habitantes, representando 10% da população nacional. A capital do estado é Belo Horizonte (MINAS GERAIS, 2012).

A Administração Pública do estado de Minas Gerais divide-se em: administração direta e administração indireta. As Leis Delegadas 179, de 1º de janeiro de 2011, e 180, de 20 de janeiro de 2011, assim como o Decreto 45.536, de 27 de janeiro de 2011, tratam da estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do estado de Minas Gerais. A administração direta compreende o conjunto de órgãos que associam as pessoas políticas do estado, possuindo competências para executar atividades administrativas de forma centralizada, sendo constituída por 19 secretarias de estado e 8 órgãos autônomos (MINAS GERAIS, 2011a, b).

Os órgãos autônomos constituintes da administração direta são: a Advocacia Geral do Estado, Controladoria Geral do Estado, Corpo de Bombeiros Militar do Estado, Escritório de Prioridades Estratégicas, Gabinete Militar do Governador do Estado, Ouvidoria Geral do Estado, Polícia Civil do Estado e Polícia Militar do Estado (MINAS GERAIS, 2011a).

A administração indireta do estado de Minas Gerais compreende o conjunto de pessoas jurídicas vinculadas à administração direta que possuem competências para o desempenho de atividades administrativas de forma descentralizada, sendo constituído por: autarquias, conselhos, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista (MINAS GERAIS, 2011a).

A Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, sede administrativa do governo de Minas, está localizada no bairro Serra Verde da Capital mineira. Seus prédios foram inaugurados em abril de 2010 e atualmente centralizam a administração pública direta do poder executivo do estado.

Em 2002, após diagnóstico realizado pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, foi verificada a necessidade de um “choque de gestão” para reverter o déficit orçamentário do estado (CAMPOS; GUIMARÃES, 2009), que passava por grave crise fiscal, com notório déficit orçamentário existente desde 1996, faltando recursos para todas as despesas. Não havia investimentos com recursos do Tesouro, e um processo de sucateamento da máquina administrativa foi instalado, devido aos cortes nos recursos destinados ao custeio. Havia descrédito internacional em relação ao estado, fuga de investimentos privados e erosão na infraestrutura pública (ANASTASIA, 2006).

A proposta de um choque operando sobre os métodos de gestão, visando reverter a má situação em que o estado se encontrava, é assim explicada por Anastasia (2006, p. 15):

E como haveria pressa na introdução destes novos mecanismos, por força da draconiana situação a ser enfrentada, logo surgiu a ideia de um choque, ou seja, um conjunto de medidas de rápido impacto para modificar, de vez, o padrão de comportamento da Administração Estadual, imprimindo-lhe um ritmo consentâneo com a contemporaneidade própria de uma gestão eficiente, efetiva e eficaz.

Em 2003, no início do Governo de Aécio Neves, o projeto Choque de Gestão, linha condutora principal do programa governamental, começou a ser implementado. De acordo com Vilhena *et al.* (2006, p. 21), o Choque de Gestão é “um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento”. Há preocupação com o ajuste fiscal, a estabilidade econômica e o aumento de bem-estar de forma integrada à responsabilidade fiscal e com ganhos de eficiência, baseados em transformações estruturais (VILHENA *et al.*, 2006).

Para Cunha Júnior (2004, p. 4), a reforma administrativa no estado mineiro se iniciou da seguinte forma:

Por meio de 63 Leis Delegadas, editadas em janeiro de 2003, foi realizada uma ampla e significativa reforma administrativa, com redução ou fusão de 6 Secretarias de Estado, 59 Superintendências da administração direta ou Diretorias de autarquias e fundações e 388 unidades administrativas de hierarquias inferiores, com a extinção de 1.326 cargos comissionados, cerca de um quinto do total.

O resultado desta reforma foi uma arquitetura macro com: 15 secretarias, 2 Secretarias Extraordinárias, 6 órgãos autônomos com *status* de Secretaria de Estado e subordinação ao Governador, 18 Autarquias, 15 Fundações, 17 empresas públicas, 6 órgãos autônomos e 51 conselhos de políticas públicas.

Esta reforma, iniciada em 2003, continuou e continua a ser implementada. Em julho de 2003 foi criada a Advocacia-Geral do Estado – AGE, em dezembro de 2003 a Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais – CODEMIG, e em agosto de 2004 a Ouvidoria-Geral do Estado – OGE, conferindo maior racionalidade e transparência ao Estado.

Os idealizadores do “choque” consideraram que seu planejamento estratégico, tanto na fase de construção quanto na de implementação, deveria levar em consideração as seguintes abordagens: envolvimento de todos os *stakeholders*; estudo de viabilidade da estratégia em relação aos fatores intertemporalidade, hierarquização dos instrumentos, tempo e focalização de ações e metas; e organização do processo orçamentário alinhando-o à estratégia (QUEIROZ; CKAGNAZAROFF, 2010).

Pode-se considerar o “Choque de Gestão” como uma reforma administrativa, pois busca atingir, em simultâneo, o ajuste fiscal e a mudança institucional. De acordo com Rezende (2002, p. 50), as reformas administrativas

[...] são políticas públicas, cujo objetivo último é a elevação da *performance* de um dado sistema burocrático. Diante de um declínio de *performance*, ou mesmo da necessidade de introduzir ganhos de eficiência, efetividade e eficácia na administração pública, os governos formulam políticas e programas governamentais voltados para criar as condições necessárias para a elevação da *performance*. As reformas administrativas usualmente são programas que se voltam para elevar a *performance* por meio da ação combinada em dois *fronts*: a) introduzir ganhos de racionalidade na gestão financeiro-fiscal do Estado; e b) promover um conjunto de mudanças institucionais visando às transformações nas estruturas de controle, gestão e delegação entre as diversas partes do sistema burocrático.

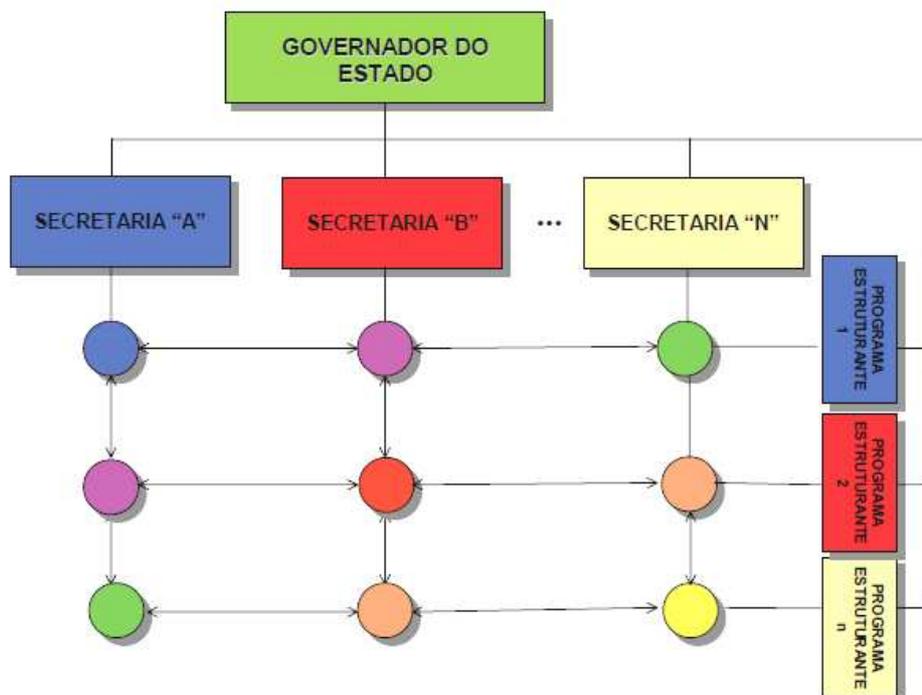
De acordo com Cunha Júnior (2004) e Martins *et al.* (2007), foram adotados em Minas Gerais o modelo matricial de desenho organizacional e a administração por projetos como alternativas ao modelo de organização burocrática ou hierárquico funcional. Martins *et al.* (2007, p. 4-5) explicam que as estruturas matriciais são assim denominadas pois

[...] violam o princípio fayolista da unidade de comando e se estruturam em dois canais por onde flui a autoridade: um de caráter técnico – em geral denominado de cadeia de autoridade do especialista –, outro de cunho operacional – por onde se manifesta a autoridade do responsável pela execução do programa. Enquanto o primeiro desses canais representa a subordinação administrativa da equipe técnica de uma determinada especialidade à chefia do seu grupo de especialistas (autoridade funcional), o segundo é a via por onde se manifesta a autoridade do gestor dos programas/projetos em execução. Dessa forma, enquanto a primeira dimensão de comando busca a garantia da qualidade técnica na execução do projeto, a segunda vela pelo cumprimento de seus prazos contratuais; do orçamento aprovado; e pela boa imagem da governança junto aos clientes-usuários dos serviços.

A Figura 7 ilustra um modelo de organização matricial. Na horizontal, têm-se os Programas Estruturantes; e na vertical, as secretarias, órgãos autônomos e demais unidades administrativas. Para cada Programa Estruturante tem-se um conjunto de signatários e processos específicos de avaliação, acompanhamento, definição de metas e indicadores de

resultados. Os acordos horizontais são celebrados entre o governador e os gerentes responsáveis pela implementação dos projetos estruturadores, com interveniência da SEPLAG, dos secretários das secretarias de estado envolvidas em cada projeto, além dos dirigentes que participam ou contribuem de alguma com atividades previstas. Já os acordos verticais, no âmbito das secretarias ou demais unidades administrativas, podem ser celebrados pela hierarquia superior em relação à hierarquia inferior, com interveniência obrigatória da SEPLAG e facultativa da SEF. Os acordos verticais devem estar alinhados ao planejamento estratégico estadual (CUNHA JÚNIOR, 2004).

Figura 7 – Estrutura matricial de organização



Fonte: Martins *et al.* (2007, p. 5)

Segundo Guimarães e Almeida (2006, p. 47), o Choque de Gestão sustentou-se sobre dois pilares: “o equilíbrio fiscal, estratégia do presente, e uma agenda de desenvolvimento, estratégia do futuro, que justificasse também para a sociedade os ajustes iniciais de redução, racionalização de despesas, redução de estruturas e expansão das receitas tributárias”. Assim, já no final do mandato do governador Aécio Neves (2006), o equilíbrio fiscal foi alcançado, ocorrendo, também, modernização e inovação na gestão pública, com o desenvolvimento das pessoas e instituições (CAMPOS; GUIMARÃES, 2009).

Em 2007, Antônio Anastásia sucede o governador Aécio Neves, tendo o apoio deste durante as eleições, com a promessa de fazer um governo de continuidade. Anastásia teve um primeiro mandato de 2007 a 2010 e foi reeleito para um segundo mandato, de 2011 a 2014. Durante o governo de Anastásia, foi implantada a Segunda Geração do Choque de Gestão, denominada de “Estado para Resultados”. Na prática, houve alteração na organização das ações da administração pública, sendo que as secretarias e os demais órgãos do estado passaram a formar um sistema coordenado, em que não existem mais processos realizados de forma autônoma, sem conexão com a estratégia geral. O Estado para Resultados tem como pilar a preocupação com a qualidade fiscal e com a gestão eficiente, de tal forma a maximizar o retorno social para o gasto público (MINAS GERAIS, 2008).

O Estado para Resultado possui um instrumento de contratualização de resultados celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, denominado “Acordo de Resultados”. Tais acordos têm por objetivo estabelecer metas, alinhadas ao planejamento estratégico do governo e medir o desempenho de cada órgão e entidade da Administração Pública estadual (MINAS GERAIS, 2008).

O modelo de gestão por competências foi adotado pelo estado e buscou identificar e desenvolver as competências dos gestores para a elevação de sua efetividade gerencial. As competências definidas para os ocupantes de funções gerenciais foram: orientação para resultados, visão sistêmica, compartilhamento de informações e conhecimentos, liderança de equipes, gestão de pessoas, capacidade inovadora e competência técnica. A metodologia utilizada constituiu-se da criação de um tipo ideal de perfil de competências para os gestores públicos, de natureza genérica para todos os gerentes, que serve como um parâmetro para as ações de desenvolvimento dos gestores públicos, para a avaliação e para a certificação dos cargos gerenciais (MINAS GERAIS, 2007). Em 2007, o programa de certificação para ocupação de funções gerenciais foi instituído. Nos anos de 2008 e 2009, o programa foi colocado em prática com 112 horas/aula por aluno, cuja ênfase foi no desenvolvimento das competências previamente definidas. Participaram desse programa mais de mil gestores da administração direta dos diversos órgãos e secretarias de governo (MARQUES *et al.*, 2010).

Queiroz e Ckagnazaroff (2010) pesquisaram em que medida o modelo de gestão mineiro inovou de 2003 a 2010, tendo em vista duas perspectivas: a percepção dos atores envolvidos

na construção, implementação e avaliação do choque de gestão; e os preceitos teóricos da inovação no setor público. Chegaram à conclusão de que o choque foi uma mudança de cunho estritamente gerencial, direcionada para a eficiência e, inovou em termos estratégico, tecnológico, estrutural e de controle, não obtendo o mesmo êxito em relação às dimensões humana, cultural e política da mudança.

Em relação às dimensões humanas, Marques *et al.* (2010) realizaram um estudo de caso múltiplo envolvendo três secretarias de estado, para analisar o nível de satisfação dos servidores públicos em relação às políticas e práticas de recursos humanos em vigor no estado de Minas Gerais a partir do Choque de Gestão (2003-2009). O grau de satisfação dos servidores foi avaliado por meio de dez construtos: comunicação, condições de trabalho, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho e oportunidade de carreira. Apenas dois construtos – recrutamento e seleção e condições de trabalho – receberam avaliação satisfatória, indicando para os demais a necessidade de melhorar as políticas e as práticas de gestão de pessoas em todos os quesitos avaliados.

A terceira e atual etapa do Choque de Gestão é denominada “Gestão para a Cidadania”, foi iniciada em 2011 e tem previsão de término em 2014. A premissa desta etapa é a ‘governança em rede’ que se subdivide em dois eixos de trabalho: gestão regionalizada; e gestão participativa. Busca-se a governança a partir do foco regional com a interlocução e participação ativa dos integrantes governamentais entre si, e destes com a sociedade civil organizada (MINAS GERAIS, 2013).

Para Cunha Júnior (2004), a reforma administrativa de Minas Gerais, com a aplicação da estrutura matricial de governo, promoveu o alinhamento entre a meta mobilizadora, o plano governamental, os órgãos e entidades, os recursos humanos, os recursos orçamentários e financeiros, a tecnologia da informação, os recursos materiais e logísticos e os processos, resultando numa gestão pública direcionada para resultados.

Portanto, pode-se constatar que o estado de Minas Gerais após a implantação do “Choque de Gestão” vem passando por uma significativa reforma administrativa. Várias mudanças foram realizadas, sendo que algumas já concluídas e outras ainda estão em fase de implementação. A busca por uma melhor *performance* se tornou uma constante.

O estudo aqui proposto está direcionado para Administração Pública direta do Poder Executivo do estado de Minas Gerais, com foco nos ocupantes das funções gerenciais das secretarias de estado. Para ilustrar estas funções gerenciais das secretarias de estado, o organograma da Secretaria de Estado de Governo (SEGOV) serve de exemplo (ANEXO B).

As secretarias de estado que compõem a administração direta são: Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (SEAPA), Secretaria de Estado da Casa Civil e de Relações Institucionais (SECCRI), Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES), Secretaria de Estado da Cultura (SEC), Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS), Secretaria de Estado de Desenvolvimento dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri e do Norte de Minas Gerais (SEDVAN), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana (SEDRU), Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE), Secretaria de Estado de Educação (SEE), Secretaria de Estado de Esportes de da Juventude (SEEJ), Secretaria de Estado de Fazenda (SEF), Secretaria de Estado de Governo (SEGOV), Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), Secretaria de Estado de Saúde (SES), Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego (SETE), Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP) e Secretaria de Estado de Turismo (SETUR) (MINAS GERAIS, 2011a, b).

É importante considerar que cada secretaria de estado possui uma estrutura diferenciada, mas com hierarquia semelhante. Os gestores das subsecretarias, superintendências, diretorias, coordenadorias e núcleos das diversas secretarias é que constituem o foco deste estudo.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção tem por objetivo apresentar e analisar os resultados deste estudo. Primeiramente, procede-se à descrição do perfil dos sujeitos pesquisados, considerando as variáveis demográficas gênero, faixa etária, estado civil e nível educacional. Serão apresentados dados referentes a estado de saúde e a hábitos dos participantes, como consumo de bebida alcoólica, tabagismo e doenças prevalentes. As variáveis ocupacionais, também, serão abordadas: tipo de vínculo trabalhista, área de lotação (secretaria), cargo ocupado, tempo na função como gestor e carga horária semanal de trabalho.

Em um segundo momento, serão apresentados: diagnóstico global de estresse dos sujeitos pesquisados, sintomas apresentados, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo, fontes de tensão do papel gerencial, mecanismos de regulação e indicadores de impacto na produtividade. Ao final, será realizada análise relacionando os níveis de estresse dos gestores com as variáveis demográficas e ocupacionais pesquisadas.

5.1 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Como unidades de análise têm-se as secretarias de estado que compõem a Administração Direta do estado de Minas Gerais, que, no caso deste estudo, são em número de 17. A pesquisa foi de natureza censitária, envolvendo, a princípio, 617 gestores, obtendo-se o retorno de 181 questionários respondidos. Estes sujeitos são ocupantes das funções de subsecretário, superintendente, diretor, coordenador e chefe de núcleo. A seguir, serão apresentadas as variáveis demográficas do estudo.

5.1.1 Variáveis demográficas

A maioria dos participantes da pesquisa – 104 gestores, ou 57,4% – é do sexo feminino. Os participantes do sexo masculino foram 77, ou 42,6% (TAB.1).

Tabela 1 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por gênero

Gênero	Quantitativo	%
Masculino	77	42,6
Feminino	104	57,4
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa

Ao identificar a idade dos participantes, foram definidas previamente nove faixas etárias. Inicia-se com a faixa de até 24 anos, tendo cada uma das sete faixas subsequentes intervalos de cinco anos. A última faixa etária é composta pelos participantes com 60 anos ou mais.

A faixa etária de 30 a 34 anos foi a que registrou o maior quantitativo de gestores: 33, ou 18,3%. A faixa dos 45 aos 49 anos ficou em segundo lugar, com 29 gestores, ou 16,0%; a de 25 a 29 anos, em terceiro lugar, com 28 gestores, ou 15,5%; a de 35 a 39 anos, a de 40 a 44 anos e a de 55 a 59 anos, com distribuição bem próximas, 11,6%, 10,5% e 9,4%, respectivamente. Na faixa etária de até 24 anos, apenas 4 gestores, ou 2,2%, se enquadraram. Por fim, na faixa de 60 anos ou mais foram identificados 7 participantes, ou 3,8% (TAB. 2).

Tabela 2 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por faixa etária

Faixa etária	Quantitativo	%
Até 24 anos	4	2,2
25 a 29 anos	28	15,5
30 a 34 anos	33	18,3
35 a 39 anos	21	11,6
40 a 44 anos	19	10,5
45 a 49 anos	29	16,0
50 a 54 anos	23	12,7
55 a 59 anos	17	9,4
60 anos ou mais	7	3,8
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que é significativo o percentual de gestores na faixa de 25 a 34 anos: 33,8%. Este fato pode ser explicado pela contínua formação de especialistas em política pública e gestão governamental pela Escola de Governo de Minas Gerais, sistemática utilizada pelo governo do estado para compor seu quadro de pessoal. Os graduados no curso de Administração

Pública já ingressam no estado ocupando cargos de especialistas e em pouco tempo já ocupam cargos de gestão.

Em relação ao estado civil, 92 gestores, ou 50,8%, são casados ou vivem com o cônjuge. Os solteiros são 68, ou 37,6%. Apenas 3 gestores, ou 1,7%, são viúvos, enquanto outros 18, ou 9,9%, disseram manter outro tipo de vínculo conjugal (TAB. 3)

Tabela 3 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por estado civil

Estado civil	Quantitativo	%
Solteiro(a)	68	37,6
Casado(a) / Vive com cônjuge	92	50,8
Viúvo(a)	3	1,7
Outros	18	9,9
Total	181	100

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 4 apresenta a distribuição dos sujeitos pesquisados por nível de escolaridade. Percebe-se que apenas uma pequena parcela dos gestores – 7, ou 3,9% dos participantes – não possui o ensino superior completo, enquanto 44, ou 24,4%, possuem curso superior completo. Possuem curso de especialização incompleto ou já concluído 91 gestores, ou 50,3%. Os gestores com curso de mestrado e doutorado já iniciado ou concluído são, respectivamente, 33, ou 18,2%, e 6, ou 3,3%.

Tabela 4 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por nível de escolaridade

Escolaridade/Pós-graduação	Quantitativo	%
Ensino médio completo	3	1,7
Ensino superior incompleto	4	2,2
Ensino superior completo	44	24,4
MBA / Especialização incompleto	14	7,7
MBA / Especialização completo	77	42,5
Mestrado incompleto	14	7,7
Mestrado completo	19	10,5
Doutorado / PhD incompleto	4	2,2
Doutorado / PhD completo	2	1,1
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.2 Dados referentes a estado de saúde e alguns hábitos dos participantes

Consumir bebidas alcoólicas é um comportamento recorrente para 114 gestores, ou 63,0%. Consomem de 1 a 5 unidades por semana 79 gestores, ou 43,6%, ao passo que 33, ou 18,2%, consomem de 6 a 15 unidades. Somente 1 gestor, ou 0,6%, afirmou beber de 16 a 35 unidades, tendo 1, ou 0,6%, afirmado que consome mais de 35 unidades (TAB. 5).

Tabela 5 – Distribuição dos sujeitos pesquisados em relação ao consumo semanal de bebida alcoólica

Consumo de bebida alcoólica	Quantitativo	%
Não	67	37,0
De 1 a 5 unidades semanais	79	43,6
De 6 a 15 unidades semanais	33	18,2
De 16 a 35 unidades semanais	1	0,6
Mais de 35 unidades semanais	1	0,6
Total	181	100,0

Nota: 1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados.

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o I Levantamento Nacional sobre os padrões de consumo de álcool na população brasileira (LARANJEIRA *et al.*, 2007), 48% dos adultos brasileiros não bebem, 29% bebem até três vezes por mês e 24% bebem uma vez por semana ou mais. O percentual de consumidores de álcool entre os gestores públicos estaduais pesquisados foi superior aos encontrados neste levantamento.

Com relação à frequência com que têm bebido atualmente, apenas 9 gestores, ou 7,9%, estão consumindo mais do que de costume, enquanto 67, ou 58,8%, estão consumindo a mesma quantidade que tinham costume (TAB. 6).

Tabela 6 – Frequência do consumo de bebida alcoólica

Frequência do consumo de bebida alcoólica	Quantitativo	%
Menos que de costume	38	33,3
O mesmo que de costume	67	58,8
Mais que de costume	9	7,9
Total	114	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se abordar o uso de cigarro, 20 gestores, ou 11,0%, afirmaram possuir este hábito. A Tabela 7 apresenta os dados sobre a existência ou não deste hábito entre os participantes na pesquisa.

Tabela 7 – Distribuição dos sujeitos pesquisados por, consumo de cigarro

Consumo de cigarro	Quantitativo	%
Sim	20	11,0
Não	161	89,0
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o “Inquérito domiciliar sobre comportamentos de risco e morbidade referida de doenças e agravos não transmissíveis: Brasil, 15 capitais e Distrito Federal, 2002-2003”, realizado pelo Instituto Nacional do Câncer (2004), o percentual de fumantes com 25 anos ou mais que residem na cidade de Belo Horizonte e que concluíram o ensino fundamental ou mais é de 17,7%. Portanto, percebe-se que o percentual de gestores públicos estaduais mineiros fumantes (11%) é inferior ao percentual encontrado na população belo-horizontina, tendo como referência os dados do inquérito citado.

Quanto à ocorrência de problemas de saúde, a Tabela 8 mostra que 73 gestores, ou 40,3%, afirmaram ter apresentado algum problema de saúde nos últimos três meses.

Tabela 8 – Distribuição dos sujeitos pesquisados pela ocorrência de problema de saúde

Problemas de saúde	Quantitativo	%
Sim	73	40,3
Não	108	59,7
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os principais problemas identificados foram: hipertensão (31 gestores), gastrite (15 gestores), hipotireoidismo, diabetes e problemas respiratórios (5 gestores cada um) (TAB. 9).

Tabela 9 – Problemas de saúde mais citados pelos sujeitos pesquisados

Problemas de saúde	Número de citações
Hipertensão	31
Gastrite	15
Hipotireoidismo	5
Diabetes	5
Problemas respiratórios	5
Colesterol elevado	4
Alergias	3
Outros	18

Fonte: Dados da pesquisa

Apenas 2 gestores, ou 1,1%, relataram já ter sofrido infarto cardíaco (TAB. 10).

Tabela 10 – Distribuição dos sujeitos pesquisados em relação à ocorrência de infarto cardíaco

Ocorrência de infarto cardíaco	Quantitativo	%
Sim	2	1,1
Não	179	98,9
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A prática regular de atividade física faz parte do cotidiano de 57 gestores, o que corresponde a 31,5% dos sujeitos pesquisados (TAB. 11).

Tabela 11 – Distribuição dos sujeitos em relação à prática regular de atividade física

Prática regular de atividade física	Quantitativo	%
Sim	57	31,5
Não	124	68,5
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Entre os sujeitos pesquisados, 122, ou 67,4%, disseram praticar alguma atividade por *hobby*, enquanto 59 gestores, ou 32,6%, afirmaram não praticá-la (TAB. 12).

Tabela 12 – Distribuição dos sujeitos em relação à prática de alguma atividade por *hobby*

Possui <i>hobby</i>	Quantitativo	%
Sim	122	67,4
Não	59	32,6
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

As atividades mais citadas como *hobby* foram: prática de atividade física (48 citações), leitura (27 citações), ouvir música (12 citações), e assistir filme (10 citações) (TAB. 13).

Tabela 13 – *Hobbies* mais praticados pelos sujeitos pesquisados

<i>Hobbies</i>	Número de citações
Praticar atividade física (caminhar, correr, dançar, esportes, academia)	48
Ler	27
Ouvir música	12
Assistir filme	10
Viajar	7
Cozinhar	6
Fazer artesanato	5
Encontrar os amigos	5
Decorar	3
Outros	18

Fonte: Dados da pesquisa

5.1.3 Variáveis ocupacionais

Considerando os aspectos relativos ao trabalho, buscou-se realizar a distribuição dos sujeitos pesquisados em função de: vínculo trabalhista, área de locação, cargo ocupado, tempo na função de gestor e carga horária semanal de trabalho.

Ao se considerar o tipo de vínculo trabalhista mantido com o estado, foi constatado que a maioria dos gestores participantes na pesquisa – 119, ou 65,7% – é servidor de carreira, concursado (TAB. 14).

Tabela 14 – Distribuição dos gestores pesquisados, por vínculo trabalhista

Vínculo trabalhista	Quantitativo	%
Concursado	119	65,7
Não concursado	62	34,3
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a distribuição dos sujeitos pesquisados por área de locação, foi possível perceber que a SEPLAG, apesar de não ter o maior número de gestores – 49, ou 7,9% – do total geral dos pesquisados, foi a secretaria que teve o maior número de participantes na pesquisa: 32, ou 17,7%. A SEE, que tem o segundo maior contingente – 56, ou 9,1% – teve o segundo maior número de participantes: 19 gestores, ou 10,5%. A SEDESE, com 53 gestores, ou 8,6%, e a SEF, com 41, ou 6,6%, tiveram o mesmo número de gestores participantes na pesquisa: 16, ou 8,8%. (TAB. 15).

Tabela 15 – Distribuição dos gestores pesquisados, por secretaria de estado

Secretarias de Estado	Quadro Total Gestores		Gestores Participantes	
	Quantitativo	%	Quantitativo	%
SEPLAG	49	7,9	32	17,7
SEMAD	35	5,7	10	5,6
SEDE	41	6,6	5	2,8
SEAPA	11	1,8	3	1,6
SEGOV	23	3,7	4	2,2
SETE	18	2,9	6	3,3
SEF	41	6,6	16	8,8
SEEJ	29	4,7	8	4,4
SECCRI	32	5,3	11	6,1
SECTES	13	2,1	2	1,1
SEC	28	4,5	6	3,3
SEDRU	26	4,2	5	2,8
SEDESE	53	8,6	16	8,8
SEE	56	9,1	19	10,5
SES	51	8,3	14	7,7
SETOP	26	4,2	7	3,9
SETUR	16	2,6	5	2,8
SEDS	69	11,2	12	6,6
Total	617	100,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 15 mostra que a SEDS, que tem o maior quantitativo de gestores – 69, ou 11,2% – teve apenas 12 participantes, ou 6,6%. A SEDE, a SEGOV, a SECTES, a SEC e a SEDRU também tiveram número de participantes na pesquisa proporcionalmente inferior ao quadro total de gestores lotados nas respectivas secretarias.

Ao se considerar a função ocupada pelos gestores, a maior parcela – 367, ou 59,5% do quadro total – é composta por diretores, sendo que participaram da pesquisa 111, ou 61,3%. Os superintendentes, a segunda maior parcela do total – 143, ou 23,2% – também ficaram em segundo lugar entre os participantes: 47, ou 26,0%. Os subsecretários foram 8, ou 4,4% dos participantes. Os chefes de núcleo tiveram a mesma representação: 8, ou 4,4%. Os coordenadores foram 7, ou 3,9% (TAB. 16).

Tabela 16 – Distribuição dos gestores pesquisados, por função

Função	Quadro Total de Gestores		Gestores Participantes	
	Quantitativo	%	Quantitativo	%
Subsecretário(a)	44	7,1	8	4,4
Superintendente	143	23,2	47	26,0
Diretor(a)	367	59,5	111	61,3
Coordenador(a)	15	2,4	7	3,9
Chefe de núcleo	48	7,8	8	4,4
Total	617	100,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de função de gestão, 95, ou 52,2%, estão de 1 a 3 anos. Os que estão há mais de 6 anos são 37, ou 20,4%. São 26, ou 14,4% os gestores que estão há menos de 1 ano na função. Os que estão entre 4 a 6 anos são 23, ou 12,7% (TAB. 17).

Tabela 17 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por tempo na função de gestão

Tempo na função de gestão	Quantitativo	%
Menos de 1 ano	26	14,4
De 1 a 3 anos	95	52,5
De 4 a 6 anos	23	12,7
Mais de 6 anos	37	20,4
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Ao se abordar a carga horária semanal de trabalho dos gestores, foi percebido que 129, ou 71,3%, trabalham mais de 40 horas. Considerando que os sábados e domingos não são dias úteis para estes gestores, pode-se concluir que 30 gestores, ou 16,6%, trabalham mais de 10 horas diárias. As entrevistas revelaram que alguns contratos de trabalho são de 20 horas semanais, o que justifica o aparecimento de jornada de trabalho inferior a 40 horas para 8 gestores pesquisados, ou 4,4% (TAB. 18).

Tabela 18 – Distribuição dos sujeitos pesquisados, por jornada de trabalho semanal

Jornada de trabalho semanal	Quantitativo	%
Menos de 40 horas	8	4,4
40 horas	44	24,3
De 41 a 45 horas	68	37,6
De 46 a 50 horas	31	17,1
De 51 a 55 horas	20	11,0
De 56 a 60 horas	5	2,8
Mais de 60 horas	5	2,8
Total	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Estudo realizado por Cooper (2008) revelou que 77% dos executivos trabalhavam mais de 40 horas por semana, 32% mais de 50 e quase 10% mais de 60 horas. Estudo realizado por Zille *et al.* (2011) constatou que mais de 90% dos gestores trabalhavam mais de 40 horas por semana, sendo que 81% afirmaram trabalhar mais de 40 a 50 horas semanais e 16%, de 50 a 60 horas. É possível perceber que, apesar da extensa jornada de trabalho semanal (mais de 40 horas) realizada por 71,3% dos gestores públicos estaduais, ela é proporcionalmente inferior aos dois estudos citados.

A seguir, será apresentado o diagnóstico do estresse ocupacional, assim como os construtos do MTEG: sintomas, fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial, mecanismos de regulação e indicadores de impactos na produtividade.

5.2 Diagnóstico do estresse ocupacional

Para realizar o diagnóstico do estresse ocupacional dos participantes da pesquisa, utilizou-se como referência o modelo MTEG, desenvolvido por Zille (2005). A análise e a interpretação

dos dados colhidos por meio do questionário aderente ao modelo foram realizadas seguindo os critérios estabelecidos pelo autor. Foram considerados quatro níveis de intensidade do estresse: ausência de estresse, estresse leve a moderado, estresse intenso e estresse muito intenso. Os valores de referência para a interpretação do estresse ocupacional dos gestores são apresentados na Tabela 19.

Tabela 19 – Interpretação do estresse ocupacional de acordo com o MTEG

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

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

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

De acordo com Zille (2005, p. 194 e 195) os níveis de estresse utilizados para análise podem ser definidos da seguinte forma:

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

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

Estresse intenso – nesta situação, o indivíduo já convive com alguns dos principais sintomas de estresse de forma importante, como nervosismo acentuado, ansiedade (sensação de vazio, expectativa acentuada), angústia (aflição, sensação de impotência diante dos problemas), fadiga (baixo nível de energia), dificuldade de concentração no trabalho, insônia, dor nos músculos do pescoço e ombros por tensão, dor de cabeça por tensão, indisposição gástrica, palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos) e autoestima baixa, entre outros. Neste nível, o indivíduo apresenta problemas de concentração, tendo dificuldades de realizar as suas atividades, de maneira geral. O trabalho passa a ser impactado de forma importante, gerando queda na produtividade. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e, na maioria dos casos requerem tratamento.

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

A Tabela 20 apresenta a análise descritiva do nível de estresse dos gestores mineiros pesquisados. Os que apresentaram quadro de estresse instalados, variando de leve a moderado a muito intenso, foram 134, ou 74,0%. São 78 gestores, ou 43,0%, com nível de estresse leve a moderado; 47 gestores, ou 26,0%, com estresse intenso; e 9 gestores, ou 5,0%, com estresse muito intenso. Os participantes que não apresentam quadro de estresse instalado foram 47, ou 26,0%. Isso significa que estes indivíduos vêm apresentando bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as exigências psíquicas advindas das situações de trabalho.

Tabela 20 – Análise descritiva do nível de estresse ocupacional

Nível de estresse	N	%	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mín. ¹	Max. ²	Perc. ³ 25	Perc. 75
Ausência de estresse	47	26,0	1,45	1,49	0,211	1,00	1,75	1,28	1,64
Estresse leve a moderado	78	43,0	2,08	2,08	0,199	1,76	2,45	1,93	2,24
Estresse intenso	47	26,0	2,75	2,70	0,197	2,48	3,15	2,58	2,97
Estresse muito intenso	9	5,0	3,42	3,27	0,392	3,17	4,41	3,20	3,51
Total	181	100,0	2,16	2,12	0,592	1,00	4,41	1,74	2,58

Notas: 1) abreviação de mínimo. 2) abreviação de máximo. 3) abreviação de percentil
 Fonte: Dados da pesquisa

Também é possível perceber que 50% dos gestores pesquisados apresentam valor de estresse maior que 2,12 (mediana), sendo que a média foi 2,16. Percebe-se ainda que 75% desses indivíduos possuem valor de nível de estresse maior que 1,74 (percentil 25). Apenas 25% dos indivíduos pesquisados apresentaram nível de estresse superior a 2,58 (percentil 75). O valor mínimo encontrado do nível de estresse dos indivíduos foi 1,00 e o valor máximo foi 4,41. Observa-se que o maior desvio da média encontrado foi em relação aos valores do nível de estresse muito intenso, 0,392 (desvio-padrão).

O diagnóstico de estresse dos gestores pesquisados vai ao encontro dos resultados das últimas pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema. Zille (2005) realizou estudo em que avaliou o nível de estresse gerencial em 15 empresas privadas com atuação no Brasil. O diagnóstico final da amostra, constituída por 547 indivíduos, teve o seguinte resultado: 63% dos gerentes com quadro de estresse, sendo que 45% com nível de estresse leve a moderado, 15% com estresse intenso e 3% com nível de estresse muito intenso. Outro estudo realizado por Zille *et al.* (2011), semelhante ao de Zille (2005), mas desta vez com uma amostra de 950 gestores pesquisados, apontou os seguintes resultados: 71% com quadro de estresse, sendo que 43%

com quadro de estresse leve a moderado, 23% com estresse intenso e 5% com nível de estresse muito intenso.

Diagnóstico realizado por Couto (1987) envolvendo executivos e gerentes de organizações brasileiras que participaram de seminário desenvolvido pelo autor, constatou que de cada 100 indivíduos 45 apresentavam alto nível de estresse, 26 apresentavam estresse leve ou moderado e apenas 27 apresentavam-se sem estresse. Pesquisas comparativas realizadas no Centro Psicológico de Controle do *Stress* mostraram que em 1996 o estresse entre pessoas que exerciam cargos em nível executivo e diretivo no Brasil atingia o índice de 40% (LIPP, 2005).

Ressalta-se que, apesar de o estudo em referência ter sido realizado na esfera pública, os resultados são similares aos encontrados com gerentes e outros trabalhadores na realidade na realidade brasileira (ZILLE, 2005, 2011; COUTO, 1987).

A Tabela 21 revela que o nível tático de gestão apresentou maior proporção de indivíduos diagnosticados com estresse (76,0%) do que os níveis estratégico (62,5%) e operacional (66,7%). De acordo com Zille (2005), o nível de pressão tende a ser mais acentuado no nível intermediário, uma vez que estes gestores têm que conviver com as pressões advindas da base da organização, como também do seu topo.

Tabela 21 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a função ocupada

Função Ocupada	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Subsecretário	3	37,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0	5	62,5	8	100,0
Nível estratégico	3	37,5	2	25,0	1	12,5	2	25,0	5	62,5	8	100,0
Superintendente	12	25,5	20	42,6	14	29,8	1	2,1	35	74,5	47	100,0
Diretor	26	23,5	49	44,1	31	27,9	5	4,5	85	76,5	111	100,0
Nível tático	38	24,0	69	43,7	45	28,5	6	3,8	120	76,0	158	100,0
Coordenador	2	28,6	4	57,1	0	0	1	14,3	5	71,4	7	100,0
Chefe de núcleo	3	37,5	3	37,5	2	25,0	0	0	5	62,5	8	100,0
Nível operacional	5	33,3	7	46,7	2	13,3	1	6,7	10	66,7	15	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Notas: 1) O nível estratégico foi composto pelos subsecretários, o nível tático foi composto pelos superintendentes e diretores e o nível operacional foi composto pelos coordenadores e chefes de núcleo. 2) Para os níveis tático e operacional, foi calculada a média das funções correspondentes para se obter os níveis de estresse ou a sua ausência.

Fonte: Dados da pesquisa

Se a análise for relacionada aos níveis mais críticos de estresse (intenso e muito intenso), tem-se que os gestores de nível estratégico (subsecretários) apresentam níveis mais elevados (37,5%) se comparados com os gestores do nível tático (32,3%) e operacional (20,0%). Ressalta-se, ainda, que estes níveis são bastante preocupantes, tanto do ponto de vista de desempenho no trabalho como em relação a aspectos relacionados à saúde desses gestores.

Em relação aos níveis de estresse intenso e muito intenso, tem-se que os indivíduos perdem quase que totalmente a sua capacidade de trabalho. A capacidade de concentração fica seriamente comprometida e as dificuldades se acentuam em termos gerais. O trabalho passa a ser impactado de forma muito importante, gerando queda significativa de produtividade ou, mesmo, a impossibilidade da sua realização. Os sintomas se acentuam e na maioria dos casos exige afastamento das atividades, inclusive do trabalho.

Apesar desta maior incidência de estresse no nível tático de gestão, não houve diferença estatisticamente significava, em média, entre os níveis. Também não houve associação entre a função ocupada pelos gestores e o estresse ocupacional.

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

5.2.1 Sintomas de estresse

É importante apresentar a frequência com que os sintomas de estresse se manifestaram nos participantes da pesquisa. Neste estudo, a incidência dos sintomas em cada um dos gestores serviu de base para o diagnóstico do nível de estresse ocupacional. A escala utilizada no questionário para mensurar a frequência com que os sintomas manifestaram nos gestores, variou de 1,00 a 5,00, com as seguintes gradações: nunca, raramente, algumas vezes, frequente e muito frequente. Os gestores que manifestaram o sintoma de forma frequente ou muito frequente foram identificados e distribuídos conforme o diagnóstico de estresse (grupo sem estresse e grupo com estresse). A Tabela 22 apresenta a frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional no grupo de gestores sem estresse e no grupo de gestores com estresse.

É possível perceber por meio da Tabela 22 que todos os sintomas relacionados ao estresse ocupacional foram significativamente mais frequentes no grupo de gestores com estresse do que no grupo de gestores sem estresse. Fadiga (58,96%) e dor nos músculos do pescoço (50,75%) foram os sintomas mais recorrentes e manifestaram em mais da metade dos gestores com estresse. Ansiedade (46,27%) e angústia (34,33%) manifestaram em mais de um terço dos gestores com estresse. Nervosismo (30,60%) e irritabilidade fácil (26,87%) ocorreram em mais de um quarto dos estressados. Estes seis sintomas mais frequentes no grupo com estresse também estiveram presentes no grupo sem estresse, mas com frequências baixas. Além destes seis sintomas, indisposição gástrica também manifestou em um gestor do grupo sem estresse, sendo que os demais sintomas não apresentaram manifestação neste grupo. O construto em referência mostrou-se muito importante para a explicação do estresse nos gestores pesquisados.

Tabela 22 – Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional

Sintomas	Gestores sem Estresse		Gestores com Estresse	
	N	%	N	%
Fadiga	3	7,32	79	58,96
Dor nos músculos do pescoço e ombros	3	7,32	68	50,75
Ansiedade	2	4,88	62	46,27
Angústia	1	2,44	46	34,33
Nervosismo	1	2,44	41	30,60
Irritabilidade fácil	1	2,44	36	26,87
Falta ou excesso de apetite	0	0,00	31	23,13
Períodos de depressão	0	0,00	30	22,39
Insônia	0	0,00	28	20,90
Pânico	0	0,00	25	18,66
Dor de cabeça ocasionada por tensão	0	0,00	24	17,91
Indisposição gástrica ou dor no estômago	1	2,44	23	17,16
Ímpetos de raiva	0	0,00	22	16,42
Perda e/ou oscilação do senso de humor	0	0,00	21	15,67
Palpitações	0	0,00	14	10,45
Nó na garganta	0	0,00	11	8,21
Tontura, vertigem	0	0,00	9	6,72
Uso de cigarros para aliviar a tensão	0	0,00	9	6,72
Dor discreta no peito quando está sob tensão	0	0,00	8	5,97
Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão	0	0,00	3	2,24
Média	---	0,01	---	22,01

Notas: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência dos sintomas.

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando estes dados e relacionando-os com pesquisas realizadas no Brasil, é possível perceber que fadiga e dor nos músculos do pescoço também foram os sintomas mais importantes no estudo de Braga (2008). No estudo de Zille (2005), estes sintomas ficaram em terceiro e em quarto lugar em frequência entre os gerentes pesquisados. Ansiedade foi o principal sintoma encontrado por Zille (2005) e ficou em quinto lugar no estudo de Braga (2008). Nervosismo foi o segundo sintoma mais importante encontrado por Zille (2005) e o terceiro diagnosticado por Braga (2008). Segundo Couto (1987), os sintomas com maior incidência entre os gerentes/executivos com estresse intenso são: nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga e sentimentos de raiva, nesta ordem.

5.2.2 Fontes de tensão

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

5.2.2.1 Fontes de tensão no trabalho

O construto *fontes de tensão no trabalho* é de primeira ordem e é explicado pelos construtos de segunda ordem: *processos de trabalho*, *relações no trabalho*, *insegurança na relação de trabalho* e, *convivência com indivíduos de personalidade difícil*. Estes, por sua vez, são explicados por seus indicadores. A Tabela 23 apresenta a frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão no trabalho* no grupo de gestores diagnosticados com estresse e no grupo de gestores sem estresse.

É possível perceber pela Tabela 23 que todos os indicadores do construto *fontes de tensão no trabalho* foram significativamente superiores no grupo de gestores com estresse. Isso demonstra que o construto em referência é muito importante para a explicação dos casos de estresse nos gestores pesquisados.

Tabela 23 – Frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão no trabalho*

Indicadores de fontes de tensão no trabalho	Gestores sem Estresse		Gestores com Estresse	
	N	%	N	%
Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança.	6	13,64	68	49,64
Muitos prazos e prazos apertados, como rotina no trabalho.	5	11,36	56	40,88
Realização do máximo de trabalho com o mínimo de recursos, de forma exagerada.	6	13,64	48	35,04
Execução de trabalho complexo.	8	18,18	47	34,31
Filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados.	5	11,36	47	34,31
Número excessivo de horas de trabalho.	4	9,09	44	32,12
Pressão excessiva no trabalho nos seus diversos aspectos.	3	6,82	42	30,66
Metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	4	9,09	40	29,20
Sobrecarga pela tecnologia (<i>e-mail, softwares, sistemas integrados de gestão, entre outros</i>)	6	13,64	38	27,70
Excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os limites.	0	0,00	38	27,74
Decisões relacionadas ao trabalho do gestor sem a sua participação.	3	6,82	34	24,82
Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente).	3	6,82	32	23,36
Experiências de situações de inibição da liberdade no exercício das atividades.	1	2,27	26	18,98
Princípios de racionalidade (aproveitamento o máximo de tempo e recursos), levados ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade.	2	4,55	23	16,79
Experiências de situações de inibição de autenticidade e coerência, no exercício das atividades.	1	2,27	23	16,79
Insegurança e instabilidade de permanência na função.	1	2,27	23	16,79
Clima de insegurança e medo.	2	4,55	16	11,68
Orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que é considerado eticamente correto.	2	4,55	16	11,68
Decisões tomadas por pessoas "mentalmente desequilibradas" (perversas e/ou neuróticas).	2	4,55	15	10,95
Situações de prática de humilhação, explícita ou implícita.	2	4,55	15	10,95
Práticas recorrentes de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	2	4,55	14	10,22
Situações de desrespeito humano.	2	4,55	11	8,03
Experiências de alto impacto emocional, como assalto, acidente grave, morte e outras de mesma natureza.	0	0,00	8	5,84
Média	---	6,92	---	22,98

Notas: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa

Os indicadores: “Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança” (49,64%), “Muitos prazos e prazos apertados” (40,88%) e “Realização do máximo de trabalho com o mínimo de recursos, de forma exagerada” (35,04%) foram os mais frequentes no grupo de gestores diagnosticados com estresse, revelando-se, portanto, como os mais importantes do construto *fontes de tensão no trabalho*. “Execução de trabalho complexo” e a “Filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados” também tiveram significativa frequência no grupo com estresse (34,31%). Estes indicadores mais frequentes estão relacionados ao construto de segunda ordem *processos de trabalho*.

Estes resultados estão de acordo com estudos que indicam que as principais fontes de tensão no trabalho são: sobrecarga e pressão no trabalho (ZANELLI, 2010; ZILLE, 2008 e 2005; CAMELO e ANGERAMINI, 2008; SINGH e DUBEY, 2001) e complexidade e estruturação do trabalho (JUNQUILHO, 2005; ROSH, 2008).

5.2.2.2 Fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial

O construto *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial* é de primeira ordem e é explicado por quatro construtos de segunda ordem: *responsabilidades acima dos limites, estilo e qualidade de vida, trabalho dos gerentes e desmotivação*. Estes, por sua vez, são explicados por seus indicadores. Para facilitar a análise deste construto, ele foi desmembrado em dois: *fontes de tensão do indivíduo* e *fontes de tensão do papel gerencial*.

A Tabela 24 apresenta a frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão do indivíduo* no grupo de gestores sem estresse e no grupo de gestores com estresse. Os indicadores mais importantes, que se apresentaram em mais da metade dos gestores diagnosticados com estresse, foram: “Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal” (62,77%), “Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre” (62,04%), “Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal” (59,85%) e “Não conseguir desligar-se do trabalho” (52,55%).

O grupo de gestores com estresse apresentou frequência significativamente maior em todos os indicadores do construto quando comparados ao grupo sem estresse. Portanto, percebe-se que

o construto em referência mostra-se como muito importante para a explicação dos casos de estresse nos gestores pesquisados.

Tabela 24 – Frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão do indivíduo*

Indicadores de fonte de tensão do indivíduo	Gestores sem Estresse		Gestores com Estresse	
	N	%	N	%
Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	11	25,00	86	62,77
Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	16	36,36	85	62,04
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.	13	29,55	82	59,85
Não conseguir desligar-se do trabalho.	10	22,73	72	52,55
Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	7	15,91	46	33,58
Ter os horários de descanso tomados pelo trabalho.	6	13,64	32	23,36
Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	4	9,09	28	20,44
Média	---	21,75	---	44,94

Notas: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa

A frequência dos indicadores referentes às *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente* é apresentada na Tabela 25. “Não ter tempo para viver com mais qualidade de vida” (58,96%) e “Vivenciar conflitos decorrentes da necessidade de ser inovador e dotado de autonomia e ao mesmo tempo ter que subordinar-se às normas institucionais” (51,49%) foram os indicadores presentes em mais da metade dos gestores com estresse. “Ter dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal” (47,76%) e “Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão” (44,78%) também foram indicadores com alta frequência no grupo de gestores diagnosticado com estresse.

O grupo de gestores com estresse apresentou frequência significativamente superior ao grupo sem estresse em todos os indicadores do construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente*. Percebe-se que o construto em referência mostra-se como muito importante para a explicação dos casos de estresse nos gestores pesquisados.

Tabela 25 – Frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente*

Indicadores de fontes de tensão específicas do trabalho do gerente	Gestores sem Estresse		Gestores com Estresse	
	N	%	N	%
Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.	10	22,73	79	58,96
Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da instituição.	10	22,73	69	51,49
Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.	5	11,36	64	47,76
Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão.	6	13,64	60	44,78
Ter de compatibilizar entre a necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo da instituição.	8	18,18	50	37,31
Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	6	13,64	40	29,85
Sentir que os resultados estão “de bom tamanho”, mas não poder manifestar essa percepção para o grupo/instituição, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores.	1	2,27	25	18,66
Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida na instituição.	3	6,82	19	14,18
Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.	3	6,82	15	11,19
Média	---	13,13	---	34,91

Notas: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137). 2) Em cada indicador, somente as respostas ‘frequente’ e ‘muito frequente’ foram consideradas para determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa

O construto *fontes de tensão do indivíduo* teve a média geral do grupo sem estresse (21,75%) e do grupo com estresse (44,94%) superiores aos dos construtos *fontes de tensão no trabalho* e *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente*. Dos sete indicadores do construto, os seis primeiros estão relacionados aos padrões característicos de comportamento dos indivíduos tipo A, descritos por Friedman e Rosenman (1973, apud ROSH, 2008), sendo mais propensos a problemas coronarianos, doença cardíaca e também ao estresse no trabalho.

5.2.2.3 Outras fontes de tensão

Além dos construtos *fontes de tensão no trabalho* e *fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial*, foram investigadas outras fontes de tensão. As decorrentes de aspectos sociais, como trânsito, violência e relacionamentos sociais, foram as que apresentaram maior frequência no grupo de gestores com estresse (42,54%) e também sem estresse (18,18%). Tais resultados podem ser verificados na Tabela 26.

Tabela 26 – Frequência dos indicadores do construto *outras fontes de tensão*

Outras fontes de tensão	Gestores com Estresse		Gestores sem Estresse	
	N	%	N	%
Tensão excessiva por fatores de natureza social, como: viver na cidade grande com todas as suas consequências, trânsito, violência, insegurança, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera.	8	18,18	57	42,54
Pressão excessiva por questões próprias, por exemplo, características pessoais, de formação, de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.	4	9,09	40	29,85
Tensão excessiva por fatores relacionados à saúde e/ou de familiares como: estar doente, conviver com doença na família, não possuir meios de atendimento seguro caso necessário, entre outros de mesma natureza.	1	2,27	32	23,88
Tensão excessiva por fatores de natureza familiar, como: conflitos com cônjuge, conflitos na relação com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas à herança, pensão alimentícia e outras de mesma natureza?	0	0,00	27	20,15
Média	---	7,39	---	29,10

Notas: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa

O trânsito é um dos fatores de natureza social que merece maior atenção, devido aos recorrentes relatos de insatisfação dos gestores com a distância e o acesso até a CAMG. Segundo os gestores pesquisados, este fator pode ser considerado uma forte fonte de tensão. Tal insatisfação pode ser comprovada em trechos das entrevistas individuais realizadas com alguns gestores. A indicação 'H' ou 'M' ao final dos relatos significa que o entrevistado foi um homem (H) ou mulher (M).

Tem o problema do deslocamento para a Cidade Administrativa. O trânsito é muito difícil! Aas vias de acesso são complicadas. (H1)

A distância da Cidade Administrativa em relação ao Centro é um transtorno. (H3)

Aqui (CAMG) tudo é lindo, tudo é bonito, mas a distância para chegar aqui faz parecer que tem um elefante no peito na hora de levantar da cama e vir para trabalhar. (H4)

Há uma insatisfação geral com a distância, que gera muito cansaço. (M3)

Além de responderem aos quatro indicadores do construto *outras fontes de tensão*, os gestores também foram questionados quanto à existência de outros fatores causadores de tensão excessiva no ambiente de trabalho, além dos relacionados no questionário. A Tabela 27 apresenta os fatores tensionantes citados pelos pesquisados.

Tabela 27 – Outros fatores do ambiente de trabalho citados como causadores de tensão excessiva

Fatores causadores de tensão excessiva	Número de citações
Falta de planejamento das ações	22
Deslocamento até a CAMG (trânsito e distância)	16
Política salarial (baixos salários e diferenças salariais)	16
Número reduzido de recursos humanos (pessoal)	12
Excesso de barulho no ambiente de trabalho	11
Conflito e competição entre os servidores	11
Desmotivação e falta de comprometimento dos servidores	7
Relacionamento deficiente com outros poderes e órgãos	7
Falta de capacitação dos gestores (estrategistas)	8
Falta de recursos financeiros para os projetos	7
Falta de melhor definição das atribuições de cada cargo	7
Falta de capacitação dos recursos humanos	6
Distância da CAMG até o comércio e serviços em geral	6
Comunicação deficitária	5
Falta de privacidade no ambiente de trabalho	5
Ar condicionado desregulado (muito forte e poluente)	4
Falha no <i>feedback</i> aos servidores (em geral é negativo e desrespeitoso)	4
Diferença no tratamento dado aos servidores	3
Excesso de burocracia	3
Sobrecarga de trabalho	3
Não poder abrir as janelas	2
Iluminação artificial	2
Carpete (poluição do ar)	2

Fonte: Dados da pesquisa

Os fatores mais citados como causadores de tensão excessiva foram: “Falta de planejamento das ações” (22), “Deslocamento até a Cidade Administrativa, considerando o trânsito e a distância” (16) (observa-se a recorrência deste fator já apontado anteriormente), “Política salarial” (16), “Número reduzido de recursos humanos” (12) e “Excesso de barulho no ambiente de trabalho” (11). Quando se consideram as condições ambientais de trabalho houve queixas relacionadas a: barulho excessivo (11), falta de privacidade (5), ar-condicionado desregulado (4), impossibilidade de abrir janelas (2), iluminação artificial (2) e carpete (2). Estes dois últimos foram considerados fatores de poluição do ar dos locais de trabalho.

Para um melhor entendimento das fontes de tensão mais relatadas pelos gestores, apresentam-se trechos das entrevistas que abordam a questão. Em relação à falta de planejamento no estado, os relatos ajudam a explicar este ponto:

A falta de organização e planejamento do governo é um grande problema. Essa falta de planejamento causa muitos danos pra gente que trabalha e para o próprio governo, às vezes. Isso é negativo. (H1)

A falta de planejamento leva você a trabalhar muito com um determinado projeto e não executar a grande maioria. Isso gera uma frustração. Essa frustração tem total influência na saúde. (H3)

A gente tem uma crítica muito comum de que o Estado passa seis meses planejando e seis meses executando. Só que o prazo para esta execução nem sempre é o adequado. Esperam-se resultados muito rapidamente, mas os mecanismos para implementação destas ações, com vistas a estes resultados, não são os melhores. O estado tem uma série de atrelamentos e prazos que precisam ser respeitados e que impedem que o resultado apareça com a urgência que solicita. (H4)

O planejamento é feito pelo ideal, e não pelo real. Quem planeja não tem consciência da área finalística. (M2)

Os recursos são escassos. Planeja-se com uma quantia e tem que executar com outra, bem menor. (M2)

Quando se trata do planejamento das ações, os prazos, a carga de trabalho e a cobrança por resultados também são fatores que apareceram como geradores de tensão excessiva. Os relatos a seguir demonstram o descontentamento com estes aspectos.

Aqui tem muita cobrança, tem as questões de prazo. Essa pressão é negativa. (H1)

Há um excesso de cobrança de resultados e uma falta de meios para realização, tanto do ponto de vista de governança sobre os projetos que a gente está envolvido quanto do ponto de vista do poder de decisão sobre os mesmos. (H4)

Quando se trata dos prazos, tudo é prioridade. O que você está fazendo não é prioridade, mas você vai ser cobrada no acordo de resultados. (M2)

Uma das coisas que talvez pressione a gente é essa questão dos prazos. Os prazos são arrojados e os servidores são escassos. (M5)

Uma das coisas que me deixa tensa é sobre essas pressões e que algumas coisas independem da nossa vontade. [...] Existem falhas que às vezes independem da nossa vontade. (M5)

A política salarial do estado e das secretarias foi outro fator citado como gerador de tensão excessiva. Os trechos a seguir retratam este incômodo:

O salário no estado é baixo. Por isso, se você não ajustar sua qualidade de vida, seu estilo de vida ao salário, isso gera tensão. Isso é outra fonte de tensão, as pessoas viverem acima de sua condição financeira. (H2)

Há diferenças entre salários, entre secretarias e até entre subsecretarias dentro da mesma secretaria. A remuneração é baixa. [...] De maneira geral, a remuneração não é boa. (H3)

A faixa salarial é muito depreciada. O salário do executivo estadual é muito acachapante, tendo em vista outras esferas e outros níveis de poder. (H4)

Considerando o custo do transporte e o custo da alimentação aqui, eu considero a remuneração baixa. (M6)

Outro fator gerador de tensão excessiva citado nos questionários foi o número reduzido de recursos humanos. Nas entrevistas, esse fator tensionante foi relatado da seguinte forma:

Você tem uma grande responsabilidade, mas não tem esse suporte de capital humano efetivamente pronto para te ajudar. (H5)

Falta funcionário efetivo. Tem muitos terceirizados, falta de concurso. Enxugamento do quadro é bom, mas da forma que está tem gerado insatisfação. (M3)

Falta pessoal especializado. A maioria do pessoal ocupa cargo comissionado. Falta a quem recorrer, porque você não tem pessoal especializado. (M6)

Quando se trata das condições ambientais de trabalho, outro fator gerador de tensão excessiva, percebeu-se que o barulho, a iluminação, o ar-condicionado e o carpete foram os alvos. Citam-se alguns comentários sobre estas condições:

Tem muito barulho nos ambientes de trabalho. Como as estações de trabalho fazem com que as pessoas trabalhem muito próximas, qualquer barulhinho incomoda e tira a concentração. Um espirro, falar ao telefone, conversar com um colega de trabalho incomoda a todos que estão ao seu redor. (H6)

A iluminação muito forte, o carpete, o ar-condicionado é uma mistura bombástica. [...] Precisa decidir se fica o carpete, se fica o ar e se fica a luz. Isso está virando um caso sério de saúde. (M2)

Não poder abrir janela, o ar-condicionado e o carpete são problemas. A luz é artificial, a gente não sai do ambiente de trabalho. No fim do dia, eu fico mais cansada. (M3)

As entrevistadas M2 e M3 queixam da incompatibilidade entre o ar-condicionado e o carpete, pois consideram que eles potencializam a poluição do ar dentro dos prédios, causando alergias respiratórias em diversos servidores.

A desmotivação e a falta de comprometimento dos servidores também foram citadas no questionário. Nas entrevistas, as queixas de desmotivação e a identificação de suas causas

foram recorrentes. Para melhor entendimento destas causas, são apresentados alguns trechos relacionados a esta temática extraídos das entrevistas:

Tem pessoas encostadas. É desestimulante. Tem pessoas que nem vêm trabalhar e aprovam o ponto da pessoa. Alguém está assinado este ponto. E que alguém é este? É alguém influente. (M6)

Você vê que há capacidade para se fazer um grande trabalho, mas ele esbarra em coisas tipicamente idiotas, coisas de terceiro mundo mesmo, do pior cenário possível. Por causa de quê? Por causa de gestão política, sabe, coisas que nós estamos lutando aí no Brasil para melhorar a cada ano, mas é muito difícil.[...] Passa por uma incompetência nas altas instâncias e, vou te falar, isso chega a muito alto mesmo. É falta de comando, falta de compromisso destas pessoas com uma coisa melhor. Então, isso acaba gerando estresse e desmotivação. Eu acho que isso gera muito estresse nas pessoas que são técnicas. (H5)

No estado, de maneira geral, não existe comprometimento com o recurso público. Existe pouca gente com espírito público. As pessoas não são penalizadas pelos erros, principalmente a alta gestão. Eles têm uma ideia aí, querem fazer uma coisa. Fazem, podem até gastar um dinheiro enorme do estado e, se deu certo, ótimo, se não deu isso não tem consequências. Não tem a menor consequência quando você erra no estado. (H2)

Eventualmente, principalmente do ponto de vista técnico, a gente sabe as melhores alternativas e nem sempre a gente consegue emplacá-las devido à estrutura de governança. [...] E ter que aceitar que as melhores alternativas não são aquelas que são efetivamente implantadas, isso produz uma desmotivação muito grande e estresse por conta de ver que as coisas não vão dar certo, ver que têm alternativas melhores e fazer o que é politicamente correto, mas nem sempre benéfico. (H4)

Apesar de todos os avanços que nós tivemos em relação ao controle público, das políticas públicas, em relação à democratização das decisões, a gente ainda tem uma influência política muito forte nesta organização. (M5)

Eu acho horrível esse negócio de estabilidade, porque a pessoa acomoda e não assume novos desafios. Fica esperando a aposentadoria, sabe? A pessoa esquece-se de viver para esperar a aposentadoria. Eu vejo que no funcionário que tem estabilidade, ele nunca ousou sair daqui porque tem estabilidade, ele acomoda, não assume novos desafios. (H 2)

O incômodo é você saber que você tem toda condição de fazer e você não consegue fazer. [...] Ideias não faltam, mas a motivação é que é escassa. Não digo que aquilo é a solução do mundo, mas aquilo que está na base. Você conversou com muita gente, você sabe que aquilo é o primeiro passo, mas os caras não querem dar aquele passo. Os caras querem manter o poder, os caras querem manter o recurso com eles. Não tem ninguém preocupado em efetivamente resolver. [...] Dinheiro não falta, falta qualidade de gestão pública, de ter um pouco menos de política interferindo nas coisas do dia a dia. (H 5)

No questionário, além de perguntados sobre os fatores do ambiente de trabalho causadores de tensão excessiva, os gestores foram questionados quanto aos fatores tensionantes do trabalho que eram, do ponto de vista deles, os mais difíceis de serem mudados. Os dois fatores mais citados foram: deslocamento até a Cidade Administrativa, com 25 citações, e o planejamento das ações, com 21 citações. São os mesmos dois primeiros fatores do ambiente de trabalho

causadores de tensão excessiva, já mencionados. A contratação de novos servidores, com 19 citações, e o aumento salarial, com 18 citações, foram o terceiro e o quarto fatores tensionantes considerados mais difíceis de serem mudados, sendo que estes também estão entre os cinco primeiros fatores do ambiente de trabalho causadores de tensão excessiva, já mencionados pelos gestores.

A Tabela 28 apresenta estes fatores tensionantes do trabalho considerados pelos gestores como os mais difíceis de serem mudados.

Tabela 28 – Fatores tensionantes do trabalho citados como os mais difíceis de serem mudados

Fatores tensionantes mais difíceis de serem mudados	Número de citações
Deslocamento até a CAMG (trânsito, distância)	25
Planejamento das ações (prazos, prioridades)	21
Contratação de novos servidores	19
Aumento salarial	18
Melhorar o ambiente físico	8
Capacitar servidores	7
Reduzir a carga de trabalho	7
Reduzir o barulho no local de trabalho	6
Valorizar dos servidores	5
Melhorar relacionamento entre os servidores	5
Reduzir a pressão por resultados	5
Desmotivação dos servidores	5
Melhorar a comunicação	5
Falta de serviços básicos na CAMG (banco, comércio e outros)	3

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos fatores causadores de tensão excessiva citados pelos gestores (TAB. 27), e dos fatores tensionantes do trabalho mais difíceis de serem mudados (TAB. 28), revela que existe grande descrença dos gestores na possibilidade de mudança da situação atual de trabalho. Os fatores percebidos como causadores de tensão também são percebidos como difíceis de serem mudados.

5.2.3 Mecanismos de regulação

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

A Tabela 29 mostra a frequência de cada indicador que compõem este construto nos grupos de gestores diagnosticados com estresse e sem estresse.

Tabela 29 – Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação

Mecanismos de Regulação	Gestores sem Estresse		Gestores com Estresse	
	N	%	N	%
Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho.	41	100,00	104	77,61
Possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana.	41	100,00	90	67,16
Tempo disponível para relaxar/descansar.	34	82,93	31	23,13
Cooperação entre os pares (gestores).	33	80,49	79	58,96
Possibilidade de gozar as férias regularmente.	32	78,05	68	50,75
Canal aberto na instituição para discussão das situações de dificuldades e tensão.	24	58,54	26	19,40
Periodicidade de cobranças na instituição.	23	56,10	40	29,85
Possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário.	21	51,22	28	20,90
Realização de programa de exercício físico planejado/orientado.	20	48,78	37	27,61
Possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho.	10	24,39	15	11,19
Média	---	68,05		38,66

Nota: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137).

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 29 mostra que todos os indicadores que compõem o construto *mecanismos de regulação* apresentam grau de importância significativa para explicar a ausência de estresse no primeiro grupo da tabela. Dois indicadores: “Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho” e “Possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e

“finais de semana” estiveram presentes em 100% dos gestores diagnosticados com ausência de estresse. Os indicadores “Tempo disponível para relaxar/descansar” (82,93%), “Cooperação entre os pares (gestores)” (80,49) e “Possibilidade de gozar as suas férias regularmente” (78,05%) estiveram presentes em mais de três quartos dos gestores sem estresse. Disso, percebe-se que o construto em referência mostra-se como muito importante para a explicação da ausência de estresse em 26,0% dos gestores pesquisados.

O já mencionado indicador “Tempo disponível para relaxar/descansar” merece atenção especial, pois esteve presente em 82,93% dos gestores com estresse e somente em 23,13% dos gestores sem estresse. Este achado reforça o que já foi percebido por Simonton (1987, *apud* SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011): indivíduos que normalmente são mais propensos ao estresse são aqueles que não conseguem, ou não se permitem, relaxar ou, mesmo, se refazer de uma situação de tensão, passando imediatamente a lidar com outras, atingindo, dessa forma, um estado de estresse.

Outro ponto importante a ser considerado é a alta frequência dos indicadores deste construto no grupo de gestores diagnosticados com quadro de estresse. Isso permite inferir que, apesar das estratégias utilizadas por estes gestores para o enfrentamento das exigências psíquicas do ambiente (laboral ou não), estas não estão sendo resolutivas. Mas deve-se ponderar que se essas estratégias não existissem o impacto do estresse no indivíduo seria bem maior. Se estas estratégias não resolvem o problema, pelo menos o atenuam.

Os gestores pesquisados foram questionados quanto às estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto das situações tensionantes. As estratégias relacionadas a “Autocontrole” foram citadas por 40 gestores. Estas estratégias envolvem ações de reflexão, concentração, manutenção do bom humor, planejamento e controle emocional para esquivar ou enfrentar situações de tensão. “Praticar atividade física” veio em segundo lugar, com 30 citações. “Ser assertivo, objetivo e com foco na solução de problemas” ficou em terceiro lugar, com 29 citações. “Fazer uma pausa e descansar” ficou em quarto lugar, com 26 citações. É possível perceber que estas estratégias mais citadas são positivas do ponto de vista da saúde e da qualidade de vida (TAB. 30).

“Comer”, com 6 citações, além de “Ingerir bebida alcoólica”, “Fumar” e “Tomar medicamento”, com 4 citações cada uma, também foram estratégias utilizadas para reduzir o

impacto das situações tensionantes. Percebe-se que tais estratégias são disfuncionais. Se, de um lado, estão ajudando a reduzir a tensão; de outro, podem estar colocando em risco a saúde destes gestores.

Tabela 30 – Estratégias pessoais utilizadas para reduzir o impacto de situações tensionantes

Estratégias pessoais	Número de citações
Autocontrole (refletir, concentrar, bom humor, planejar, controle emocional)	40
Praticar atividade física	30
Ser assertivo, objetivo e com foco na solução dos problemas	29
Fazer uma pausa, descansar	26
Encontrar família e/ou amigos	23
Passear, viajar	21
Ler	15
Aproveitar os momentos de lazer	11
Navegar na <i>internet</i>	9
Ouvir música	9
Conversar com colega de trabalho	8
Orar, meditar	7
Dormir bem	7
Assistir filme	6
Comer	6
Tomar café	6
Estudar	5
Ingerir bebida alcoólica	4
Fumar	4
Tomar medicamento para relaxar	4

Fonte: Dados da pesquisa

Uma das entrevistas ilustra esta situação disfuncional dos mecanismos de regulação. Ao ser questionado quanto aos mecanismos de regulação que utiliza para reduzir as tensões e/ou estresse, declarou:

Eu só faço levantamento de copo e arremesso de guimba de cigarro a distância. Fumo e álcool. Geralmente, nos finais de semana, em reunião com os amigos. (H4)

Para exemplificar como os mecanismos de regulação relacionados ao autocontrole foram abordados pelos gestores, apresentam-se trechos extraídos das entrevistas:

Acho que é o jeito de viver mesmo. As crenças que a gente tem, os valores que a gente tem fazem com que a gente consiga não se estressar muito com as coisas. Motivo até que teria, mas é o jeito que a gente encara estas situações que faz com que passe por cima destas coisas. (H1)

Meu perfil de tranquilidade é que ajuda. (M1)

Procuro ver o lado bom das coisas. (M2)

Sei o meu limite. Eu só faço até onde eu dou conta. [...] Eu respeito os meus limites. (M2)

Procuro sempre manter o bom humor. (M3)

A prática de atividade física também foi um mecanismo de regulação muito utilizado pelos gestores públicos estaduais. Este dado foi apontado na Tabela 30 como a segunda estratégia mais utilizada pelos gestores e voltou a aparecer nas entrevistas. Entre os entrevistados, alguns relataram utilizar este mecanismo de regulação.

Eu faço caminhada. A caminhada favorece. (H2)

Tento fazer atividade física umas quatro vezes por semana. (M4)

Praticar atividade física durante a semana me ajuda a relaxar. (M5)

Tento praticar atividade física. Gosto de dançar, pelo menos uma vez por semana. (M6)

A manutenção do relacionamento interpessoal saudável dentro do ambiente de trabalho também foi um mecanismo de regulação utilizado contra o estresse ocupacional. Os relatos a seguir foram coletados nas entrevistas individuais e exemplificam esta prática.

Eu gosto muito de conversar com as pessoas que eu trabalho. O diálogo aberto e franco ajuda a superar as tensões. (H2)

Eu evito ter problemas de relacionamento. Eu procuro me relacionar bem com os colegas. (H3)

Evito discussão. Demonstro tranquilidade para eles. (M1)

Mantenho sempre um bom relacionamento com o grupo. (M2)

O que eu tento fazer é ter uma gerência de forma descontraída. (M5)

Aproveitar o final de semana, feriados e férias para descansar também foi relatado nos questionários como mecanismo de regulação. Seguem alguns trechos extraídos das entrevistas.

Meu descanso é com a família. Como eu fico muito tempo fora, o máximo que eu tenho de tempo é para ficar em casa com a família, com as filhas, com a esposa. (H1)

Eu não vivo só para trabalhar. Eu tenho minha vida individual. Gosto de sair, gosto de viajar, ter minhas atividades independentes daqui. Isso é bom. (H2)

No final de semana, eu tento esquecer o meu trabalho. Desligo o celular. (H5)

Gosto de pelo menos uma vez no ano viajar uns quinze dias e descansar com a família. Isso ajuda a recarregar a bateria. (H6)

Eu não fico sem férias. (M3)

Outros mecanismos de regulação também foram citados durante as entrevistas:

Eu chego no meu horário e vou embora no meu horário. Não fico após o término da minha jornada. (M3)

Eu não tenho medo de perder o meu cargo. Então, eu não faço qualquer coisa para ficar no meu cargo. Se tiver um chefe que briga, que vai ficar me humilhando, exigindo que eu faça coisas que não são certas, eu não vou fazer. Simplesmente, eu viro as costas e vou embora. Isso me garante certa tranquilidade. (M3)

A psicoterapia tem me ajudado a trabalhar meus problemas. (M6)

Os gestores também foram questionados quanto aos fatores considerados importantes para que o ambiente da organização seja menos tenso e estressante para os servidores. O bom relacionamento entre os membros das equipes de trabalho e o adequado planejamento das ações foram os fatores mais citados: 38 citações cada um. A comunicação eficaz e a capacitação dos servidores vieram logo após, com 17 e 16 citações, respectivamente (TAB. 31).

Tabela 31 – Fatores citados como os mais importantes redutores de tensão no trabalho

Fatores redutores de tensão	Número de citações
Bom relacionamento entre os membros da equipe	38
Adequado planejamento das ações (prazos, prioridades)	38
Comunicação eficaz	17
Capacitação dos servidores	16
Valorização dos servidores	12
Melhoria salarial	12
Aumento no quadro de pessoal	11
Melhoria das condições ambientais de trabalho	11
Gestão participativa	9
Redução na carga horária de trabalho	7
Melhorar acesso até a CAMG	7
Gestão ser mais técnica e menos política	6
Maior comprometimento dos servidores	6

Nota: CAMG é a sigla da Cidade Administrativa de Minas Gerais
Fonte: Dados da pesquisa

Estes fatores redutores de tensão vão além das estratégias individuais utilizadas para enfrentar as situações tensionantes. Estão relacionados aos processos de trabalho e às práticas de gestão de pessoas utilizadas pelo estado. Observa-se que os cinco primeiros fatores identificados estão relacionados com ações de treinamento e desenvolvimento dos gestores e representam 64% dos fatores prioritários de redução de tensão apontados pelos sujeitos pesquisados.

Após análise do construto *mecanismos de regulação*, abordam-se os indicadores de impactos na produtividade decorrentes das situações de tensão e também de estresse.

5.2.4 Indicadores de impacto na produtividade

Impactos na produtividade é um construto de primeira ordem, que é explicado diretamente por seus indicadores. A Tabela 32 apresenta a frequência com que os indicadores deste construto apareceram no grupo de gestores sem estresse e no grupo de gestores com estresse.

Os dados constantes da Tabela 32 mostram que todos os indicadores do construto apresentaram frequência significativamente maior no grupo diagnosticado com estresse do que no grupo sem estresse. Isso demonstra que o construto é importante para o entendimento das consequências advindas dos quadros de estresse ocupacional. Os indicadores com maior frequência são os seguintes, por ordem de importância: “Dificuldades em lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram lembrados com naturalidade” (29,85%); “Desejo de trocar de emprego com frequência” (25,37%), “Dificuldade de concentração no trabalho” (24,63) e “Estar sentindo grande desmotivação com o trabalho” (23,13%). O primeiro e o segundo indicador estão relacionados a desgaste mental, redução da memória e dificuldade de concentração, sendo que o terceiro e o quarto estão relacionados à insatisfação e à desmotivação com o trabalho.

Tabela 32 – Frequência dos indicadores de impactos na produtividade

Indicadores de impactos na produtividade	Gestores sem Estresse		Gestores com Estresse	
	N	%	N	%
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	0	0,00	40	29,85
Desejo de trocar de emprego com frequência.	1	2,13	34	25,37
Dificuldade de concentração no trabalho.	2	4,26	33	24,63
Estar sentindo grande desmotivação com o trabalho.	3	6,38	31	23,13
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	0	0,00	27	20,15
Diminuição da eficácia no trabalho.	3	6,38	27	20,15
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	1	2,13	26	19,40
Queda na produtividade.	2	4,26	24	17,91
Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	0	0,00	10	7,46
Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	0	0,00	6	4,48
Média	---	2,55	---	19,25

Notas: 1) Gestores diagnosticados com ausência de estresse (44); gestores diagnosticados com estresse (137). 2) Em cada indicador, somente as respostas 'frequente' e 'muito frequente' foram consideradas para determinação da frequência.

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, procede-se à análise dos níveis de estresse identificados, relacionando-os a algumas variáveis demográficas e ocupacionais já apresentadas.

5.3 Relação do estresse ocupacional com variáveis demográficas e ocupacionais

Com o objetivo de aprofundar a análise dos dados obtidos, buscou-se encontrar relações entre as variáveis demográficas e ocupacionais com o estresse ocupacional. Foram verificados os pressupostos de normalidade (teste kolmogorov-Smirnov) e homocedasticidade (teste de Levene), considerando que os grupos são independentes. A verificação desses pressupostos permitiu a utilização dos testes paramétricos de comparação de média (teste t e ANOVA). Considerou-se que as médias são estatisticamente diferentes quando se obteve p-valor < 0,05. O teste qui-quadrado de Pearson foi utilizado para medir a existência ou não de associação entre as variáveis, demográficas e laborais, e o estresse ocupacional. Consideraram-se as associações significativas, quando também se obteve p-valor < 0,05. Os resultados dos testes estão no Apêndice D.

A primeira relação analisada foi entre o gênero e o nível de estresse ocupacional (TAB. 33). É possível perceber que há maior proporção de mulheres com estresse intenso e muito intenso. Ao se considerar o grupo sem estresse em relação ao grupo com estresse, as mulheres também apresentaram maior proporção no segundo grupo do que os homens.

Tabela 33 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero

Gênero	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%		
Masculino	23	29,9	37	48,1	14	18,1	3	3,9	54	70,1	77	100,0
Feminino	24	23,1	41	39,4	33	31,7	6	5,8	80	76,9	104	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Não houve diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores homens e mulheres. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre gênero e estresse ocupacional. Tal constatação difere dos achados de Michael *et al.* (2009), Zille *et al.* (2008), Zille (2005) e Tamayo (2001), conforme mencionado no item **2.1.4.5** deste estudo. Os autores mencionados encontraram diferenças significativas nos níveis de estresse de homens e mulheres, sendo que elas apresentaram níveis mais elevados do que eles. Tais diferenças podem ser decorrentes de diferenças nas condições de trabalho propiciadas pelo serviço público, pois os estudos divergentes foram realizados em organizações privadas, porém essa hipótese carece de maior investigação.

A Tabela 34 apresenta a relação entre o nível de estresse ocupacional e a idade dos gestores públicos. O grupo de gestores com 55 anos ou mais foi o que apresentou maior proporção de ausência de estresse (45,8%). Já o de 30 a 34 anos teve a maior proporção do nível de estresse leve a moderado (51,5%). Com estresse intenso, foram encontradas proporções semelhantes entre a faixa etária de até 29 anos (37,5%) e de 45 a 49 anos (37,5%). A faixa de 30 a 34 anos teve a maior proporção de gestores com estresse muito intenso (12,1%).

Não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores quando distribuídos nas nove faixas etárias propostas neste estudo. Também não houve associação entre a idade dos gestores e o estresse ocupacional, conforme testes do qui-quadrado. Este resultado está em desacordo com os indícios de níveis reduzidos de estresse

ocupacional em trabalhadores mais velhos e também nos mais jovens encontrados por Keel *et al.* (2009). Segundo estes autores e Cooper *et al.* (1988), a meia-idade seria a época mais propícia à instalação e agravamento dos quadros de estresse.

Tabela 34 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a faixa etária

Faixa Etária	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Até 29 anos	5	15,6	15	46,9	12	37,5	0	0	27	84,4	32	100,0
30 a 34 anos	6	18,2	17	51,5	6	18,2	4	12,1	27	81,8	33	100,0
35 a 39 anos	6	28,6	10	47,6	4	19,0	1	4,8	15	71,4	21	100,0
40 a 44 anos	6	31,6	7	36,8	4	21,1	2	10,5	13	68,4	19	100,0
45 a 49 anos	7	24,2	11	37,9	11	37,9	0	0	22	75,8	29	100,0
50 a 54 anos	6	26,1	9	39,1	6	26,1	2	8,7	17	73,9	23	100,0
55 anos ou mais	11	45,8	9	37,5	4	16,7	0	0	13	54,2	24	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Quando se relaciona o nível de estresse ocupacional com o estado civil dos pesquisados, é possível perceber, por meio da Tabela 35, que os gestores viúvos apresentaram maior proporção (100%) de ausência de estresse ocupacional. Os solteiros tiveram a maior proporção do nível de estresse leve a moderado (52,9%). Já os casados tiveram a maior proporção do nível de estresse intenso (30,4%). Os que afirmaram possuir algum outro vínculo conjugal tiveram a maior proporção de estresse muito intenso (11,1%).

Tabela 35 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e estado civil

Estado Civil	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Solteiro(a)	15	22,1	36	52,9	16	23,5	1	1,5	53	77,9	68	100,0
Casado(a) / Vive com cônjuge	24	26,1	34	37,0	28	30,4	6	6,5	68	73,9	92	100,0
Viúvo(a)	3	100,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100,0
Outros	5	27,8	8	44,4	3	16,7	2	11,1	13	72,2	18	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Foi encontrada significativa diferença estatística ($p = 0,007$) na média do nível de estresse dos gestores viúvos quando comparados aos casados, solteiros e outros. Pode-se afirmar que os gestores viúvos apresentaram menores níveis de estresse quando comparados aos solteiros, casados e com outro vínculo conjugal. O teste do qui-quadrado, realizado com a variável nível de estresse dicotomizada em gestores com estresse e sem estresse indicou associação ($p = 0,028$) entre o estado civil dos gestores pesquisados e o estresse ocupacional. Tal constatação difere dos resultados encontrados por Michael *et al.* (2009), nos quais o estado civil não apresentou relação significativa como interveniente no estresse.

A relação entre o nível de estresse ocupacional e o nível educacional dos pesquisados está apresentada na Tabela 36. O grupo com pós-graduação completa foi o que apresentou maior proporção de ausência de estresse (30,0%). O grupo com curso superior incompleto, constituído por 4 sujeitos, apresentou a maior proporção do nível de estresse leve a moderado (100%). O grupo de gestores com ensino médio foi o que teve a maior proporção do nível intenso (33,3%). O grupo com curso superior completo mas sem pós-graduação teve a maior proporção de sujeitos com nível muito intenso de estresse ocupacional (11,4%). Todos os gestores que não tinham curso superior (7) apresentaram quadros de estresse ocupacional.

Tabela 36 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o nível educacional

Nível Educacional	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Médio completo	0	0	2	66,7	1	33,3	0	0	3	100,0	3	100,0
Superior incompleto	0	0	4	100,0	0	0	0	0	4	100,0	4	100,0
Superior comp.	8	18,2	18	40,9	13	29,5	5	11,4	36	81,8	44	100,0
Pós-Graduação	39	30,0	54	41,5	33	25,4	4	3,1	91	70,0	130	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores com diferentes níveis educacionais. No teste do qui-quadrado, não foi indicada associação entre a escolaridade dos gestores e o estresse ocupacional. Este achado vai ao encontro dos resultados do estudo de Michael *et al.* (2009), em que a escolaridade não apresentou relações significativas como intervenientes no estresse.

Quando se trata da relação entre o consumo de bebida alcoólica e o estresse ocupacional, é possível perceber, conforme Tabela 37, que os gestores que não fazem uso de bebida alcoólica apresentaram a maior proporção entre os indivíduos com ausência de estresse ocupacional (35,8%). Os que consomem mais de 5 unidades, quando comparados aos outros dois grupos, tiveram menor proporção entre os indivíduos com ausência de estresse (14,3%), e maior proporção de indivíduos com estresse intenso (31,4%) e muito intenso (8,6%).

Tabela 37 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o consumo de bebida alcoólica

Consumo de bebida alcoólica semanal	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Não	24	35,8	26	38,8	14	20,9	3	4,5	43	64,2	67	100,0
1 a 5 unidades	18	22,8	36	45,6	22	27,8	3	3,8	61	77,2	79	100,0
Mais de 5 unidades	5	14,3	16	45,7	11	31,4	3	8,6	30	85,7	35	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de os dados da Tabela 37 sugerirem certa tendência de aumento dos casos e de agravamento dos quadros de estresse ocupacional conforme o aumento do uso de álcool, não houve diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse. Mas o teste do qui-quadrado, realizado com a variável nível de estresse dicotomizada em gestores com estresse e sem estresse foi indicada associação ($p = 0,008$) entre o consumo de bebida alcoólica e o estresse ocupacional.

A relação entre o hábito de fumar e o nível de estresse ocupacional demonstrou que os indivíduos que não fumam apresentaram distribuição semelhante ao resultado do grupo total de participantes (TAB. 38). Já os indivíduos que têm o hábito de fumar apresentaram alta proporção entre os gestores com estresse intenso (35,0%) e muito intenso (20,0%).

Tabela 38 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o hábito de fumar

Consumo de cigarro	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Não	45	28,0	71	44,1	40	24,8	5	3,1	116	72,0	161	100,0
Sim	2	10,0	7	35,0	7	35,0	4	20,0	18	90,0	20	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Existe diferença estatisticamente significativa ($p = 0,001$) na média do nível de estresse ocupacional dos fumantes e dos não fumantes. Quem fuma tem nível de estresse maior do que quem não fuma. O teste do qui-quadrado, considerando a variável nível de estresse estratificada em seus quatro níveis indicou associação ($p = 0,004$) entre o consumo de cigarros e o estresse ocupacional. O fumo pode estar funcionando como mecanismo de regulação do estresse para alguns indivíduos. Ao mesmo passo, pode-se pensar que o fumo esteja funcionando como retroalimentação para a manutenção e o agravamento dos quadros de estresse, visto que a nicotina é uma droga estimulante, podendo ser um “combustível” para o estresse.

A Tabela 39 relaciona o nível de estresse ocupacional e a existência de problemas de saúde. É possível perceber que os indivíduos que não possuem problemas de saúde apresentaram proporções maiores do nível ausência de estresse (27,85%) e do nível leve a moderado (46,3%), enquanto os que possuem problemas de saúde apresentam maiores proporções do nível intenso (32,9%) e muito intenso (5,5%). Mas não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores com ou sem problemas de saúde. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre a existência de problemas de saúde e o estresse ocupacional.

Tabela 39 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a existência de problemas de saúde

Problemas de saúde	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Não	30	27,8	50	46,3	23	21,3	5	4,6	78	72,2	108	100,0
Sim	17	23,3	28	38,4	24	32,9	4	5,5	56	76,8	73	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 40 apresenta a relação entre o nível de estresse ocupacional e a prática de alguma atividade por *hobby*. Os gestores que possuem algum *hobby* apresentam maiores proporções de ausência de estresse (27,9%) e do nível leve a moderado (43,4%). Os indivíduos do grupo que não praticam nenhuma atividade por *hobby* ficaram com as maiores proporções do nível intenso (30,5%) e muito intenso (5,1%). Apesar disso, não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores que praticam alguma

atividade por *hobby* quando comparados com os que não praticam. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre a prática de alguma atividade por *hobby* e o estresse ocupacional.

Tabela 40 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a prática de atividade por *hobby*

Prática de atividade por hobby	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Não	13	22,0	25	42,4	18	30,5	3	5,1	46	78,0	59	100,0
Sim	34	27,9	53	43,4	29	23,8	6	4,9	88	72,1	122	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Os gestores que praticam atividade física de forma regular tiveram maior proporção de indivíduos com ausência de estresse (35,1%) quando comparados com os gestores sem esta prática (21,8%). Também há que se considerar que nenhum dos gestores do grupo ativo fisicamente foi diagnosticado com estresse muito intenso (TAB. 41).

Tabela 41 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a prática de atividade física

Prática de atividade física	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito intenso					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sim	20	35,1	26	45,6	11	19,3	0	0,0	37	64,9	57	100,0
Não	27	21,8	52	41,9	36	29,0	9	7,3	97	78,2	124	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Existe diferença estatisticamente significativa ($p = 0,005$) na média do nível de estresse ocupacional dos praticantes de atividade física e não praticantes. Quem pratica atividade física tem menores níveis de estresse do que quem não pratica. O teste do qui-quadrado, considerando a variável nível de estresse dicotomizada em gestores com estresse e sem estresse indicou associação ($p = 0,039$) entre a prática de atividade física e o estresse ocupacional.

A relação entre o nível de estresse ocupacional e o tipo de vínculo trabalhista mantido com o estado, se é concursado ou não, é apresentada na Tabela 42. É possível perceber que não

existem diferenças expressivas entre as proporções dos níveis de estresse dos dois tipos de vínculo. Não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores concursados quando comparados com os não concursados. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre o tipo de vínculo de trabalho dos gestores e o estresse ocupacional.

Tabela 42 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o tipo de vínculo trabalhista

Tipo de vínculo de trabalho	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Concursado	30	25,2	50	42,0	33	27,7	6	5,0	89	74,7	119	100,0
Não concursado	17	27,4	28	45,2	14	22,6	3	4,8	45	72,6	62	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 43 apresenta a relação entre o nível de estresse ocupacional e o tempo na função de gestão. Os indivíduos com até 3 anos no cargo apresentaram proporções semelhantes ao grupo geral de participantes. Os indivíduos que estão de 4 a 6 anos no cargo de gestão apresentaram altas proporções no nível leve a moderado (52,2%) e estresse intenso (30,4%). Não foi possível encontrar qualquer regularidade nas proporções dos diferentes níveis de estresse quando se leva em consideração o tempo na função de gestão. Tomando-se, por exemplo, os gestores com mais de 6 anos na função, eles apresentaram alta proporção com ausência de estresse (32,4%) e com nível muito intenso (10,8%).

Tabela 43 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e o tempo na função de gestão

Tempo na função	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Menos de 1 ano	7	26,9	11	42,3	7	26,9	1	3,8	19	73,0	26	100,0
De 1 a 3 anos	25	26,3	45	47,4	22	23,2	3	3,2	70	73,8	95	100,0
De 4 a 6 anos	3	13,0	12	52,2	7	30,4	1	4,3	20	86,9	23	100,0
Mais de 6 anos	12	32,4	10	27,0	11	29,7	4	10,8	25	67,5	37	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores quando levado em análise o tempo na função. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre o tempo na função de gestão e o estresse ocupacional.

A relação entre o nível de estresse ocupacional e a carga horária semanal de trabalho é apresentada na Tabela 44. Os gestores que trabalham de 51 a 55 horas semanais apresentaram maiores proporções para o nível ausência de estresse (35,0%). Os que trabalham de 46 a 50 horas semanais apresentaram alta proporção de estresse leve a moderado (61,3%). Os gestores pesquisados que trabalham mais de 55 horas semanais apresentaram as maiores proporções dos níveis de estresse intenso (40,0%) e muito intenso (20,0%). Não foi possível perceber qualquer regularidade nas diferenças das proporções dos níveis de estresse ao se analisar a carga horária semanal de trabalho. Não foi encontrada diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse dos gestores quando se leva em consideração a carga horária semanal de trabalho. O teste do qui-quadrado não indicou associação entre as horas semanais trabalhadas e o estresse ocupacional.

Tabela 44 – Relação entre o nível de estresse ocupacional e a carga horária semanal de trabalho

Carga horária semanal de trabalho	Nível de estresse								Gestores com estresse		Total	
	Ausência		Leve a moderado		Intenso		Muito Intenso		N	%	N	%
	N	%	N	%	N	%	N	%				
Até 40 horas	15	28,8	23	44,2	13	25,0	1	1,9	37	71,1	52	100,0
De 41 a 45h	19	27,9	27	39,7	19	27,9	3	4,4	49	72,0	68	100,0
De 46 a 50h	4	12,9	19	61,3	7	22,6	1	3,2	27	87,1	31	100,0
De 51 a 55h	7	35,0	7	35,0	4	20,0	2	10,0	13	65,0	20	100,0
Mais de 55 horas	2	20,0	2	20,0	4	40,0	2	20,0	8	80,0	10	100,0
Total	47	26,0	78	43,0	47	26,0	9	5,0	134	74,0	181	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta seção, foi possível constatar que as variáveis estado civil, hábito de fumar e prática de atividade física apresentaram diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse de suas categorizações (respectivamente, $p = 0,007$, $p = 0,001$, e $p = 0,005$). Também se constatou associação entre o consumo de cigarros e o estresse ocupacional ($p = 0,004$), entre o consumo de álcool e o estresse ocupacional ($p = 0,008$) e entre a prática de atividade física e o estresse ($p = 0,039$).

Na próxima seção apresentam-se as considerações finais resultantes deste trabalho.

6. CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo geral identificar e analisar os quadros de estresse ocupacional, suas causas, principais sintomas, mecanismos de regulação e indicadores de impactos na produtividade dos trabalhadores que exercem a função de gestor nas secretarias de estado de Minas Gerais, tendo como referência o Modelo teórico de explicação do estresse ocupacional em gerentes (MTEG) (ZILLE, 2005). Para atingir este objetivo, realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa, de caráter descritivo, com 181 gestores públicos estaduais, o que correspondeu a 29% dos indivíduos que ocupam a função de gestor nas secretarias de estado de Minas Gerais.

Ao se analisar o nível de intensidade do estresse ocupacional dos servidores que ocupam a função de gestor no estado mineiro, constatou-se que 134 gestores, ou 74,0%, apresentaram quadro de estresse instalados, variando de leve a moderado a muito intenso. São 78 gestores, ou 43,0%, com nível de estresse leve a moderado, 47 gestores, ou 26,0%, com estresse intenso e 9 gestores, ou 5,0%, com estresse muito intenso. Os participantes que não apresentaram quadro de estresse instalado foram 47, ou 26,0%. Estes resultados são semelhantes aos encontrados por Zille *et al.* (2011), Zille (2005), investigando gerentes de organizações privadas, e Couto (1987). O setor público é carente de publicações sobre o estresse ocupacional em seu quadro de gestão, sendo este trabalho um avanço para melhor conhecer a situação atual destes gestores públicos.

Realizar o diagnóstico dos principais sintomas apresentados pelos gestores foi um dos objetivos específicos deste trabalho. Fadiga e dor nos músculos do pescoço foram os sintomas mais recorrentes, com manifestação em mais da metade dos gestores diagnosticados com estresse. Estes dois sintomas também foram os mais frequentes e importantes no estudo de Braga (2008). No estudo de Zille (2005), estes sintomas ficaram em terceiro e quarto lugar, respectivamente, em frequência entre os gerentes pesquisados. Ansiedade e angústia manifestaram-se em mais de um terço dos gestores pesquisados diagnosticados com estresse. Ansiedade foi o principal sintoma encontrado por Zille (2005) e ficou em quinto lugar no estudo de Braga (2008). Nervosismo e irritabilidade fácil foram diagnosticados em mais de um quarto dos estressados. Nervosismo foi o segundo sintoma mais importante encontrado por Zille (2005) e o terceiro diagnosticado por Braga (2008).

É possível perceber que a maioria dos sintomas é de ordem psicoemocional, mas também aparecem sintomas somáticos. Apesar de haver divergência na ordem de importância dos sintomas aqui apresentados com os estudos citados, percebem-se os resultados como semelhantes.

Neste estudo, também foram analisadas as fontes de tensão relacionadas ao trabalho, ao próprio indivíduo, ao papel gerencial e a outros fatores. Para Melo *et al.* (2011), é necessário conhecer as fontes de estresse gerencial para diagnosticar as condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida desse grupo profissional.

A investigação das fontes de tensão do trabalho permitiu reconhecer que “Realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança”, “Existência de muitos prazos e prazos apertados” e “Exigência de alta produção com poucos recursos” foram os indicadores mais frequentes no grupo de gestores pesquisados, tendo maior incidência no grupo diagnosticado com estresse. “Execução de trabalho complexo” e “Filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados” também tiveram significativa frequência nos dois grupos, sem estresse e com estresse, sendo mais frequente no segundo grupo.

Essas fontes de tensão do trabalho estão relacionadas ao construto de segunda ordem *processos de trabalho*, componente do modelo teórico MTEG. Isso indica que os resultados estão de acordo com estudos que apresentam como principais fontes de tensão no trabalho: sobrecarga e pressão no trabalho (ZANELLI, 2010; ZILLE 2008; CAMELO e ANGERAMINI, 2008; SINGH e DUBEY, 2001) e complexidade e estruturação do trabalho (JUNQUILHO, 2005; ROSH, 2008).

Quando se trata do construto *fontes de tensão do indivíduo*, as situações “Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal”, “Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre”, “Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal” e “Não conseguir desligar-se do trabalho” foram as mais frequentes no grupo dos gestores pesquisados, incidindo em mais da metade dos gestores com estresse.

Cabe ressaltar que o construto *fontes de tensão do indivíduo* apresentou as maiores médias nas

proporções dos indivíduos do grupo sem estresse e também do grupo com estresse quando comparadas aos construtos *fontes de tensão do trabalho* e *fontes de tensão do papel gerencial*. Todos os indicadores do construto *fontes de tensão do indivíduo* tiveram significativa frequência, sendo que no grupo diagnosticado com estresse ela foi sempre maior.

Os indicadores do construto *fontes de tensão do indivíduo* estão relacionados aos padrões característicos de comportamento dos indivíduos tipo A, descritos por Friedman e Rosenman (1973, apud ROSH, 2008). Isso faz concluir que é grande o grupo de indivíduos mais propensos a problemas coronarianos, doença cardíaca e estresse no trabalho, sendo que este último constatado neste trabalho.

Segundo Chanlat (2005), os estudos sobre gerentes têm revelado que uma das grandes fontes de estresse potencialmente prejudiciais a sua saúde é a tensão entre o trabalho e a vida privada. Para Lima (1995), o principal fator que leva os gestores aos comportamentos classificados como dos indivíduos tipo A é a exigência de dedicação imposta pelas organizações, fazendo com que a preocupação dos indivíduos transcenda a preocupação com seus próprios interesses. Esta “exigência de dedicação” pode explicar a alta incidência dos indicadores do construto *fontes de tensão do indivíduo* nos gestores públicos estaduais aqui estudados.

Na análise do construto *fontes de tensão específicas do trabalho do gerente* foi diagnosticado que “Não ter tempo para viver com mais qualidade de vida”, “Vivenciar conflitos decorrentes da necessidade de ser inovador e dotado de autonomia e ao mesmo tempo ter que subordinar-se às normas institucionais”, além de “Ter dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal” e “Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão” foram as fontes identificadas com maior frequência no grupo de gestores pesquisados. Estas fontes tiveram incidências significativamente superiores no grupo de gestores diagnosticado com estresse. Segundo Chanlat (2005), os estudos sobre gerentes têm revelado que uma das grandes fontes de estresse potencialmente prejudiciais a sua saúde é a característica da tarefa.

Considerando todas as fontes de tensão relatadas, permite-se reforçar a afirmação de Johnson *et al.* (2009) de que as pessoas que trabalham em ocupações com alta carga de tensão diária terão uma maior probabilidade de vivenciar as condições negativas do estresse. Davel e Melo

(2005) afirmaram que entre as ocupações com alta carga de tensão diária estão os gestores, fato este também percebido por meio deste trabalho.

Para Zanelli (2010), os trabalhadores que tiverem que se submeter a condições desfavoráveis poderão, no longo prazo, causar e acelerar o curso ou desencadear os sintomas relacionados à saúde. Tal conclusão também foi verificada neste estudo, pois foi possível perceber que as diversas fontes de tensão presentes no dia a dia dos gestores estão ocasionando alta incidência de sintomas relacionados à saúde.

Quanto aos mecanismos de regulação apresentados pelos gestores para minimizar os efeitos do estresse, foi identificado que “Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho” e “Possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana” foram os recursos utilizados por todos os gestores com ausência de estresse. “Tempo disponível para relaxar/descansar”, “Cooperação entre os pares (gestores)” e “Possibilidade de gozar férias regularmente” também foram mecanismos utilizados por mais de três quartos dos gestores sem estresse. Pode-se concluir então, que o construto em referência mostrou-se muito importante para explicar a ausência de estresse em 26,0% dos gestores pesquisados.

De acordo com Simonton (1987, *apud* SANT’ANNA; KILIMNIK, 2011), os indivíduos que normalmente são mais propensos ao estresse são aqueles que não conseguem, ou não se permitem, relaxar ou, mesmo, refazer-se de uma situação de tensão, passando imediatamente a lidar com outras, atingindo, dessa forma, um estado de estresse. Essa afirmação foi reforçada com este trabalho, pois o mecanismo “Tempo disponível para relaxar/descansar” foi utilizado com frequência significativamente superior pelos gestores sem estresse (82,93%) quando comparados aos gestores com estresse (23,13%). Quem não descansa e relaxa tende a desenvolver quadro de estresse.

A alta frequência dos indicadores do construto *mecanismos de regulação* também no grupo de gestores diagnosticados com quadro de estresse indica que, apesar das estratégias utilizadas por estes gestores para o enfrentamento das exigências psíquicas do ambiente (laboral ou não), estas não estão sendo resolutivas. É possível concluir que se houvesse a inexistência destas estratégias o impacto do estresse no indivíduo seria bem maior. Se estas estratégias não resolvem o problema, pelo menos o atenuam.

Os principais indicadores de impacto na produtividade, por ordem de importância, foram: “Lapsos de memória”, “Desejo de trocar de emprego”, “Dificuldade de concentração” e “Desmotivação com o trabalho”. Dois destes indicadores, redução da memória e dificuldade de concentração, estão relacionados ao desgaste mental, sendo que os outros dois estão relacionados à insatisfação e à consequente desmotivação com o trabalho. Conforme Zanelli (2010), o desgaste leva o trabalhador a perder parte da capacidade psicológica e biológica.

É possível concluir que, assim como relatado por Levi (2008), o trabalho afeta a saúde, mas a saúde do trabalhador também afeta a produtividade do indivíduo e sua capacidade de ganhar o sustento, bem como suas relações sociais e familiares. Isso se aplica a todos os aspectos da saúde, tanto física quanto mental.

A análise dos níveis de estresse em subgrupos estratificados por variável demográfica (sexo, idade, estado civil e escolaridade) e por variável funcional (vínculo trabalhista, níveis hierárquicos, horas semanais trabalhadas, tempo na função de gestão e tempo como servidor público) permite constatar que as variáveis estado civil, hábito de fumar e prática de atividade física apresentaram diferença estatisticamente significativa na média do nível de estresse de suas categorizações ($p < 0,05$). Ou seja, os gestores viúvos apresentaram menores níveis de estresse quando comparados com os solteiros, casados e outro tipo de vínculo conjugal. Em relação ao hábito de fumar, foi constatado que os fumantes apresentaram maiores níveis de estresse quando comparados com os não fumantes. Já os praticantes frequentes de atividades físicas apresentaram menores níveis de estresse do que os não praticantes.

Houve associação entre o consumo de cigarros e o estresse ocupacional e também entre o consumo de álcool e o estresse ocupacional ($p < 0,05$). Alguns gestores podem acreditar que o fumo ou o álcool estejam funcionando como mecanismo de regulação do estresse. Mas deve-se considerar que eles podem estar funcionando como retroalimentação para a manutenção e o agravamento dos quadros de estresse, tendo em vista que a nicotina e o álcool, nas primeiras doses, são drogas estimulantes, podendo servir como “combustível” para o estresse.

Também houve associação entre a prática de atividade física e o estresse ($p < 0,05$). A prática de atividade física funciona como um mecanismo de regulação contra o estresse. Este resultado está em conformidade com o estudo de Tamayo (2001), Canova e Porto (2010) e Zille (2005). De acordo com Tamayo (2001), a explicação pode ser de ordem fisiológica, pois

o exercício físico regular desenvolve o condicionamento cardiovascular, que, por sua vez, provoca a redução, na corrente sanguínea, da taxa de diversas substâncias associadas ao estresse; de ordem psicossocial, pois várias modalidades de atividade física propiciam a interação social e por corroborar no sentido da satisfação do indivíduo ao realizar uma meta socialmente desejável, sugerida, recomendada.

Este estudo visou contribuir com as pesquisas sobre estresse ocupacional em ocupantes de funções de gestão. Foi possível perceber a alta proporção de indivíduos desta categoria profissional com quadros de estresse instalados. Assim, alternativas para diminuir essas ocorrências e melhorar as condições de trabalho dos gestores são focos importantes para pesquisas futuras sobre o tema.

Algumas limitações deste trabalho servem como sugestões para pesquisas futuras. Este trabalho se limitou ao estudo dos gestores públicos estaduais que trabalham na Cidade Administrativa, sendo que a generalização dos resultados está limitada aos sujeitos envolvidos na pesquisa. Disso surge a possibilidade de investigar os possíveis quadros de estresse ocupacional nos demais gestores do Estado, considerando todo o universo de gestores. Outro fator limitante, também decorrente dos sujeitos deste estudo, é que não se contemplaram gestores das esferas municipal e federal, o que permitiria uma melhor descrição do gestor público a partir de um panorama ampliado. Tais limitações foram intencionais, mas permitem vislumbrar novos campos de pesquisa.

Como neste estudo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na média do nível de estresse ocupacional entre as categorias de algumas variáveis, sociodemográficas (sexo e idade) e ocupacionais (nível hierárquico e horas semanais de trabalho), e em outros estudos foram encontradas diferenças, resta saber quais fatores são responsáveis por estas divergências. Trata-se de uma peculiaridade dos gestores públicos ou é algo relativo às especificidades das variáveis em análise?

Neste estudo, encontrou-se associação entre o hábito de fumar e o estresse ocupacional e também entre o consumo de álcool e o estresse ocupacional. Disso surge uma dúvida relativa a esta associação: o estresse fomenta o hábito de fumar e beber, ou o contrário? O estresse ocupacional pode ser considerado mais um dos malefícios do cigarro e da bebida, ou o contrário?

Espera-se que este trabalho, a partir dos dados e dos resultados apresentados, possa balizar os projetos institucionais do estado para reduzir ou controlar os níveis de estresse ocupacional dos gestores. Dessa forma, poderá gerar melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida desses trabalhadores, bem como criar condições favoráveis à melhoria dos serviços prestados à população mineira. Segundo alerta de Zanelli (2010), na organização baseada em pressupostos de valorização dos aspectos humanos no ambiente de trabalho são estabelecidas políticas de responsabilidade pela manutenção da saúde e do bem-estar de toda a comunidade organizacional.

Albrecht (1990) recomenda que as organizações invistam na redução do estresse administrativo como forma de manter os gestores saudáveis e produtivos. Além disso, evita-se que o estresse, com seu efeito contagioso, possa ser transferido para outros trabalhadores, impedindo um desencadeamento em cascata, pois a epidemia de estresse teria um efeito nefasto sobre as organizações.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, L. F. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10. Brasília: ENAP, 1997.
- AKTOUF, O. Prefácio. In: DAVEL, E. M.; MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- ALBRECHT, K. **O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- ANASTASIA, A. A. Apresentação. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- ARROBA, T.; JAMES, K. **Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência para gerentes e executivos**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BALASSIANO, M; TAVARES, E. PIMENTA, R. C. Estresse ocupacional na administração pública brasileira: quais fatores impactantes? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 751-774, maio/jun. 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, L. *The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles*. **California Management Review**, Califórnia, v. 40, n. 1, p. 92-116, 1997. *Apud* 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.
- BRAGA, C. D. **As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Construindo o estado republicano: democracia e reforma da gestão pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CAMELO, S. H. H.; ANGERAMI, E. L. S. Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura. **Ciência, Cuidado e Saúde**, Maringá, n. 7, v. 2, p. 232-240, abr./jun. 2008.
- CAMPOS, E. S. A.; GUIMARÃES, T. B. Gestão por resultados em Minas Gerais: análise

crítica arranjo incremental de monitoramento e avaliação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

CANOVA, K., R.; PORTO, J. B. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores do ensino médio. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 5, set./out. 2010.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse 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.

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

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

COOPER, C. L.; REES, D.W. *A criterion oriented validation study of the OSI outcome measures on sample of health service employee's*. **Street Medicine**, v. 7, p. 125-127, 1991. *Apud* SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Relações entre qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: perspectivas teóricas. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: abordagens e fundamentos**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

COOPER, C. L. *et al.* **Occupational stress indicator: test sources of pressure in job**. England: Windsor, 1988 *Apud* ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente: estudos em organizações brasileiras de diversos setores**. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

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

CUNHA JUNIOR, L. A. P. O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão. In: Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. 9., 2004, Madri. **Anais...** Madri: CLAD, 2004.

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.

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

DUBAR, C. *Les identités professionnelles*. In: KERGOAT, M. *et al.* (Dirs.). **Le monde du travail**. Paris: La Découverte, 1988. *Apud* ROULEAU, L. Gerentes e repertório de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FUDGE, C. Flexibilidade: os riscos em questão. In: ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, 1998.

GAETANI, F. O recorrente apelo das reformas gerenciais: uma breve comparação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 54, n. 4, p. 23-42, out./dez. 2003.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

GUIMARÃES, T. B.; ALMEIDA, B. O duplo planejamento. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

HALBESLEBEN, J. R. B.; ZELLARS, K. L. Stress e a interface trabalho-família. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

HURRELL JR., J. J.; SAUTER, S. L. Stress ocupacional: causas, consequências, prevenção e intervenção. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: stress social – enfrentamento e prevenção**. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO NACIONAL DO CÂNCER. **Inquérito domiciliar sobre comportamentos de risco e morbidade referida de doenças e agravos não transmissíveis: Brasil, 15 capitais e Distrito Federal, 2002-2003**. Rio de Janeiro: INCA, 2004.

JOHNSON, S. *et al.* 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.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na administração pública: a re/produção de “raízes” brasileiras**. 2000. 334 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

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

KARASEK, R. A. *Job demands, job decision latitude and mental strain*. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 24, p. 285-307, 1979. *Apud* GATCHEL, R. J.; BAUM, A. Mediadores biocomportamentais de stress e qualidade de vida em contextos ocupacionais. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

KEEL, J. M.; SAUTER, S. L.; HANSEMAN, D. J. A idade e o stress no trabalho: o que sabemos? 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.

LARANJEIRA, R. *et al.* **I Levantamento nacional sobre os padrões de consumo de álcool na população brasileira**. Brasília: Secretaria Nacional Antidrogas, 2007.

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

LEVI, L. Apresentação ISMA. 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.

LIMA, M. E. A. **Os equívocos da excelência: as novas formas de seduções da empresa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

MACIK-FREY, M. *et al.* A liderança a partir de uma perspectiva de saúde positiva: um estudo qualitativo. 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.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. A. Administração pública do século XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Oeiras, vol. 12, n. 2, p. 153-171, 2006.

MARQUES, A. L.; ALBERGARIA, A. R.; MORAIS, K.; ROCHA, M. S. Reforma gerencial em Minas Gerais: análise da satisfação dos servidores com as políticas e práticas de gestão de pessoas a partir do choque de gestão. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 53, n. 4, p. 31-52, out./dez. 2002.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, P. E. M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O. P. Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na Administração Pública. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

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

MICHAEL, G. et al. *Gender differences in experiencing occupational stress: the role of age, education and marital status*. **Stress and Health**, Lancaster, n. 25, p. 397-404, 2009.

MINAS GERAIS (Estado). Portal Choque de Gestão. Sobre. Disponível em: <<http://www.choquedegestao.mg.gov.br/pagina/sobre#as-tres-geracoes>>. Acesso em 20 fev. 2013.

MINAS GERAIS (Estado). Portal Governo de Minas Gerais. Conheça Minas. Dados Gerais. Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/conheca-minas/geografia/9940-dados-gerais-minas/5681-dados-gerais/5146/5044>>. Acesso em 20 mar. 2012.

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Estado de Governo. Institucional. Organograma. Disponível em: <<http://www.governo.mg.gov.br/conteudo/30/Organograma.aspx>>. Acesso em 20 mar. 2012.

MINAS GERAIS (Estado). **Decreto nº 45.536, de 27 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=DEC&num=45536&comp=&ano=2011&texto=original#texto>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MINAS GERAIS (Estado). **Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova-min.html?tipo=LDL&num=180&comp=&ano=2011&texto=consolidado#texto>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MINAS GERAIS (Estado). **Lei Delegada nº 179, de 1º de janeiro de 2011**. Dispõe sobre a organização básica e a estrutura da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LDL&num=179&comp=&ano=2011&aba=js_textoAtualizado#texto>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MINAS GERAIS (Estado). **Lei nº 17.600, de 1º de julho de 2008**. Disciplina o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=LEI&num=17600>>

[&comp=&ano=2008&aba=js_textoAtualizado#texto](#)>. Acesso em: 20 mar. 2012.

MINAS GERAIS (Estado). **Projeto Estruturador**: ampliação da profissionalização dos gestores públicos – Ação 1 – Perfil de competências dos gestores públicos. Belo Horizonte: SEPLAG, 2007.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

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. 107-130, jun. 2008.

NAKAYAMA, M. K. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional**. 1997. 168 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1387/000156326.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 out. 2012.

NITSCH, J. R. *Stress: theorien, untersuchungen und massnahmen*. Bern/Stuttgart/Wien: Verlag Hans Huber, 1981. *Apud* SAMULSKI, D.; CHAGAS, M. H.; NITSCH, J. R. **Stress**: teorias básicas. Belo Horizonte: Costa & Cupertino, 1996.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo**: relatório da OCDE 2010. Brasil: Governo Federal, 2010.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

PARSTON, G. *Public sector management initiative, multigr.*, London: King's Fund College, 1988 *Apud* FUDGE, C. Flexibilidade: os riscos em questão. In: ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Flexibilidade na gestão de pessoal na administração pública. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, 1998.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, vol. 21 n. 2, p. 173-180, mai./ago. 2005.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

QUEIROZ, R. G. M; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n.3, p. 679-705, mai./jun. 2010.

RAUFFLET, E. Os Gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

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

ROSH, P. J. O comportamento tipo “A” propenso a problemas coronarianos, stress no trabalho e doença cardíaca. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

ROSSI, A. M. Apresentação ISMA-BR. 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.

ROSSI, A. M. **Autocontrole**: nova maneira de gerenciar o stress. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

ROULEAU, L. Gerentes e repertório de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

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

SAUTER, S. L.; MURPHY, L. R. Abordagens à prevenção do stress no trabalho nos Estados Unidos. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

SCHNALL, P. L. *et al.* *Job strain and cardiovascular disease. Annual review of public health*, Danver, n. 15, p. 381-411, 1994. *Apud* ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente**: estudos em organizações brasileiras de diversos setores. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

SELYE, H. **Stress**: a tensão da vida. São Paulo: IBRASA, 1959.

SILVA, A. B.; ROSSETO, C. R. Os Conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma abordagem complexa e multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 1, art. 3, p. 40-60, jan./fev. 2010.

SHULTZ, K. S.; WANG, N.; OLSON, D. A. *Role overload and underload in relation to occupational stress and health*. **Wiley InterScience**, 2009.

SIEGRIST, J. Recompensa social e saúde: como reduzir o estresse no trabalho e além dele. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; MEURS, J. A. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: stress social – enfrentamento e prevenção. São Paulo: Atlas, 2011.

SIMONTON, C. *et al.* Com a vida de novo: abordagem de autoajuda para pacientes com câncer. São Paulo: Summus, 1987. *Apud* SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. Relações entre qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: perspectivas teóricas. In: SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho**: abordagens e fundamentos. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2011.

SINGH, A. P.; DUBEY, A. K. *The power of momentum: a new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions*. **Academy of Management Journal**, vol. 54, Issue 1, p. 159-181, feb. 2011.

STONER, J.; PERREWÉ, P. L. As consequências do humor deprimido no trabalho: a importância do apoio dos superiores. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

TAGLIACARNE, G. **Pesquisa de Mercado**: técnica e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

TAMAYO, A. Prioridades axiológicas, atividade física e estresse ocupacional. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.

TANURE, B.; NETO, A. C.; ANDRADE, J. O. Fontes de tensão no olimpo brasileiro: tempo de menos, mudanças e sobrecarga demais, muito orgulho e o peso do teatro corporativo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

THEORELL, T.; KARASEK, R. A. *Current issues relating to psychological job strain and cardiovascular disease research*. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 1, n. 1, p. 9-26, 1996. *Apud* GATCHEL, R. J.; BAUM, A. Mediadores biocomportamentais de stress e qualidade de vida em contextos ocupacionais. In: ROSSI, A. M.; QUICK, J. C.; PERREWÉ, P. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: o positivo e o negativo. São Paulo: Atlas, 2009.

VELOSO, H. M. **O que o coração sente mesmo que os olhos não veem**: levantamento e análise dos agentes estressores do trabalho bancário. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000. *Apud* ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente**: estudos em organizações brasileiras de diversos setores. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas,

2000.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. Introdução. In: VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C.; GUIMARÃES, T. B. **O choque de gestão em Minas Gerais**: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WESTMAN, M. A transferência do stress e da tensão na família e no local de trabalho: uma perspectiva teórica. In: ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). **Stress e qualidade de vida no trabalho**: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas, 2008.

WILLMOTT, H. Gerentes, controle e subjetividade. In: DAVEL, E., MELO, M. C. O. (Orgs.). **A gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

WOOD, T.; CALDAS, M. P. Importação de tecnologia gerencial no Brasil: o divórcio entre substância e imagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 2000, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

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

ZILLE, L. P. **Crivo MTEG** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por lyovan@yahoo.com.br em 27 mar. 2012.

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

ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente**: estudos em organizações brasileiras de diversos setores. 2005. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

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.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – Distribuição das funções de gestão nas Secretarias de Estado de Minas Gerais

Tabela – Distribuição das funções de gestão nas Secretarias de Estado de Minas Gerais

Secretarias de Estado	Funções de Gestão					TOTAL
	Subsecretários	Superintendentes	Diretores	Coordenadores	Chefes de Núcleos	
SEAPA	2	5	4			11
SECCRI	2	4	12		14	32
SECTES	2	7	3	1		13
SEC		7	21			28
SEDS	5	12	43	1	8	69
SEDVAN						
SEDE	3	12	25	1		41
SEDRU	2	6	17		1	26
SEDESE ¹	3	8	22	6	14	53
SEE ²	4	15	34	3		56
SEEJ	2	7	18		2	29
SEF ³	3	9	27		2	41
SEGOV	3	8	8		4	23
SEMAD ⁴	3	9	23			35
SEPLAG ⁵	4	8	31	3	3	49
SES ⁶	4	11	36			51
SETE		5	13			18
SETOP	2	7	17			26
SETUR		3	13			16
TOTAL	44	143	367	15	48	617

Nota: Dados extraídos de Minas Gerais (2011a, b).

Notas específicas: 1- As Diretorias Regionais da Superintendência de Interiorização não foram consideradas. 2 - As Superintendências Regionais de Ensino de Porte I e II e suas respectivas Diretorias não foram consideradas. 3 - As Superintendências Regionais da Fazenda não foram consideradas. 4 - Os Núcleos Regionais de Inovação e Logística, as Superintendências e Núcleos Regionais de Regularização Ambientais e os Núcleos Regionais de Fiscalização não foram considerados. 5 - As Coordenadorias Regionais da Superintendência de Coordenação Regional não foram consideradas. 6 - As Superintendências Regionais de Saúde não foram consideradas.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado para participar da pesquisa “**O estresse ocupacional em gestores: estudo nas Secretarias de Estado de Minas Gerais**”. Se decidir participar dele, é importante que leia estas informações sobre o estudo e seu papel nesta pesquisa.

Você foi selecionado por ser um gestor público estadual e sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo deste estudo é *analisar os possíveis quadros de estresse ocupacional e suas causas em trabalhadores que exercem função gerencial nas Secretarias de Estado de Minas Gerais*. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder a um questionário e será de grande importância.

Os riscos relacionados com sua participação são mínimos, pois se trata de responder a perguntas sobre você e sobre aspectos relativos ao desempenho de sua função gerencial. De forma alguma os pesquisadores possibilitarão a identificação dos respondentes, nem repassarão informações obtidas por meio do questionário de forma aleatória. Nosso objetivo não é julgar você ou suas opiniões, mas tão somente analisar técnica e academicamente as informações recebidas.

Os benefícios relacionados com a sua participação são: 1) a possibilidade de, ao responder às questões do questionário, aproveitar para refletir sobre você e seu trabalho, as dificuldades e os pontos de apoio encontrados; 2) contribuir com um diagnóstico do nível e das possíveis causas de estresse dos gestores públicos estaduais; 3) contribuir para que a universidade avance a pesquisa nessa área, tão incipiente no Brasil.

Você não terá nenhum gasto com a sua participação no estudo, sendo sua contribuição fundamental ao andamento deste trabalho.

As informações obtidas através dessa pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação. Os dados não serão divulgados de forma a possibilitar sua identificação. Ao final deste Termo constam o telefone e o endereço institucional dos pesquisadores responsáveis¹ podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Declaro que li e entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e dou meu consentimento de livre e espontânea vontade em participar.

Nome do(a) participante (em letra de forma)

Assinatura do(a) participante

Data

¹ **Pesquisadores responsáveis:** Lyovan Neves Maffia (Mestrando) e Luciano Zille Pereira (Orientador) . Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Endereço: Av. Antônio Carlos, 6627, Prédio da Face, Gabinete 4054, Pampulha, Belo Horizonte – MG – Brasil, CEP: 31720-901. Telefone: (31) 3409- 7245. E-mail: lyovan@ufmg.br.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista**ROTEIRO DE ENTREVISTA****SEGUNDA ETAPA DA COLETA DE DADOS****Nome:** _____ **Idade:** _____**Secretaria:** _____ **Data:** _____

A) Sr.(a.) Fulano(a), qual é o nível de estresse (ausência, leve a moderado, intenso ou muito intenso) que o senhor acredita ter se enquadrado ao responder ao questionário da pesquisa?

B) Quais os principais fatores que o senhor considera como os responsáveis por esta situação?

C) Apresentar o diagnóstico de acordo com o resultado do questionário. Discutir diferenças na autopercepção e no resultado do questionário, se houver.

1) Quais são as principais causas de pressão excessiva no seu ambiente de trabalho?

2) Como você percebe, em termos gerais, a organização em que trabalha? Quais são os aspectos que você considera positivos? Quais poderiam ser melhorados?

3) Quais são os mecanismos que você utiliza para buscar um certo equilíbrio em relação a essas situações tensionantes? Mecanismos internos e mecanismos externos.

4) Do ponto de vista emocional, como você está se sentindo nos últimos três meses? Tem alguma manifestação (sintoma) que está percebendo em relação a você?

5) E do ponto de vista orgânico, ocorreu alguma doença nos últimos tempos? Em caso positivo, a que você atribui as causas?

6) Você acredita que o seu atual contexto de trabalho e sua atual disposição e empenho tenha influência positiva ou negativa sobre sua produtividade? Por quê?

6) Você se considera motivado trabalhando no serviço público estadual? Por quê?

7) O que você pensa em relação a sua carreira profissional no Estado? O que você considera como as principais oportunidades e ameaças dentro do Estado.

8) Que sugestão faria em relação ao seu contexto de trabalho?

D) Postura durante a entrevista: () Irrequieto () Movimentando-se () Calmo, tranquilo

Conclusões do entrevistador:

- Identificar a ocorrência das principais causas de pressão excessiva no ambiente de trabalho.
- Identificar a ocorrência dos principais sintomas de estresse.
- Identificar a ocorrência de utilização de mecanismos de regulação tendo em vista a ambiência ocupacional.
- Confirmar o diagnóstico de estresse estabelecido pelo do questionário.

APÊNDICE D – Resultados dos testes estatísticos

A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos nos testes de médias e as Tabelas 2 e 3 apresentam os resultados obtidos no qui-quadrado de Pearson ao analisar as variáveis sociodemográficas e as variáveis ocupacionais em relação ao estresse ocupacional.

Tabela 1 – Resultados encontrados nos testes de médias

Variável	Teste do nível médio de estresse
Sexo	0,112 ^(t)
Idade	0,195 ^(a)
Nível Educacional	0,269 ^(a)
Estado Civil	0,007 ^(a)
Vínculo de Trabalho	0,556 ^(a)
Nível Hierárquico	0,588 ^(a)
Tempo na Função de Gestão	0,717 ^(a)
Horas Semanais Trabalhadas	0,09 ^(a)
Hábito de Fumar	0,001 ^(t)
Consumo de Álcool	0,113 ^(a)
Existência de Problemas de Saúde	0,116 ^(t)
Prática Alguma Atividade por <i>Hobby</i>	0,823 ^(t)
Prática de Atividade Física	0,005 ^(t)

Notas: 1) Nível de significância de 0,05; 2) (t) demonstra que o teste utilizado foi o t de Student; 3) (a) demonstra que o teste utilizado foi o ANOVA.

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Resultados encontrados no teste qui-quadrado, considerando a variável nível de estresse estratificada em seus quatro níveis

Variável	Teste qui-quadrado
Sexo	0,172
Idade	0,222
Nível Educacional	0,145
Estado Civil	0,62
Vínculo de Trabalho	0,981
Nível Hierárquico	0,51
Tempo na Função de Gestão	0,43
Horas Semanais Trabalhadas	0,119
Hábito de Fumar	0,004
Consumo de Álcool	0,638
Existência de Problemas de Saúde	0,349
Prática Alguma Atividade por <i>Hobby</i>	0,333
Prática de Atividade Física	0,039

Nota: Nível de significância de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 – Resultados encontrados no teste qui-quadrado, considerando a variável nível de estresse dicotomizada em gestores com estresse e sem estresse.

Variável	Teste qui-quadrado
Sexo	0,303
Idade	0,085
Nível Educacional	0,584
Estado Civil	0,028
Vínculo de Trabalho	0,756
Nível Hierárquico	0,875
Tempo na Função de Gestão	0,42
Horas Semanais Trabalhadas	0,607
Hábito de fumar	0,084
Consumo de álcool	0,008
Existência de Problemas de Saúde	0,499
Pratica Alguma Atividade por <i>Hobby</i>	0,118
Prática de Atividade Física	0,058

Nota: Nível de significância de 0,05

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXOS

ANEXO A – Questionário MTEG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Termo de Esclarecimento sobre a Pesquisa

Este questionário é baseado no Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)¹ elaborado por Zille (2005) e tem como objetivo obter dados para estudar o estresse ocupacional em gestores. Você não deverá se identificar, uma vez que o estudo levará em conta informações globais sobre os sujeitos pesquisados. A sua colaboração é muito importante para que se possa entender melhor o estresse no trabalho, contribuindo assim com estudos científicos que possam servir de referencial para aplicação nas organizações.

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

Para as suas respostas, considere o que vem ocorrendo com você nos últimos três meses, exceto no caso de orientação específica em alguma questão. Marque as respostas com a maior precisão possível.

Agradecemos a sua valiosa contribuição.

Lyovan Neves Maffia, Mestrando

Prof. Dr. Luciano Zille Pereira, Orientador

¹ ZILLE, L. P. **Novas perspectivas para abordagem do estresse ocupacional em gerente**: estudos em organizações brasileiras de diversos setores. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2005 (Tese de Doutorado).

Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Universidade Federal de Minas Gerais

Questionário MTEG

PARTE A

Marque com "X" de acordo com cada situação específica e nas demais questões complete conforme solicitado:

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

2. Idade: _____ anos

3. Estado Civil: 3.1 () Casado/Vive Cônjuge; () 3.2 Solteiro; () 3.3 Viúvo; () 3.4 Outros

4. Nacionalidade: 4.1 () Brasileira; 4.2 () Outra: Qual? _____

5. Data de Resposta do Questionário: ____/____/____

6. Qual o setor da economia que atua a sua empresa (comercial, industrial, prestação de serviços, bancário, cooperativa, etc.)? _____

7. Em que nível hierárquico na estrutura de gestão da empresa você atua? (Favor identificar e marcar com um "X" apenas uma categoria gerencial)

7.1 () Alta Gerência/Diretoria - (nível de gestão mais elevado na estrutura hierárquica da empresa) – nível estratégico.

7.2 () Gerência Intermediária - (ocupa nível de gestão em posição intermediária na estrutura hierárquica da empresa – posiciona-se entre a Alta Gerência/Diretoria e a Supervisão Operacional) – nível tático.

7.3 () Supervisão Operacional (ocupa o nível mais próximo ao operacional/técnico) – nível operacional.

8. Há quanto tempo você atua nesta função na empresa em que trabalha atualmente?

8.1 () Menos de 1 ano.

8.2 () De 1 a 3 anos.

8.3 () De 4 a 6 anos.

8.4 () Mais de 6 anos.

9. Em que área/setor da empresa você trabalha? (Se a área não foi relacionada, favor incluir no espaço específico para essa informação).

9.1 () Administrativa em Geral.

- 9.2 () Comercial/Vendas/Atendimento.
 - 9.3 () Engenharia/Projetos.
 - 9.4 () Finanças.
 - 9.5 () Informática
 - 9.6 () Logística (Suprimentos/Transporte).
 - 9.7 () Manutenção.
 - 9.8 () Marketing.
 - 9.9 () Pesquisa e Desenvolvimento.
 - 9.10 () Planejamento.
 - 9.11 () Produção/Operação.
 - 9.12 () Qualidade
 - 9.13 () Recursos Humanos/Gestão de Pessoas.
 - 9.14 () Serviço de Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho.
 - 9.15 () Tecnologia da Informação.
 - 9.16 () Outra (Favor especificar no espaço a seguir)
-

10. Você foi contratado pela empresa para trabalhar quantas horas por semana? (Conforme definido no contrato de trabalho).

_____ horas semanais.

11. Atualmente você trabalha quantas horas por semana na empresa em que está contratado? (Considere o tempo de trabalho na empresa além do horário normal, em casa, hotéis e trajetos, etc.)

_____ horas semanais.

12. Com que frequência você tem trabalhado aos sábados, domingos e feriados? (Se esses dias da semana faz parte da sua jornada de trabalho não responda esta questão),

12.1 () Sempre.

12.2 () Algumas Vezes.

12.3 () Raramente ou Nunca.

13. Nesta questão, marque o nível educacional mais elevado (marcar somente um nível).

13.1 () Sem qualificação formal.

13.2 () Ensino fundamental incompleto.

13.3 () Ensino fundamental completo.

13.4 () Ensino médio incompleto.

13.5 () Ensino médio completo.

13.6 () Graduação incompleta – Nome do Curso: _____

13.7 () Graduação completa – Nome do Curso: _____

14. Esta questão refere-se à Pós-Graduação (MBA/Especialização; Mestrado; Doutorado)

Assinalar todos os cursos realizados e suas respectivas áreas. (caso o espaço seja insuficiente use o verso)

14.1 () MBA/Especialização Incompleto - Área: _____

14.2 () MBA/Especialização completo - Área: _____

14.3 () Mestrado incompleto - Área: _____

14.4 () Mestrado completo - Área: _____

14.5 () Doutorado/PhD incompleto - Área: _____

14.6 () Doutorado/PhD completo - Área: _____

15. Você fuma? 15.1 () Sim; 15.2 () Não

16. Se sim, com que frequência tem fumado?

16.1 () Mais que de costume.

16.2 () O mesmo que de costume.

16.3 () Menos que de costume.

17. Você toma bebida alcoólica? 17.1 () Sim; 17.2 () Não

Se sim, quantas unidades você toma por semana em média?

(1 unidade = uma taça de vinho, uma caneca de chope, uma garrafa de cerveja ou uma dose de destilados)

17.3 () 1 a 5 unidades.

17.4 () 6 a 15 unidades.

17.5 () 16 a 35 unidades.

17.6 () Mais de 35 unidades.

18. Nos últimas três meses, com que frequência você tem bebido? (Só responder esta questão se você marcou "sim" na questão 17)

18.1 () Mais que de costume.

18.2 () O mesmo que de costume.

18.3 () Menos que de costume.

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

19.1 () Sim. Qual(is)? _____ Desde quando? (mês/ano) ____/____ .

19.2 () Não.

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

20.1 () Sim.

20.2 Com que idade? _____ anos;

20.3 Há quanto tempo? _____ anos e _____ meses.

20.4 () Não.

21. Você tem algum *hobby*?

21.1 () Sim. Qual(is)? _____

21.2 () Não

PARTE B

Favor responder a esta parte do questionário assinalando com um "X" o número correspondente, de acordo com as alternativas constantes do quadro à direita, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos três meses.

Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
B1					
1. Nervosismo acentuado.	1	2	3	4	5

2. Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão em relação ao futuro).	1	2	3	4	5
3. Ímpetos de raiva.	1	2	3	4	5
4. Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afligem – problemas de qualquer natureza).	1	2	3	4	5
5. Fadiga (baixo nível de energia, sentir o corpo um “bagaço”, sentir-se cansado precocemente ao longo do dia, sonolência).	1	2	3	4	5
6. Irritabilidade fácil (irritação sem motivos aparentes).	1	2	3	4	5
7. Períodos de depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia).	1	2	3	4	5
Como estou me sentindo nos últimos três meses?	Nunca	Rara-mente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
8. Dor de cabeça por tensão.	1	2	3	4	5
9. Insônia (dificuldade de conseguir dormir, sono entrecortado, acordar de madrugada e ter dificuldades em dormir de novo).	1	2	3	4	5
10. Dor nos músculos do pescoço e ombros.	1	2	3	4	5
11. Dor discreta no peito sob tensão.	1	2	3	4	5
12. Palpitações (sentir o coração <u>bater forte</u> em alguns momentos).	1	2	3	4	5
13. Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	1	2	3	4	5
14. Nó na garganta (sensação de sufocamento).	1	2	3	4	5
15. Tontura, vertigem.	1	2	3	4	5
16. Falta ou excesso de apetite.	1	2	3	4	5
17. Perda e/ou oscilação do senso de humor.	1	2	3	4	5
18. Uso de cigarros para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
19. Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão.	1	2	3	4	5
20. Pânico - sensação de estar fora de si e/ou do mundo; medo de perder o controle das situações, podendo acarretar <u>alguns dos seguintes sintomas</u> : palpitação, sensação de falta de ar e de sufocação, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.	1	2	3	4	5
B2					
1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo, mesmo quando não há exigências para tal.	1	2	3	4	5
2. Pensar e/ou realizar frequentemente duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las, mesmo quando não há exigências para tal.	1	2	3	4	5
3. Não conseguir desligar-se do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Assumir, no contexto do trabalho, compromissos muito desafiadores, além dos limites.	1	2	3	4	5
5. Ter que fazer atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não tem domínio pleno.	1	2	3	4	5
6. Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	1	2	3	4	5

7. Ter os horários de descanso (após expediente, feriados e finais de semana) tomados pelo trabalho.	1	2	3	4	5
B3					
1. Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados.	1	2	3	4	5
2. Dificuldade na tomada de decisões anteriormente fáceis de serem tomadas.	1	2	3	4	5
3. Fuga das responsabilidades de trabalho antes assumidas de forma natural.	1	2	3	4	5
4. Desejo de trocar de emprego com frequência.	1	2	3	4	5
5. Estar sentindo uma desmotivação importante com o trabalho.	1	2	3	4	5
6. Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	1	2	3	4	5
7. Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho ou fora dele.	1	2	3	4	5
8. Dificuldade de concentração no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Diminuição da eficácia no trabalho.	1	2	3	4	5
10. Queda na produtividade.	1	2	3	4	5

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

B4-1.

B4-2.

B4-3.

PARTE C

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

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Executo um trabalho complexo, e o mesmo me deixa desgastado/muito cansado.	1	2	3	4	5
2. A tecnologia no meu trabalho tem me sobrecarregado muito (ex. e-mail, softwares, sistemas integrados de gestão, etc.).	1	2	3	4	5
3. O trabalho que executo consiste na realização de várias atividades ao mesmo tempo, com alto grau de cobrança, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5
4. Percebo que a filosofia da alta gerência/diretoria nesta organização é pautada pela obsessão e compulsão por resultados, causando-me tensão excessiva.	1	2	3	4	5
5. É normal que as organizações queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta organização esta situação é muito exagerada (paranoia).	1	2	3	4	5
6. A organização administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e	1	2	3	4	5

recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.					
7. Esta organização estabelece metas de trabalho em excesso, gerando grande desgaste na sua execução, acompanhamento e avaliação.	1	2	3	4	5
8. Grande parte das decisões relacionadas ao meu trabalho é tomada sem a minha participação, o que causa em mim desgaste excessivo.	1	2	3	4	5
9. Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso, desequilibrado emocionalmente) é significativa fonte de tensão no meu ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
10. No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	1	2	3	4	5
11. Já presenciei nesta organização a ocorrência de alto impacto emocional, como assalto, acidente grave, morte e outras de mesma natureza.	1	2	3	4	5
12. Tenho experimentado nesta organização situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
13. Tenho experimentado nesta organização situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
14. Nesta organização existe prática <u>recorrente</u> de isolar, perseguir pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas (assédio moral).	1	2	3	4	5
15. Há situações em que se procura manter as pessoas num clima de insegurança e medo.	1	2	3	4	5
16. Há decisões tomadas por pessoas "mentalmente desequilibradas" (perversas e/ou neuróticas).	1	2	3	4	5
Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
17. Há situações de prática de humilhação, explícita ou implícita, nesta organização.	1	2	3	4	5
18. Há situações de desrespeito humano nesta organização.	1	2	3	4	5
19. Eu sinto que a minha relação de emprego nesta organização é insegura/instável.	1	2	3	4	5
20. Para atingir os resultados que a organização exige, muitas vezes, defronto-me com situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	1	2	3	4	5
21. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	1	2	3	4	5
22. O número excessivo de horas de trabalho é considerado por mim como uma importante fonte de tensão e/ou sensação de desgaste.	1	2	3	4	5
23. As minhas atividades nesta organização geram uma excessiva carga de trabalho, o que, de certa forma, está ultrapassando os meus limites e gerando significativa fonte de tensão para mim.	1	2	3	4	5

24. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva que não tenham sido considerados nas questões anteriores? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir e aponte o grau de acordo com a escala anterior (Se 1, 2, 3, 4, ou 5).

24.1

24.2

24.3

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

25.1

25.2

25.3

26. O que você considera como os três itens mais difíceis na realidade atual da organização que trabalha para reduzir o nível de tensão?

26.1

26.2

26.3

PARTE D

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

Aspectos relacionados ao meu trabalho	Nunca	Rara-mente	Algumas Vezes	Frequen- te	Muito Frequente
1. Conhecer o que é qualidade de vida e sua importância e não ter tempo de praticar esses conceitos, devido à absorção pelo trabalho.	1	2	3	4	5
2. Ter dificuldades de compatibilizar os compromissos de trabalho com os compromissos de família, sociais, entre outros.	1	2	3	4	5
3. Vivenciar conflitos por ter que, ao mesmo tempo, ser inovador e dotado de autonomia e estar sujeito às normas da organização.	1	2	3	4	5
4. Vivenciar conflitos por perceber-se em sobrecarga e não ter como questionar a mesma, por exercer função de gestão.	1	2	3	4	5
5. Ter de compatibilizar entre a necessidade de descentralização e a concentração de poder no topo	1	2	3	4	5

da organização.					
6. Ter dificuldade de conciliar a necessidade de trabalhar em modelo participativo e a necessidade de isolamento, em função da competitividade estabelecida na organização.	1	2	3	4	5
7. Não poder agir de forma autoritária e ter que ser autoritário em determinadas ocasiões.	1	2	3	4	5
8. Conviver com situações de tensão excessiva inerentes às relações humanas no trabalho.	1	2	3	4	5
9. Sentir que os resultados estão “de bom tamanho”, mas não poder manifestar essa percepção para o grupo/organização, tendo que solicitar à equipe resultados ainda mais desafiadores.	1	2	3	4	5

PARTE E

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

1. Como você considera a sua experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do seu nível de tensão excessiva?

- 1.1 () Muito relevante.
 1.2 () Relevante
 1.3 () Alguma relevância
 1.4 () Pouco relevante.
 1.5 () Muito irrelevante

2. Como você avalia a possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho, como redutor de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?

- 2.1 () É sempre possível.
 2.2 () Na maioria das vezes é possível.
 2.3 () Algumas vezes é possível. .
 2.4 () Raramente é possível.
 2.5 () Nunca é possível.

3. Como você avalia a possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário, visando reduzir o nível de tensão excessiva no seu ambiente de trabalho?

- 3.1 () É sempre possível.
 3.2 () Na maioria das vezes é possível.
 3.3 () Algumas vezes é possível.
 3.4 () Raramente é possível.
 3.5 () Nunca é possível.

4. Como você avalia a possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e em finais de semana?

- 4.1 () É sempre possível.
- 4.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 4.3 () Algumas vezes é possível.
- 4.4 () Raramente é possível.
- 4.5 () Nunca é possível.

5. Como você avalia a possibilidade de gozar as suas férias regularmente?

- 5.1 () É sempre possível.
- 5.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 5.3 () Algumas vezes é possível.
- 5.4 () Raramente é possível.
- 5.5 () Nunca é possível.

6. Você realiza programa de exercício físico planejado/orientado (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, corrida, caminhada, etc, três ou mais vezes por semana)?

- 6.1 () Sempre.
- 6.2 () Na maioria das vezes.
- 6.3 () Algumas vezes.
- 6.4 () Raramente.
- 6.5 () Nunca.

7. Você encontra tempo para relaxar/descansar?

- 7.1 () Sempre .
- 7.2 () Na maioria das vezes.
- 7.3 () Algumas vezes.
- 7.4 () Raramente.
- 7.5 () Nunca.

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

- 8.1 () É sempre possível.

8.2 () Na maioria das vezes é possível.

8.3 () Algumas vezes é possível.

8.4 () Raramente é possível.

8.5 () Nunca é possível.

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

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

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

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

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

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

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

10.1 () É sempre possível.

10.2 () Na maioria das vezes é possível.

10.3 () Algumas vezes é possível.

10.4 () Raramente é possível.

10.5 () Nunca é possível.

PARTE F

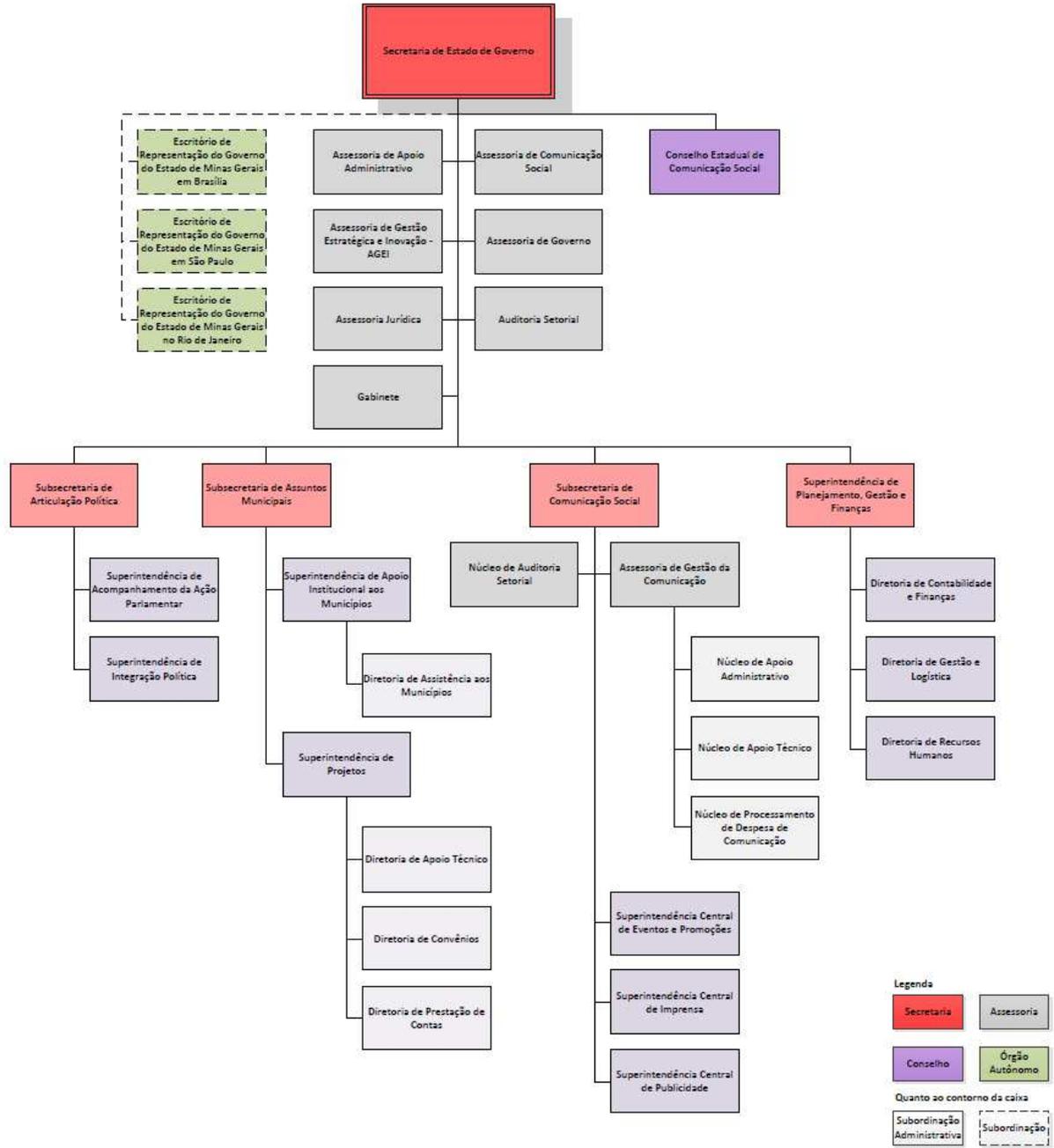
Favor responder a esta parte do questionário, assinalando com um “X” o número correspondente, de acordo com as alternativas constantes no quadro a seguir, tendo como referência o que você efetivamente sente em relação aos contextos pesquisados nos últimos três meses.

Aspectos relacionados a outros contextos da vida	Nunca	Rara-mente	Algumas Vezes	Frequen-te	Muito Frequente
1. Com que frequência você se sente <u>tencionado excessivamente</u> por fatores de <u>natureza familiar</u> , como: conflitos com cônjuge, conflitos na relação com ex-cônjuge, com filhos, familiares em geral, questões relacionadas à herança, pensão alimentícia e outras de mesma natureza?	1	2	3	4	5
2. Com que frequência você se sente <u>tencionado excessivamente</u> por fatores de <u>natureza social</u> , como: viver na cidade grande com todas as suas conseqüências, trânsito, violência, insegurança, coisas que não funcionam como deveriam, relacionamentos sociais e outros nessa esfera.	1	2	3	4	5
Aspectos relacionados a outros contextos da vida	Nunca	Rara-	Algumas	Frequen-	Muito

		mente	Vezes	te	Frequente
3. Com que frequência você se sente <u>tensionado excessivamente</u> por fatores relacionados à <u>sua saúde e/ou de familiares</u> como: estar doente, conviver com doença na família, não possuir meios de atendimento seguro caso necessário, entre outros de mesma natureza.	1	2	3	4	5
4. Com que frequência você se sente pressionado por questões <u>próprias</u> , por exemplo, suas características pessoais, de formação, de rigor excessivo, conflitos consigo mesmo e outras de mesma natureza.	1	2	3	4	5
5. Se houver, aponte no espaço a seguir <u>outras questões importantes</u> que você considera <u>fontes de tensão excessiva</u> às quais está submetido (assinalar na escala à direita, a frequência da ocorrência)	1	2	3	4	5
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5

ANEXO B – Organograma da Secretaria de Estado de Governo

Figura – Organograma da Secretaria de Estado de Governo



Fonte: Minas Gerais (2011)