

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA– UNISERPRO
Modalidade a Distância

Maria Imaculada Pereira Zille

ESTRESSE OCUPACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
ESTUDO COM GERENTES DO SERVIÇO FEDERAL DE
PROCESSAMENTO DE DADOS

Porto Alegre

2015

Maria Imaculada Pereira Zille

**ESTRESSE OCUPACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
ESTUDO COM GERENTES DO SERVIÇO FEDERAL DE
PROCESSAMENTO DE DADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade à distância, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de especialista.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Silvia Generali da Costa

**Belo Horizonte
2015**

Maria Imaculada Pereira Zille

**ESTRESSE OCUPACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
ESTUDO COM GERENTES DO SERVIÇO FEDERAL DE
PROCESSAMENTO DE DADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública – UNISERPRO – modalidade a distância, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão Pública.

Aprovado em março de 2015

BANCA EXAMINADORA:

Profª. Dra. Sílvia Generali da Costa (Orientadora)

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Ao meu pai, José Pereira “Juca” (*in memoriam*).

À minha mãe, Dorcina Maria Pereira.

Em especial, ao meu marido, Luciano Zille Pereira.

Aos meus filhos Giancarlo e Diego Pereira Zille.

Aos meus nove irmãos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus por me iluminar e guiar o meu caminho e por conceder-me mais um objetivo alcançado na minha vida.

Ao meu pai Juca (*in memoriam*) e à minha mãe, Dorcina Maria Pereira, pelo exemplo de vida, incentivo e pelas orações, de fundamental importância em toda a minha vida.

Ao meu marido, Luciano Zille Pereira, pessoa muito especial em minha vida, que sempre acreditou em meu potencial, me incentivou e me apoiou no desenvolvimento deste estudo.

Aos meus filhos, Giancarlo Pereira Zille e Diego Pereira Zille, filhos dedicados e estudiosos, pelo apoio e carinho.

À Prof^a. Dra. Silvia Generali da Costa, pelo apoio e orientações no desenvolvimento do trabalho.

À Prof^a. Rosária Lanzotti Moraes, tutora na fase de elaboração do TCC, pelo apoio e orientações no desenvolvimento deste trabalho.

Aos Professores do Curso de Pós-graduação em Gestão Pública, em especial ao Prof. Dr. Ariston Azevedo.

Aos tutores, Adriano e Rafael, pelo incentivo e apoio durante a realização deste curso.

Aos gestores do Serpro, por participarem e contribuírem para a realização deste estudo.

A equipe da UNISE – Universidade Corporativa do Serpro, pelo apoio na realização deste estudo.

A Carlos Torres, da área de Comunicação Empresarial, pelo apoio na divulgação da pesquisa para os gestores do Serpro.

Aos colegas do Serpro, por me acompanharem nesta jornada, em especial a Cristiane Gomes, minha colega de curso, pela parceira e longas horas de estudo.

Ao Serpro, por me proporcionar mais uma oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal.

“A organização será melhor se
seus dirigentes forem melhores.”

Paulo Roberto Motta

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional (MTEG)	36
Figura 2 - Estrutura organizacional do Serpro	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	População pesquisada, por nível hierárquico – 2014.....	45
Tabela 2 -	Distribuição dos sujeitos pesquisados, por gênero – 2014.....	54
Tabela 3 -	Distribuição dos sujeitos pesquisados por faixa etária – 2014.....	54
Tabela 4 -	Distribuição dos sujeitos pesquisados, por estado civil – 2014.....	55
Tabela 5 -	Distribuição dos sujeitos pesquisados, por nível de escolaridade – 2014.....	56
Tabela 6 -	Principais áreas dos cursos de pós-graduação realizados pelos gestores – 2014.....	57
Tabela 7 -	Distribuição dos gestores, por unidade – 2014.....	57
Tabela 8 -	Distribuição dos gestores, por órgão de lotação – 2014.....	59
Tabela 9 -	Distribuição dos gestores pesquisados, por nível hierárquico – 2014.....	59
Tabela 10 -	Distribuição dos gestores pesquisados, por tempo na função de gestão – 2014.....	60
Tabela 11 -	Distribuição dos gestores pesquisados que trabalham acima de 40 horas Semanais – 2014.....	61
Tabela 12 -	Distribuição dos sujeitos pesquisados em relação ao consumo de bebida alcoólica – 2014.....	62
Tabela 13 -	Distribuição dos gestores pesquisados em relação ao consumo semanal de bebida alcoólica – 2014.....	62
Tabela 14 -	Distribuição dos gestores pesquisados em relação ao hábito de fumar – 2014.....	63
Tabela 15 -	Distribuição dos gestores pesquisados pela ocorrência de problemas de saúde – 2014.....	63
Tabela 16 -	Principais problemas de saúde citados pelos gestores pesquisados – 2014	64
Tabela 17 -	<i>Hobbies</i> mais praticados pelos gestores pesquisados – 2014.....	65
Tabela 18 -	Interpretação do estresse ocupacional, com base no MTEG – 2014.....	66
Tabela 19 -	Análise descritiva do nível de estresse ocupacional – 2014.....	67
Tabela 20 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero – 2014.....	68
Tabela 21 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e o nível hierárquico – 2014	69
Tabela 22 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e a área de trabalho – 2014	70
Tabela 23 -	Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional – 2014.....	71

Tabela 24 -	Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho em relação aos gestores com e sem estresse – 2014.....	73
Tabela 25 -	Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo – 2014.....	75
Tabela 26 -	Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras – 2014.....	76
Tabela 27 -	Indicadores de impacto no trabalho dos gestores pesquisados – 2014.....	79
Tabela 28 -	Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação – 2014	80
Tabela 29 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero – 2014.....	82
Tabela 30 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e a jornada de trabalhos aos sábados, domingo e feriados – 2014.....	83
Tabela 31 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e consumo de bebida alcoólica – 2014.....	84
Tabela 32 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e a prática de atividades por <i>hobby</i> – 2014.....	84
Tabela 33 -	Relação entre o nível de estresse ocupacional e doenças – 2014.....	85

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar o estresse ocupacional e suas decorrências em gestores com atuação no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). A base teórica de análise fundamentou-se no Modelo Teórico de Análise do Estresse em Gerentes, desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo. Caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, por meio de estudo de caso, de natureza quantitativa. A população foi de 1.029 gestores, tendo sido pesquisados 510, ou 49,6%. A coleta dos dados foi por meio de questionário e os dados foram analisados tendo como base a estatística descritiva, uni e bivariada. Os resultados mostraram que dos 510 gestores pesquisados, 332, ou 65,1%, apresentaram manifestações de estresse, que variaram de leve/moderada a muito intensa. Foram identificados sintomas físicos e psicológicos. Os principais foram: fadiga, ansiedade, dor nos músculos do pescoço e ombros e angústia. As principais fontes de tensão responsáveis pelo desencadeamento dos quadros de estresse foram: levar vida muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo; realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo com dificuldade de concluí-las; e não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho, mesmo em outros ambientes. Foram identificados como principais fatores capazes de influenciar o resultado do trabalho: perda de controle em relação aos eventos da vida, como trabalho, família e relacionamentos; e desmotivação importante para com o trabalho. Por fim, como fatores capazes de minimizar o estresse e suas consequências, mecanismos de regulação, citam-se a possibilidade de gozar férias com regularidade e experiência pessoal na realização no trabalho.

Palavras-chave: Estresse ocupacional. Função gerencial. Gestores públicos. Serviço público federal. Fontes de tensão no trabalho. Sintomas de estresse.

ABSTRACT

His study aimed to analyze the occupational stress and its consequences for managers operating in Data Processing Federal Service (SERPRO). The theoretical basis of analysis was based on the Theoretical Model of Stress Analysis for Managers, developed and validated by Zille (2005). Was characterized as a descriptive research through case study, quantitative. The population was 1.029 managers, having been surveyed 510 or 49.6%. Data collection was through a questionnaire and the data were analyzed based on descriptive statistics, univariate and bivariate. The results showed that of the 510 surveyed managers, 332 or 65.1% had stress manifestations ranging from mild to moderate to very intense. Physical and psychological symptoms were identified. The main ones were: fatigue, anxiety, pain in the neck and shoulder muscles and anguish. The main sources of tension responsible for triggering the stress conditions were: take a long running life, making more and more work in less time; perform two or more work simultaneously with limited complete them; and you can not turn off the work obligations, even in other environments. Were identified as key factors that can be influenced results to loss of control in relation to the events of life as work, family, relationships, among others, and a major disincentive to work. Finally, as factors that may be being used to minimize stress and its consequences (regulatory mechanisms) observed the possibility to enjoy vacation with regularity and personal work experience.

Keywords: Occupational stress. Managerial function. Public managers. Federal public service. Voltage sources at work. Symptoms of stress.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 O ESTRESSE	18
2.1.1 Tipologias do estresse.....	20
2.1.2 O estresse ocupacional	24
2.1.2.1 Fatores que influenciam a vulnerabilidade ao estresse.....	26
2.1.3 Pesquisas brasileiras relacionadas ao estresse em gestores	30
2.1.4 Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG) ...	34
2.2 A GESTÃO PÚBLICA E A FUNÇÃO GERENCIAL	38
2.2.1 Administração pública brasileira	38
2.2.2 A função gerencial nas organizações	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA	44
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	44
3.3 COLETA DE DADOS	45
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	46
4 AMBIÊNCIA DO ESTUDO	48
4.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	49
4.1.1 Componentes estratégicos	51
4.1.2 Evolução dos métodos em gestão de tecnologia da informação	52
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
5.1 VÁRIÁVEIS DEMOGRÁFICAS	54
5.2 VARIÁVEIS OCUPACIONAIS	57
5.3 HÁBITOS DE VIDA E SAÚDE.....	62
5.4 ANÁLISE DO ESTRESSE OCUPACIONAL.....	65
5.5 SINTOMAS DO ESTRESSE.....	70
5.6 FONTES DE TENSÃO	72
5.6.1 Fontes de tensão no trabalho	72
5.6.2 Fontes de tensão do indivíduo	75
5.6.3 Outras fontes de tensão relacionada ao trabalho dos gestores.....	77
5.7 INDICADORES DE IMPACTO NO TRABALHO	78
5.8 MECANISMOS DE REGULAÇÃO.....	80
5.9 RELAÇÃO DO ESTRESSE COM AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS, FUNCIONAIS E DE SAÚDE	82
6 CONCLUSÕES	87
REFERÊNCIAS	95
ANEXOS	105

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo no cenário mundial, incluindo o Brasil, passam a afetar de forma importante as organizações, envolvendo a tecnologia de produção e gestão, bem como os processos de trabalho, de forma geral, com grande reflexo na função gerencial. A aceleração dessas mudanças vem contribuindo para provocar nos gerentes a degradação de sua saúde mental e a conseqüente qualidade de vida, levando-os a sérios quadros de estresse de ordem ocupacional. Como decorrências, tornam-se mais vulneráveis a diversos tipos de doenças, como as cardíacas e as gástricas, além da alteração da pressão arterial e dos distúrbios do sistema imunológico (ZILLE, BRAGA, ZILLE, G. 2011). Mais recentemente, estão sendo identificadas evidências em relação a dificuldades com a memória imediata, também provocada por um nível de tensão excessiva no contexto ocupacional, muitas vezes, tendo como conseqüência o estresse (GOLDBERG, 1986; COOPER *et al.*, 1988; LEVI, 2008).

De acordo com Zille, Braga, Zille G. (2011, p. 201), “o profissional de nível gerencial que se insere nessa nova realidade pertence a uma cultura empresarial que se trabalha mais horas e mais arduamente a fim de atingir os resultados determinados pelas organizações”. Em decorrência de situações dessa natureza, o tema “Estresse ocupacional” ganha importância e proporções ainda maiores do que em décadas anteriores.

Todo esse contexto passa a contribuir de forma importante para várias mudanças nas organizações públicas e privadas, sendo exigido delas maior agilidade nos processos de trabalho e, conseqüentemente, maiores exigências em termos de resultados. Observam-se mudanças nas relações de trabalho, em estruturas mais flexíveis e em maior investimento em tecnologia, entre outras. Diante desse cenário, a administração pública teve que modernizar o seu modelo de gestão. Alguns países foram pioneiros na modernização da administração pública, como os Estados Unidos, a Inglaterra e a Nova Zelândia. No Brasil, na década de 1990, foi elaborado o Plano Diretor de Reforma do Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996), dando início à chamada “Administração Pública Gerencial”. Nessa reforma, foi criado o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), atualmente, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, inserindo o “gerencialismo” na Nova Administração

Pública Brasileira. Esse modelo vem utilizando técnicas administrativas inerentes ao setor privado, em substituição às premissas do modelo burocrático clássico (BRESSER PEREIRA, 1996).

Segundo Bresser Pereira (2009), o gerencialismo introduziu na administração pública a ideia relacionada à gestão em aplicação nas organizações privadas. Dessa forma, o Estado passou a funcionar considerando o ambiente competitivo. Isso afetou a forma de relacionamento com o cidadão, que passou a ser visto como cliente, devendo as suas necessidades ser atendidas de forma mais profícua pelo estado. Nesse sentido, passou a ser exigido do gestor público maior eficácia na gestão, com vistas ao atendimento das demandas da sociedade.

Essas mudanças que vêm ocorrendo ao longo dos anos na realidade brasileira contribuem de forma importante para intensificar o trabalho dos gestores, sobretudo com a introdução das novas tecnologias de gestão e a sua relação com níveis importantes de tensão no trabalho. Observa-se uma estreita relação dessa realidade com os níveis de tensão e o estresse em gestores que atuam na área pública. Em pesquisa realizada com gestores com atuação nas secretarias do estado de Minas Gerais, Máfia (2013) apurou que 74% apresentaram manifestações de estresse, sendo que 31% estas manifestações se deram em nível intenso ou muito intenso (MAFIA, 2013, p. 95).

Levando em consideração os aspectos abordados e o cenário em que os gerentes públicos estão inseridos, propõe-se a seguinte questão para direcionamento da pesquisa: Quais são os níveis de estresse e suas intercorrências observadas no trabalho dos gerentes que atuam no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)?

Em decorrência do problema de pesquisa, apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo.

Objetivo geral

Analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse ocupacional dos gerentes que atuam nos níveis estratégico, intermediário e operacional do Serpro com atuação em suas diversas unidades.

Objetivos específicos

- a) Analisar o nível de estresse dos gerentes pesquisados, classificando-os de acordo com o nível de intensidade;
- b) Identificar os principais sintomas relacionados ao estresse ocupacional no grupo funcional pesquisado;
- c) Identificar e analisar as principais causas geradoras do estresse ocupacional;
- d) Identificar e analisar as principais estratégias adotadas pelos gerentes para minimizar as situações tensionantes no trabalho (mecanismos de regulação);
- e) Identificar os principais indicadores de impacto no trabalho dos gerentes;
- f) Relacionar as variáveis demográficas e funcionais do estudo com os níveis de estresse identificados.

A seguir, apresentam-se as justificativas do estudo nos planos acadêmico, organizacional e social.

Considerando que as condições e a organização do trabalho exercem influência significativa na saúde e na produtividade do trabalhador, o estudo proposto centra seu foco na temática “Estresse Ocupacional em Gerentes”, estudando os indivíduos que, pela natureza do seu trabalho, estão expostos a significativos níveis de tensão no ambiente laboral e as consequentes manifestações de estresse ocupacional.

Entende-se que uma das possíveis contribuições a serem apontadas por esta pesquisa situa-se na reflexão crítica da relação causal entre o trabalho e as manifestações do estresse nesta categoria profissional. Acredita-se que o estudo em questão é relevante do ponto de vista acadêmico, na medida em que se propõe a colaborar com o desenvolvimento científico para a construção e o aprimoramento de novos conhecimentos acerca do estresse ocupacional em relação aos profissionais ocupantes da função gerencial, mais especificamente em uma

organização pública. Poderá se constituir em fonte de inspiração para pesquisas futuras, contribuindo para o aprofundamento das investigações na área.

Do ponto de vista organizacional, considera que este estudo é de grande relevância, uma vez que identificou os possíveis níveis de estresse e suas principais causas em relação à organização pesquisada. Permitirá, assim, desenvolver ações que possam minimizar as situações estressantes no plano ocupacional, proporcionando aos gerentes maior equilíbrio em termos da qualidade de vida no trabalho, com reflexos positivos na motivação, no comprometimento e, sobretudo, nos reflexos positivos no desempenho organizacional.

Por fim, oferecerá também contribuições positivas à sociedade, uma vez que, por meio do conhecimento dos fatores potencialmente causadores de estresse ocupacional nos gerentes, será possível compreender melhor a realidade do trabalho destes profissionais. Também contribuirá para a empresa enquanto prestadora de serviços para a administração pública federal, para a manutenção de um quadro de gerentes mais adaptados ao trabalho e, como consequência, a maior eficácia nos serviços realizados, com reflexos no êxito da gestão e da governança do Estado, em benefício da sociedade, objetivo fim da missão do Serpro.

Esta monografia está estruturada em seis capítulos incluindo esta Introdução. No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico. No terceiro capítulo, desenvolve-se o percurso metodológico para o desenvolvimento do estudo. No quarto capítulo, descreve-se a ambiência do estudo. No quinto capítulo, procede-se à análise e apresentação dos resultados. No sexto capítulo, formulam-se as conclusões. E por fim, citam-se as referências e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está estruturado em duas seções. A primeira seção aborda o estresse, detendo-se na modalidade ocupacional. Os conteúdos estão relacionados à origem e evolução do estresse e a seus conceitos e tipologias. O estresse é focado na perspectiva do trabalho, com base em pesquisas que relacionam o estresse e os gestores públicos. Por fim, discute-se o modelo teórico utilizado na análise dos resultados deste estudo. A segunda seção analisa a gestão pública, com foco na função gerencial no serviço público e a nas organizações do setor privado, em sua relação com o estresse ocupacional.

2.1 O ESTRESSE

Selye (1959, p. 64) conceitua estresse como sendo “um estado manifestado por uma síndrome específica, constituído por todas as alterações não-específicas produzidas num sistema biológico”. Essa síndrome seria consequência das exigências necessárias ao equilíbrio interno do corpo (homeostase). Portanto, o estresse pode ser considerado como a resposta inespecífica do corpo às exigências às quais está sendo submetido.

Selye (1959) desenvolveu uma teoria baseada na Síndrome de Adaptação Geral (SAG), que consiste no modelo trifásico para o estudo do estresse, o qual está estruturado em três fases, ou estágios: alerta, resistência e exaustão. A fase de alerta consiste no estágio inicial de mobilização do corpo para a luta ou a fuga diante de uma ameaça. Ocorre uma descarga hormonal que predispõe o indivíduo a enfrentar ou fugir de uma situação adversa em que se encontra. A segunda fase é denominada, resistência, ocorre quando a situação não é prontamente solucionada e o indivíduo continua predisposto a enfrentá-la. Ocorre grande consumo de energia, para que o organismo continue em equilíbrio. Se o organismo perde a batalha para o agente agressor, ocorre a fase de exaustão, em que o indivíduo não consegue mais manter seu equilíbrio psíquico. Aos poucos diminui sua resistência, e ele não consegue manter os níveis de prontidão anteriores, perdendo, assim, a batalha para os agressores, sendo levado a uma situação de exaustão física e psíquica.

Canova (2010) argumenta que os indivíduos podem vivenciar os dois primeiros estágios - alarme e resistência – no dia a dia. No entanto, o terceiro estágio - “exaustão” - é o mais

complexo e intenso. Nele o indivíduo, após contínuas exposições ao estresse, pode chegar ao esgotamento mental, o que poderá levar a manifestações de doenças.

Lipp (2005), também estudando as manifestações relacionadas ao estresse e tendo como referências os estudos de Selye (1936, 1956, 1959) propôs uma quarta fase ao modelo de Selye, a “quase exaustão”. De acordo com a autora, antes da exaustão existe um período de transição, no qual o indivíduo apresenta dificuldades de resistir ao estressor, embora ainda não tenha chegado à exaustão completa. Pode ser entendida como uma fase em que as defesas estão se quebrando, ou seja, um meio termo entre a fase de resistência e a de exaustão. Esta fase se caracteriza pelo enfraquecimento do indivíduo, que não conseguindo se adaptar ou resistir ao estressor, começa a perder a batalha para os agentes estressores, rumo à fase de exaustão. Segundo a autora, a ansiedade é muita intensa nesta fase, e o indivíduo experimenta uma “gangorra emocional”.

Outro conceito importante em relação ao estresse é o apresentado por Couto (1987, p. 16) que o define 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 de o indivíduo tolerar, superar ou se adaptar às exigências de natureza psíquica existentes no seu ambiente de vida.

Segundo a abordagem de Couto (1987, p. 95) “o estresse tem origem na relação desproporcional entre as exigências psíquicas do ambiente em que a pessoa vive e a estrutura psíquica do indivíduo”. Nesse contexto, dois fatores são incorporados na definição de Couto: a intensidade e o tempo.

Ainda em relação ao conceito de estresse, tem-se a contribuição de Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 36), que o consideram 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”. Nessa definição, observam-se o fator subjetivo como avaliador do ambiente no qual o indivíduo está inserido e sua reação diante das situações vivenciadas.

Tendo como referência Levi (2005), o estresse pode ser considerado uma causa importante para o desencadeamento de diversas doenças, como: cardíacas, gástricas, mentais endócrinas, além da baixa imunidade do organismo, entre outras.

2.1.1 Tipologias do estresse

As tipologias do estresse podem ser classificadas como estresse de sobrecarga e estresse de monotonia, agudo e crônico, eustresse e distresse. Essas tipologias contribuem para o aprofundamento do tema e para a melhor compreensão das manifestações estresse (COUTO, 1987, 2014).

a) Estresse de sobrecarga e de monotonia

Para Couto (1987, 2014), o estresse pode ser classificado em relação a sua origem em estresse de sobrecarga e estresse de monotonia. O estresse de sobrecarga surge quando a estrutura psíquica do indivíduo não é capaz de suportar as demandas exigidas pelo ambiente. O estresse de sobrecarga, caracteriza-se por: ritmo corrido e competitivo, responsabilidades exigidas acima das competências individuais, insegurança, conflitos nas organizações e agressividade entre as pessoas. Tais características podem ser consideradas como indutores de manifestações desta natureza.

Lipp (2005) destaca que a sobrecarga de trabalho é o estressor profissional mais citado nas pesquisas sobre fontes de estresse, constituindo-se em um fator dificultador para que o indivíduo possa dedicar mais tempo para outros ambientes, como lazer e família. Para a autora, volume de trabalho, tarefas e projetos que uma pessoa pode aceitar ou se impor sem ter os efeitos negativos do estresse vão depender de duas variáveis importantes: se ela é ou não vulnerável à sobrecarga de trabalho; e se possui ou não estratégias de enfrentamento adequadas para lidar com os estressores.

Pesquisas realizadas por Zille (2008, 2011), Zille, L. P; Braga e Zille, G. P (2011); Zille *et al.* (2013) com gestores de diversos níveis hierárquicos em organizações brasileiras apontaram os principais fatores geradores de tensão excessiva no trabalho, com a consequente

manifestação de estresse de sobrecarga: insegurança nas relações de trabalho; metas excessivas e, muitas vezes, inatingíveis; realização de várias atividades ao mesmo tempo, com excessiva cobrança; excesso de pressão e cobranças por resultados; cronogramas apertados e inflexíveis; uso excessivo de tecnologias da informação; número excessivo de horas trabalhadas (em média 78 horas semanais); convívio com indivíduos de personalidade difícil; e quadro de pessoal insuficiente, gerando sobrecarga de trabalho.

O estresse de sobrecarga, segundo Selye (1974), ocorre quando a estrutura psíquica do indivíduo se torna incapaz de suportar as excessivas exigências do meio por um longo período de tempo, fazendo com que seu desempenho no trabalho seja reduzido.

O estresse de monotonia pode ser desencadeado quando o indivíduo, embora possua forte estrutura psíquica e capacidade de trabalho, é pouco estimulado pelas exigências do ambiente. Pode ser identificado em contextos em que prevalecem trabalhos pouco estimulantes, monótonos, repetitivos e abaixo da capacidade do indivíduo (COUTO, 1987, 2014).

Selye (1974) explica que nessa situação o indivíduo é submetido a um nível de exigência muito inferior ao que a sua estrutura psíquica demanda, sendo esta a causa principal para a ocorrência desta tipologia de manifestação de estresse.

Segundo Couto (1987), é mais fácil o indivíduo enfrentar o estresse de sobrecarga do que o de monotonia, pois o primeiro, de certa forma, pode estar mais sob seu controle, enquanto o segundo é mais dependente do contexto organizacional.

No ambiente de trabalho, é comum encontrar essas tipologias de estresse. Existem profissões e/ou ocupações que acabam exigindo bem mais do que o indivíduo pode suportar, o que faz com que surja um quadro de estresse de sobrecarga. De outro lado, outras profissões e/ou funções exigem muito menos do indivíduo em relação à sua capacidade laboral, o que poderá contribuir para explicar os quadros de estresse de monotonia. Ressalta-se que em ambos os casos o estresse pode comprometer de forma significativa a saúde e o bem-estar dos indivíduos (SANT'ANNA; KILIMNIK, 2011).

b) Estresse agudo e crônico

Couto (1987, 2014) classifica o estresse em agudo e o crônico. Para o autor, o estresse é caracterizado como crônico, quando as situações são frequentes e ele perdura por um longo período (três ou mais semanas), ou seja, é aquele constante no nosso dia a dia; e agudo quando se manifesta de forma mais intensa, é de curta duração, e causado, normalmente, por situações traumáticas e temporárias, sendo menos comum nas organizações.

Nesta mesma linha de pensamento, Rio (1995, p. 35), considera que “o estresse crônico persiste por mais tempo, sem encontrar meios que o desativem eficientemente. Já o estresse agudo dura alguns momentos, horas ou, mesmo, poucos dias e depois se dissipa”.

Couto (1987, p. 17) esclarece que o estresse agudo “somente se constitui uma preocupação em indivíduos tensos que estão submetidos a ele de forma muito frequente”. Quanto ao estresse crônico, seu efeito é prolongado e “tem efeito deletério maior sobre a saúde do indivíduo”.

Uma tensão aguda de grande intensidade poderá gerar estresse agudo. No entanto, o indivíduo poderá enfrentar a situação e resolvê-la. Já uma tensão crônica poderá transformar-se em estresse crônico, tendo efeito evolutivo no indivíduo. Aos poucos, suas resistências irão reduzindo, levando-o ao adoecimento (LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2005).

c) *Eustresse e distresse*

O estresse também pode ser: positivo e negativo. Esta diferenciação foi inicialmente apresentada por Selye (1956), que a denominou de duas formas: o *distresse*, ou estresse da derrota, que é apontado como o estresse em sua forma negativa. Ocorre quando o indivíduo não consegue atingir os resultados esperados ou quando suas expectativas não são atingidas pelos esforços realizados, gerando insegurança e frustração com os resultados de seu empenho ou de seu trabalho. Já o *eustresse* representa a reação do corpo a um estímulo externo, que se manifesta na forma de superação e prazer. É considerado o estresse positivo, da realização, do triunfo, da superação e do contentamento, por estar relacionado à superação de desafios após o alcance de resultados expressivos e positivos. Dessa forma, o *eustresse* é considerado o

estresse da vitória.

Ainda de acordo com Selye (1959), quando os esforços realizados pelo indivíduo não são recompensados conforme suas expectativas ou por outras razões, ele começa a perder a esperança e a segurança, sentindo-se frustrado e decepcionado com os resultados de seu trabalho. Assim, o estresse pode tornar-se *distresse*.

Arroba e James (1994, p. 8) consideram que “todos precisam de certa quantidade de pressão no trabalho, mais as pressões excessivas podem conduzir ao estresse e ninguém precisa de estresse”. Nesse contexto, as pressões podem ser positivas quando bem dimensionadas e favorecerem o atingimento dos resultados; ou negativas, quando provenientes de pressões excessivas e inadequadas.

As pressões podem ter a conotação positiva, quando o aumento do nível de pressão pode aumentar o nível de prontidão e dedicação do indivíduo. Nessa direção, o nível de pressão é adequado quando permite que o indivíduo 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. No entanto, quando o indivíduo atinge o pico de desempenho e a pressão persiste, ele poderá ser levado a um quadro de estresse. 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” (ARROBA e JAMES, p. 11).

Couto (1987, p. 21) ilustra o tema com a seguinte citação:

[...] 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.

Ainda em relação aos estudos relacionados ao estresse positivo e ao estresse negativo, com suas consequências para os aspectos sociais, familiares e ocupacionais e para a saúde e o bem estar dos indivíduos, Tamayo (2007, p. 25) considera que

[...] o eustresse é equivalente aos desafios na vida e no trabalho. Portanto, ele é positivo, sadio e, geralmente, maximiza a performance e o desempenho das pessoas, levando a resultados construtivos. O que é negativo e nocivo para a saúde do trabalhador é a exposição incontrolável e excessiva a situações estressantes. Neste caso, o estresse é negativo, não saudável e, geralmente, leva a resultados ou consequências destrutivas.

2.1.2 O estresse ocupacional

Dolan (2006, p. X), referindo-se ao estresse no local de trabalho, considera que “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”. De acordo com Johnson *et al.* (2009), os estudos do estresse no local de trabalho têm sido foco de muitas pesquisas, sendo considerado como causador de impacto negativo sobre a saúde física e mental dos trabalhadores.

Na visão de Rossi (2005, p. 2), o estresse organizacional tem sido foco de grande preocupação dos pesquisadores nos últimos tempos. Para a autora, “o stress é reconhecido como um dos riscos mais sérios ao bem-estar psicossocial do indivíduo”. Rossi (2009) aponta que estresse ocupacional coloca em risco a saúde dos indivíduos em uma organização, sendo que 50% a 80% das doenças dos trabalhadores apresentam fundo psicossomático ou são originadas por manifestações de estresse.

Autores como Limongi-França e Rodrigues (2005, p. 36) apontam que o estresse ocupacional é decorrente de

[...] situações em que a pessoa percebe seu ambiente de trabalho como ameaçador as 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.

Nessa direção, as causas das pressões e do estresse ocupacional variam conforme a posição que o indivíduo ocupa na estrutura organizacional. Os principais fatores que contribuem para o aparecimento do estresse são: estilo de condução do trabalho; forma de liderança e de gerenciamento; planejamento das atividades; relacionamentos interpessoais; preocupações com o emprego ou carreira; preocupações ambientais; discriminação no ambiente de trabalho; assédio e abuso físico e mental (ROSH, 2008).

Tamayo (2007, p. 26) aponta que “o desajuste entre o ambiente de trabalho e as motivações, interesses e outras características do trabalhador é a fonte principal do estresse”. Este desajuste está relacionado à adaptação do indivíduo no contexto das exigências do cargo e das tarefas, bem como à dificuldade de adaptar-se no ambiente de trabalho. Para Zanelli (2010) algumas das principais causas do estresse no contexto do trabalho são: condições efetivas para o indivíduo desenvolver um trabalho de qualidade; falta de reconhecimento profissional; falta ou pouca participação nas decisões da organização; longas jornadas de trabalho; pressão de tempo para entrega dos resultados; e excesso de burocracia envolvendo o processo de trabalho.

Zille (2005) e Zille e Braga (2008) citam alguns dos vários fatores que podem ser apontados como fontes de tensão excessiva para os indivíduos em decorrência dos processos de trabalho: realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; filosofia de trabalho pautada pela obsessão e compulsão por resultados; relacionar-se com indivíduos de personalidade difícil; conviver com muitos prazos e cronogramas apertados; excesso de metas; sobrecarga em decorrência da tecnologia (*e-mails, whatsapp, softwares*, sistemas de gestão da organização, entre outros); e realização de trabalho complexo e desgastante.

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 frequentes, problemas de relacionamento entre chefia e subordinados; falta de originalidade nas ideias; desempenho irregular; dificuldades interpessoais nas relações com os colegas de trabalho. Tem-se como consequência a queda na produtividade em termos tanto de qualidade quanto de quantidade. Todos estes sintomas organizacionais de estresse no ambiente de trabalho são muito graves e temidos pelos dirigentes. Os trabalhadores também sofrem com suas consequências. Na visão da autora, as principais são: depressão, falta de ânimo, falta de envolvimento com o trabalho e com a organização, faltas e atrasos constantes, alcoolismo e tabagismo. Suas consequências são significativas em relação ao nível motivacional e ao resultado negativo em relação ao trabalho.

Pesquisa realizada por Maffia (2013) com gestores que atuam na administração pública do

estado de Minas Gerais, revelou os principais sintomas identificados em gestores que apresentaram estresse nos níveis intenso e muito intenso, em ordem de importância foram: fadiga, dor nos músculos de pescoço e ombros (dor em cabide), ansiedade e angústia.

Zanelli (2010) considera a importância da qualidade de vida no ambiente de trabalho, a qual, necessariamente, engloba aspectos como o significado do trabalho para o indivíduo, este de fundamental importância, considerando: condições de trabalho, segurança e riscos envolvidos, espaço para a criatividade e inovação, participação efetiva nos processos decisórios da organização, percepção do indivíduo em relação à política de remuneração e recompensas, possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal, respeito às pessoas e qualidade das relações interpessoais. De outro lado, o autor entende que as dificuldades na vida familiar acabam interferindo no desempenho no trabalho, gerando tensão e desgaste emocional para o trabalhador. Essa tensão, somada aos estressores ocupacionais, pode desencadear um alto nível de estresse, que, certamente, interferirá na vida pessoal e profissional daqueles que atuam nas organizações.

2.1.2.1 Fatores que influenciam a vulnerabilidade ao estresse

No dia a dia, as pessoas são submetidas a diversos estímulos do meio ambiente, no entanto, as reações variam de pessoa para pessoa. O tipo de reação de cada uma dependerá de sua percepção e interpretação em relação às situações vivenciadas ao longo da sua história de vida. Fatores como hereditariedade, sexo, idade, vigor físico, enfrentamento e *locus* de controle influenciam diretamente a vulnerabilidade ao estresse. Isso ocorre também em relação às experiências subjetivas. O aparelho psíquico de cada indivíduo tem percepções distintas em eventos semelhantes em relação a outra pessoa. Ou seja, a intensidade dos eventos é percebida e vivenciada de formas diversas pelas pessoas. Já o grau de manifestação do estresse irá depender da importância do significado atribuído pelo indivíduo aos eventos de sua vida (RIO, 1995).

A vulnerabilidade interfere diretamente na instauração de quadros de estresses, situação que representa a capacidade do indivíduo de enfrentar e suportar a situação de pressão na qual se encontra. Cada pessoa apresenta um limite diferente para suportar a pressão. Nesse sentido,

peessoas com maior vulnerabilidade apresentam menor capacidade de enfrentamento e, conseqüentemente, poderão sofrer com pressões de pouca intensidade. De outro lado, indivíduos com menor vulnerabilidade e que possuem uma estrutura psíquica mais estruturada podem apresentar maiores resistências individuais às situações de pressão. Dessa forma, quando os limites individuais são ultrapassados o resultado é a tensão, podendo resultar em manifestações de estresse (COUTO, 1987).

A seguir, apresentam-se alguns fatores que influenciam a vulnerabilidade ao estresse:

a) Enfrentamento, ou *coping*

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, ou *coping*, é um significativo fator de proteção contra o estresse, estando relacionado aos mecanismos de comportamentos e reações que cada sujeito dispõe para reagir com situações de pressão.

De acordo com Hurrell Jr. e Sauter (2011), o enfrentamento é continuamente modificado pela experiência durante e entre episódios estressantes, tratando-se de um processo transacional. Dessa forma, uma nova estratégia de enfrentamento utilizada pelo indivíduo e que atenua o nível de estresse numa situação servirá de modelo para ser utilizado em outra situação semelhante. As reações de enfrentamento utilizadas pelos indivíduos dependerão de seus recursos sociais, psicológicos, de autocontrole e de autoestima. Para cada situação de pressão o indivíduo poderá ter uma reação diferente. Quanto maior e mais variado o repertório de estratégias, maiores serão as chances de reduzir ou se esquivar das pressões e dos sentimentos de tensão. No ambiente de trabalho, as possibilidades de enfrentamento do estresse serão tanto maiores quanto maior for o controle do trabalhador sobre seu processo de trabalho.

b) *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).

c) Apoio social

O apoio social é um importante fator que pode significar grande influência na vulnerabilidade do indivíduo ao estresse, podendo ajudá-lo a enfrentar as eventualidades do dia a dia. Este grupo pode ser constituído 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 do estresse já instalado podem ser minimizados. A família pode se constituir na maior fonte de suporte ao estresse para o indivíduo (COOPER *et al.*, 1988).

d) Tipos de comportamento

Friedman e Rosenman (1974) citados por Rosh (2008), estudaram os comportamentos de pessoas que tinham maior predisposição a ataques cardíacos, que contribuíam para a ocorrência de 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 neste tipo de comportamento, apresentam características como: 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 estão trabalhando; pensamentos vigilantes e impulsivos; reatividade hiperativa; atividade muscular aumentada; inquietude; egocentrismo e atitudes exibicionistas; baixa resistência à frustração; e relacionamentos interpessoais insatisfatórios. Esses 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 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 de nervosismo, ímpetos de raiva, irritabilidade e ansiedade foram os caracterizados com comportamento do Tipo A. Os autores acreditam que as organizações atuais incentivam o Tipo A, ou seja, o perfil mais agressivo, mais competitivo, alinhado ao *workaholic*.

Os estudos apresentados revelam que o tipo de comportamento pode influir na vulnerabilidade ao estresse. Ou seja, os indivíduos de comportamento Tipo A possuem maior vulnerabilidade ao estresse do que aqueles do Tipo B.

e) Variáveis sociodemográficas

De acordo com COOPER *et al.*, 1988, a vulnerabilidade ao estresse pode sofrer influência de variáveis como: idade, hereditariedade, ocupação, cultura familiar e estrutura familiar. A variável sexo também tem influência no quadro de estresse. Como as mulheres estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho, acabam por sofrer impactos do estresse ocupacional, fator que é agravado pela dupla jornada, trabalho fora de casa e responsabilidades com as tarefas do lar e filhos (MICHAEL *et al.*, 2009). As manifestações de estresse, muitas vezes, são superiores nas mulheres se comparadas aos trabalhadores do sexo masculino (ZILLE,

2005, 2008; MAFIA, 2013; MORAES, 2014).

Estudo realizado por Michael *et al.* (2009) 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, indicou que as mulheres experimentam níveis mais elevados de estresse ocupacional do que os homens, o que reforça os estudos de Zille (2005, 2008). No estudo analisado, as variáveis idade, escolaridade e estado civil não apresentaram relações significativas como intervenientes do estresse. Tanto Michael *et al.* (2009) como Zille (2005, 2008) acreditam que os níveis mais elevados de estresse relatados pelas mulheres estão relacionados aos múltiplos papéis que elas desempenham. Muitas vezes, são incongruentes e contraditórios, levando a várias formas de tensão, como: falta de colaboração dos parceiros nas atividades domésticas, falta de apoio social e familiar e, sobretudo, discriminação no trabalho. A mulher é colocada à prova a todo o momento, tendo que provar que é competente e que consegue realizar o trabalho no mesmo plano do homem.

2.1.3 Pesquisas brasileiras relacionadas ao estresse em gestores

A seguir, apresentam-se pesquisas realizadas no Brasil, no período de 2008 a 2014, que relacionam o estresse ocupacional à função gerencial.

Moraes (2014) realizou pesquisa com o objetivo de analisar o nível de estresse e sua relação com as variáveis demográficas e funcionais do estudo com gestoras que atuam no Polo Industrial de Manaus. A pesquisa foi descritiva, de natureza quantitativa e qualitativa, utilizando-se como base teoria de análise o Modelo de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes de Zille (2005). A amostra contemplou 158 gestoras. Os principais resultados foram: 53,17% manifestações de estresse, variando de leve/moderado a muito intenso, e deste percentual aproximadamente 40% das gestoras apresentaram estresse intenso e muito intenso. Os principais sintomas identificados foram: ansiedade, fadiga e dor nos músculos do pescoço e ombros (dor em cabide). Em relação às principais fontes de tensão causadoras dos quadros de estresse, citam-se: o fato de ser mulher e ter que conciliar as demandas do trabalho e contextos familiares; não receber apoio da família em relação ao trabalho; ter maior nível de

exigências e cobranças se comparado aos pares homens; realizar várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; ter um trabalho complexo; e tecnologia como sobrecarga

Maffia (2013) pesquisou gestores públicos com atuação nas secretarias de estado de Minas Gerais, com objetivo de analisar os níveis de estresse e suas decorrências. A pesquisa foi descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa. Utilizou-se com base de análise o Modelo de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes de Zille (2005). Foram pesquisados 181 gestores públicos com funções nos níveis estratégico, tático e operacional das diversas secretarias de estado. Como resultado obteve-se que 75% dos gestores pesquisados apresentaram manifestações de estresse, sendo 31% nos níveis intenso e muito intenso. Em relação ao gênero, as gestoras evidenciaram maior evidência de estresse do que os homens gestores. Os principais sintomas foram: fadiga, dor nos músculos do pescoço e ombros (dor em cabide) e ansiedade. Em relação às fontes de tensão, as mais evidentes foram: realização de varias atividades ao mesmo tempo com alto nível de cobrança; muitos prazos e prazos apertados como rotina de trabalho; realização do trabalho com o mínimo de recursos (humanos); e realizar dois ou mais trabalho ao mesmo tempo com dificuldade de concluí-los.

Paula (2013) realizou estudo com o objetivo de analisar o estresse no trabalho de gestores com atuação no plano estratégico da organização. Foram pesquisados 126 executivos, tendo sido constatado pelo estudo que 89% dos pesquisados apresentaram algum nível de estresse. Constatou-se, também, que 55% dos executivos que apresentaram manifestações de estresse também sofrem de algum tipo de cardiopatia ou ansiedade. A pesquisa relatou que 52% dos 126 executivos pesquisados apresentaram problemas diversos relacionados à saúde.

Servino *et al.* (2013) realizaram pesquisa objetivando identificar fatores estressores em profissionais que atuam na área da Tecnologia da Informação no Brasil. O estudo foi realizado com 303 profissionais de TI, sendo 213 com atuação em organizações privadas e 90 em organizações públicas. Como resultado geral identificou-se a ocorrência de estresse moderado nos profissionais pesquisados. Os principais fatores geradores estavam relacionados a: quantidade de trabalho executado; deficiência nos treinamentos para a capacitação profissional; forma de distribuição das tarefas; e insuficiente para a realização dos trabalhos.

Braga; Zille e Marques (2013) realizaram pesquisa com 62 gestores que atuam em uma empresa brasileira de energia elétrica com o objetivo de avaliar o nível de estresse e identificar as principais fontes de tensão indutoras dos quadros de estresse. A pesquisa foi descritiva de natureza quantitativa. Utilizou-se como base de análise o Modelo de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes de Zille (2005), adaptado para o estudo. Como resultado obteve-se que dos 62 gestores pesquisados, 62,9% apresentaram manifestações de estresse. Verificou-se também que esses profissionais com manifestação de estresse estão trabalhando em média de 10 a 12 horas por dia, o que caracteriza sobrecarga de trabalho. Em relação às fontes de tensão, as principais identificadas foram: sobrecarga de trabalho decorrente da tecnologia, como *e-mail*, *softwares* e sistemas integrados de gestão; muitos prazos e prazos apertados, acarretando grande incômodo e tensão; realização de várias atividades ao mesmo tempo e grande volume de trabalho, com alto grau de cobrança; número excessivo de horas de trabalho; e assumir compromissos muito desafiadores no contexto do trabalho.

Melo; Cassini e Lopes (2011) analisam o “mal estar-estar” gerencial vivenciado pelos gestores do setor de Informática, considerando as variáveis pressão e estresse, presentes nas práticas gerenciais. O estudo foi de natureza qualitativa, tendo sido realizadas 36 entrevistas semiestruturadas com gestores em 10 empresas de médio e grande porte. Os sujeitos entrevistados foram 18 gestores do sexo masculino e 18 do sexo feminino. Como resultados identificou-se que a cobrança por resultados foi um dos principais fatores de pressão no trabalho para 42% dos gestores. Acompanhar o desenvolvimento tecnológico foi constatado como um desafio diário para os gestores com atuação nesta área, realçado pela gerência feminina. A maioria dos gestores (66%) afirmou sofrer pressão para se adaptar às mudanças tecnológicas e 43% relataram esta mesma pressão em relação à manutenção do conhecimento atualizado. Observou-se sentimento de cansaço e estresse em 42% dos pesquisados.

Balassiano; Tavares e Pimenta (2011) estudaram o estresse ocupacional no ambiente organizacional da administração pública brasileira. O estudo objetivou analisar a ocorrência dos principais estressores apontados pela literatura e os efeitos desses estressores na saúde e no desempenho dos servidores investigados. A pesquisa empírica utilizou dados de uma investigação realizada com base em uma amostra de 242 servidores públicos federais. Na

identificação dos estressores e dos sintomas de estresse, bem como da forma como eles se relacionam, foi utilizado um modelo de equações estruturais (SEM). Com base nesse modelo, foram identificados três tipos de estressores ambientais: emoção, social e mobilidade, na forma percebida pelos servidores. Foram também identificados dois tipos de estresse: o psicológico e o fisiológico. Os resultados revelaram que apenas o fator emocional presente no ambiente de trabalho nas organizações públicas influencia o estresse ocupacional psicológico entre os fatores estudados. Os autores apontaram que os resultados encontrados podem contribuir para orientar gestores públicos a criarem um ambiente propício ao trabalho, com melhor qualidade de vida, gerando condições favorecedoras a altos padrões de produtividade na administração pública brasileira.

Zille, Braga e Zille G. (2011) estudaram o estresse ocupacional em 637 gestores brasileiros com atuação em organizações privadas no estado de Minas Gerais. Foi realizada pesquisa descritiva de abordagem quantitativa. O objetivo do estudo foi analisar o estresse ocupacional, os principais sintomas, as fontes de tensão e os indicadores de impacto no resultado do trabalho destes profissionais. A análise se deu com base no Modelo de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes, de Zille (2005). Em termos de resultados obteve-se que 75,7% dos gerentes apresentaram quadros de estresse, sendo 55,9% estresse leve a moderado e 14,6% estresse muito intenso. Os principais sintomas identificados foram: ansiedade, nervosismo, fadiga e irritabilidade. As fontes de tensão prevalentes no grupo de indivíduos com estresse muito intenso foram: realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; prazos apertados para a realização dos trabalhos; filosofia organizacional tendo como referência a obsessão e compulsão por resultados; assumir compromissos de trabalho com pouco ou nenhum tempo livre; ter a vida corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo; e não conseguir desligar-se do trabalho. Os indicadores de resultados de impacto no trabalho apontados pelos gestores foram: desejo de trocar de emprego frequentemente; desmotivação importante em relação ao trabalho; e perda do controle dos eventos da vida e trabalho. Os setores mais críticos em termos de manifestações de estresse foram: educação (85,7%), comercial (83,3%), serviços (74,9%), bancário (69,2%) e industrial (66,7%). A maior ocorrência de estresse intenso/muito intenso foi na gerência intermediária. Outro dado observado foi a ocorrência de maior incidência de estresse no gênero feminino, com 83,2%.

Paiva e Couto (2008) realizaram estudo para analisar o corpo gerencial de uma empresa pública no que se refere às variáveis qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional na Companhia de Saneamento de Minas Gerais, envolvendo 96 gestores. Em termos de resultados, 58% dos gestores consideraram elevadas as fontes de tensão, pressão e insatisfação no trabalho, indutores do estresse ocupacional.

Zille *et al.* (2008) realizaram estudo em uma instituição financeira de âmbito nacional, com atuação na cidade de Belo Horizonte. O objetivo do estudo centrou em analisar o nível de estresse no trabalho dos 168 gerentes que atuavam na instituição. A pesquisa foi descritiva, por meio de estudo de caso, envolvendo toda a população de gerentes (censitária). O modelo teórico para a realização da análise se baseou em Zille (2005). Em termos de resultados, obteve-se que 150, ou 89%, gerentes apresentaram quadro de estresse variando de leve/moderado a estresse muito intenso. Os dados estratificados foram os seguintes: 35% leve a moderado, 41% estresse intenso e 13% estresse muito intenso.

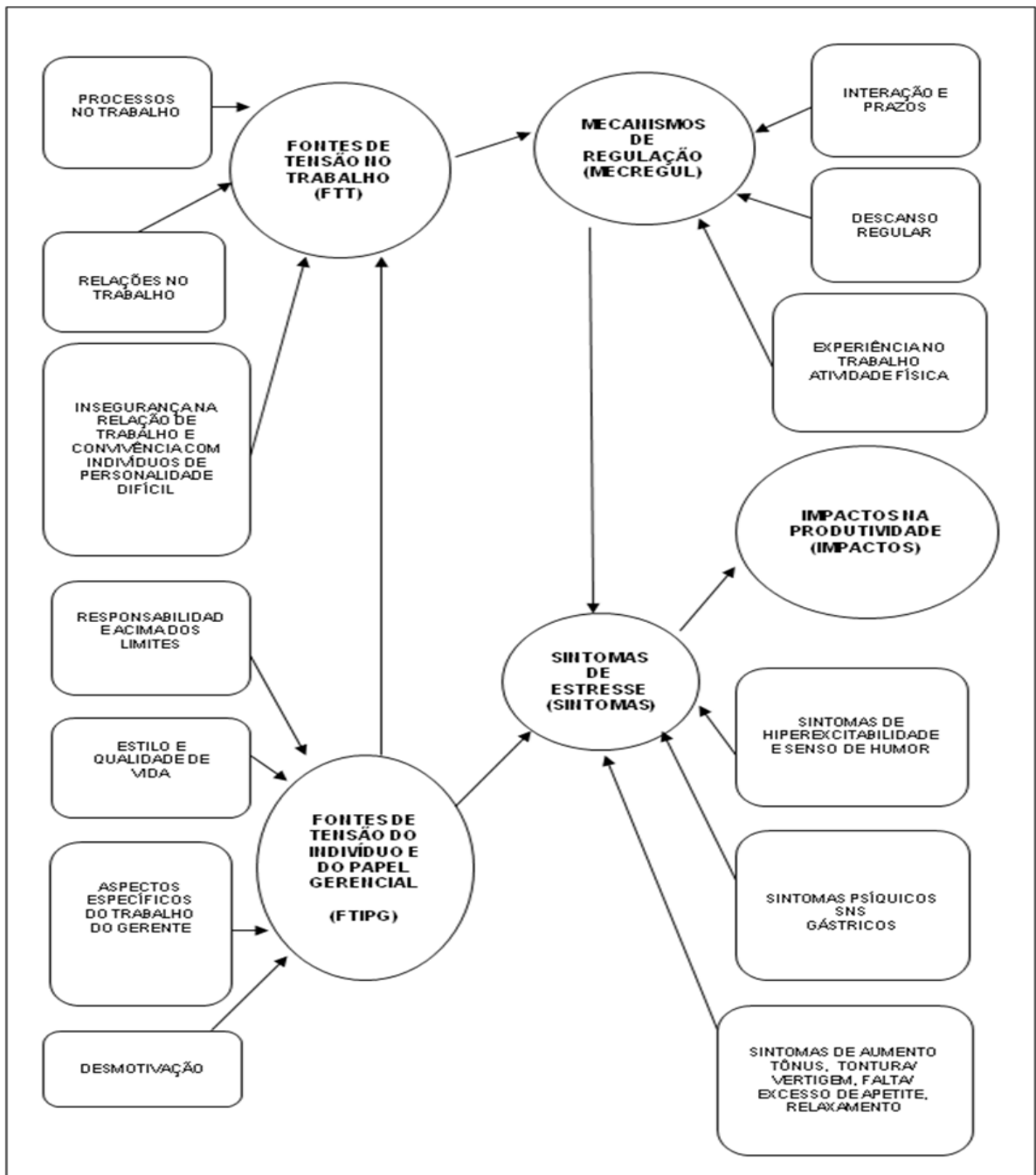
2.1.4 Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)

Para subsidiar a análise da pesquisa empírica, adotou-se o Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo. A base teórica para o desenvolvimento do modelo tomou como referência os estudos de Friedman e Rosenman (1974); Lazarus (1974), Admas (1980), Couto (1987), Cooper, Cooper e Eaker (1988), Kaplan e Sadock (1993), Karasek e Torres (1996), Cooper *et al.* (1988), Karasek *et al.* (1998, 2000) e Levi (2003, 2005).

O MTEG compõe-se de cinco construtos de primeira ordem: fontes de tensão no trabalho (FTT), fontes de tensão do indivíduo e do papel gerencial (FTIPG), mecanismos de regulação (MECREGUL), sintomas de estresse (SINTOMAS) e indicadores de impactos no trabalho (IMPACTOS). Os construtos de primeira ordem são explicados por construtos de segunda ordem, que, por sua vez, são explicados pelos indicadores correspondentes, sendo que a exceção se faz ao construto IMPACTOS, que é explicado diretamente pelos seus indicadores. Tais indicadores compõem o questionário aderente ao MTEG (ANEXO B), adaptado de forma e ser utilizado nesta pesquisa.

Visando a uma melhor visualização e compreensão do modelo, a seguir, apresenta-se o modelo teórico em referência, que vai sendo descrito tendo como referência os construtos que o compõe (Figura 1).

Figura 1- Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)



Fonte: Zille (2005, p. 191)

A seguir, tendo como referência Zille (2005, p. 238) apresentam-se os construtos de primeira e de segunda ordem, com seus respectivos indicadores, que serviram de base para a construção do modelo teórico proposto para este estudo.

O construto FTT – constituído por três construtos de segunda ordem: processos de trabalho; relações no trabalho; e insegurança na relação de trabalho e convivência com indivíduos de personalidade difícil.

O construto FTIPG – constituído por responsabilidades acima dos limites; estilo e qualidade de vida; aspectos específicos do trabalho do gerente; e desmotivação.

MECREGUL – constituído por interação e prazos; descanso regular; e experiência no trabalho e atividade física.

SINTOMAS – constituído por sintomas de hiperexcitabilidade e senso de humor; sintomas psíquicos, do sistema nervoso simpático (SNS) e gástrico; e sintomas de aumento do tônus vital, tontura/vertigem, falta ou excesso de apetite e relaxamento.

IMPACTOS – constituído pelos indicadores: dificuldade de lembrar fatos recentes e à tomada de decisões; fuga das responsabilidades relativas ao trabalho; desejo de trocar de emprego; perda do controle sobre os eventos da vida; desgaste nos relacionamentos interpessoais; dificuldade de concentração; diminuição na eficácia no trabalho e queda na produtividade.

Por fim, Zille (2005, p. 241) argumenta que este modelo apresenta um avanço em relação aos demais por incluir um construto que “objetiva explicar indicadores de impacto no resultado do trabalho dos gerentes, decorrentes dos sintomas de estresse, como também a análise específica em relação ao trabalho do gerente”.

A seguir, abordam-se os temas “Gestão pública” e “Função gerencial nas organizações”.

2.2 A GESTÃO PÚBLICA E A FUNÇÃO GERENCIAL

Esta seção apresenta uma visão evolutiva da administração pública brasileira e finaliza abordando a função gerencial nas organizações.

2.2.1 Administração pública brasileira

Um dos marcos da administração pública brasileira foi o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado em 1938, cujo objetivo era reformar o serviço público brasileiro, implementando um sistema racional de gestão, com princípios de planejamento estatal e acesso ao serviço público. Tinha como propósitos a impessoalidade e a autonomia na administração, mas também era visto como racionalizador e modernizador (BARIANI, 2010). Em período mais recente, já nos anos de 1970, com a crise fiscal, a permanência da cultura burocrática em meio às práticas patrimonialistas e ao profundo déficit de desempenho dos serviços públicos, dentre outros fatores, contribuiu para a crise do Estado. Para superá-la, surgiram iniciativas de reestruturação econômica e a reconfiguração das estratégias empresariais, introduzindo no debate o Estado contemporâneo. Nos anos de 1980, questões relativas às necessidades de incorporação de novos papéis e de abandono de outros e, sobretudo, a exigência de reorganização levaram o Brasil a rever o modo tradicional de organização e gestão governamental, a partir do esgotamento do modelo burocrático de administração pública vigente (MARINI, 2002).

Ainda no decurso dos anos de 1980, alguns países, como Reino Unido, Nova Zelândia e Austrália, foram os pioneiros a promover ampla reestruturação na gestão pública, visando à prestação de serviços de melhor qualidade para a sociedade. Buscou resgatar a confiança dos cidadãos e melhorar a gestão dos recursos públicos, atribuindo-lhes maior transparência. Tratava-se do início da modernização administrativa rumo a uma nova gestão pública gerencial, inspirada nos avanços realizados pela administração das empresas privadas (MARINI, 2002; REZENDE, 2002).

No Brasil, essa reforma iniciou de forma mais lenta, coincidindo com o período de redemocratização do País, em que foram preponderantes as lutas sociais contra a ditadura a favor da ampliação de direitos da população brasileira (MISOCZKY, 2013, vídeo 2).

Já nos anos de 1990, a administração pública gerencial, também denominada “Nova administração pública”, emergiu como o modelo ideal para o gerenciamento do Estado, reformado de acordo com as recomendações do Consenso de Washington para os países latino-americanos.

Em 1995, o aparelho do Estado brasileiro teve como base a proposta de administração pública gerencial, que buscava a reformulação e a reconstrução do Estado no contexto da globalização da economia. A reforma em curso buscava a modernização e o aumento da eficiência da administração pública, fortalecendo a administração pública direta – “núcleo estratégico do Estado” – e descentralizando os demais segmentos da administração pública, mediante a implantação de “agências autônomas” e de “organizações sociais” controladas por contratos de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1996, 2009).

Nessa direção, a nova administração pública, voltada para resultados, desempenho e produtividade, bem como maior aproximação do setor público com as práticas e gestão de mercado, começou a focar em ações contemporâneas de gerenciamento. Iniciaram-se os investimentos em tecnologia da informação e comunicação (TIC), como também em relação às novas tecnologias de gestão, como ferramentas básicas de suporte para o alcance dos objetivos propostos pela reforma administrativa. Como decorrência dessas práticas, passou-se a exigir uma postura mais proativa dos gestores públicos (CEPIK, CANABARRO e POSSAMAI, 2011).

O Brasil empreendeu esforços na modernização da reforma administrativa. Alguns marcos foram importantes neste processo evolutivo, como a Constituição Federal, em 1988; a Reforma do Aparelho do Estado, em 1995; e a lei de Responsabilidade Fiscal, em 2000 (KLERING, PORSSE 2014). No início dos anos de 1990, o direcionamento foi para a redução dos custos e a abertura do mercado. Como consequência em relação à redução de custos, houve grandes cortes de pessoal no serviço público e redução dos salários, enfraquecendo de forma significativa a capacidade de prestação de serviços à sociedade.

Verificou-se também um significativo abatimento moral dos servidores que permanecem no trabalho (OCDE 2010).

No período de 1999-2002, o governo direcionou o foco para a redução da pobreza e o atingimento das metas internacionais de desenvolvimento, adotando como estratégia a estabilidade econômica, com base no Plano Real. Nessa direção, propôs a estruturação das atividades da administração pública federal em 380 programas, com o objetivo de assegurar transparência e responsabilidade gerencial. Os esforços da administração pública foram direcionados para o atendimento das necessidades dos cidadãos (KLERING, PORSSE 2014). Já no período de 2003 a 2010, foi agregada uma série de ações voltadas para um estado de inclusão social, além de reformas estruturais, como a do estado e a de seu aparelho, além das reformas administrativas na gestão pública, com foco na performance e na qualidade dos serviços públicos. Nesse sentido, o papel do Estado passou a ser o de organizador e promotor de soluções para crescentes demandas da sociedade (KLERING e PORSSE, 2014).

De acordo com Klering e Porsse (2014), nos últimos anos a administração pública brasileira, para se adaptar à “era da informação e da mundialização”, vem reformulando as estruturas do Estado, implementando novas práticas de gestão. Algumas soluções estão sendo direcionadas, como a reformulação do quadro de pessoal, em que estão inseridos profissionais mais qualificados. Essas iniciativas podem ser configuradas como o início de um Estado em rede, envolvendo três níveis, ou seja, as esferas de governo, as entidades e a sociedade civil. Citam-se como exemplos a configuração em rede, os avanços em gestão em direção a um caminho com enfoque mais sistêmico, as experiências em andamento como o Sistema Único de Saúde, o Sistema Nacional de Cultura, o Sistema de Assistência Social, o Sistema de Segurança Pública e o Sistema de Pesquisa Agropecuária, os quais mostram os esforços que estão sendo realizados pela administração pública brasileira, porém ainda com muitos problemas a serem ajustados.

Klering, Porsse (2014, p. 22,23) afirma que

[...] esse modo de um governo operar é bem mais avançado do que o modo burocrático ou gerencial, porque permite a atuação conjunta, coordenada e integrada de diferentes níveis e esferas de governo, organizações sociais e privadas, assim como diferentes atores e segmentos da sociedade. Assim, o

Estado contemporâneo, com uma administração mais flexível, multinível, operado em parceria com diferentes atores, constitui uma forma inovadora e mais avançada de atuação, capaz de responder mais efetivamente aos desafios de um mundo globalizado e informatizado.

2.2.2 A função gerencial nas organizações

Segundo Motta (1991), é difícil descrever o trabalho gerencial, uma vez que ele tem características atípicas, o que tem desafiado a habilidade de muitos pesquisadores. Os dirigentes são nomeados e destituídos constantemente e permanecem, ou não, na função de acordo com os resultados obtidos pelo trabalho realizado. Para esse autor, os gerentes, em sua maioria no mundo contemporâneo, admitem que estão sempre sobrecarregados, que possuem uma carga inesperada de tarefas não previstas, com reuniões longas e interrupções constantes, e que tem sua atenção quase sempre desviada para chamadas diversas, o que compromete a sua atuação enquanto gestor de uma equipe, e no envolvimento do processo decisório da organização. Nesse sentido, esses profissionais exercem uma função tensa, sendo pressionados a adotar ações de curto prazo na busca de recursos e solução dos vários problemas do trabalho. Dedicam-se intensamente à função, inclusive fora do horário normal de trabalho, e invariavelmente levam trabalhos e problemas relacionados para casa, invadindo assim o seu tempo de lazer e da família. Com as pressões por demandas urgentes e ações em curto prazo, raramente encontram tempo para pensar de forma mais planejada no trabalho, no futuro da organização e no desenvolvimento da equipe.

Motta complementa (1991, p. 26)

[...] A gerência, é a arte de pensar, de decidir e de agir, é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançado através das pessoas e numa interação humana constante.

Para Davel e Melo (2005), os gerentes ocupam no exercício de sua função uma posição conflitante, são pagos para manter o poder e fortalecer o capitalismo, mas, muitas vezes, a autoridade não é compatível em termos de acesso às estruturas de decisão, de poder e de

planejamento da organização. São designados na função para estarem presentes diante de uma equipe sob sua responsabilidade e para serem claros na disseminação de informações, bem como no cumprimento de metas. De outro lado, precisam receber e responder a demandas urgentes e frequentes da alta liderança.

De acordo com Guimarães (2013), o século XX foi marcado por transformações tecnológicas, sociais e econômicas, surgindo, assim, novos padrões, que passaram a impactar a gestão nas organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva, apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. Assim, o sucesso de uma organização é marcadamente influenciado pela sua capacidade em implementar formas flexíveis de gestão para adapta-se às mudanças no mundo contemporâneo.

O uso da abordagem da competência no mundo do trabalho é de suma importância e tem como finalidade proporcionar às organizações formas flexível de gestão, ou seja, uma forma inovadora de administração. No entanto, a aplicação nas organizações públicas requer algumas condicionantes, como a existência de uma estratégia corporativa definida de forma clara, com seus componentes estratégicos (missão, visão de futuro, negócio e objetivos), e indicadores de desempenho. Exige também, um ambiente organizacional que privilegie o pensamento estratégico, a inovação e a criatividade, bem como o *empowerment*, no qual os gestores dotados de autonomia e responsabilidade, além de equipes técnicas de alto desempenho. Há de se ressaltar também a coerência entre políticas e as diretrizes de gestão da organização e suas políticas de recursos humanos (GUIMARÃES, 2013).

No que se refere ao setor público brasileiro, de acordo com Junquilha (2005), este pode ser analisado sob três perspectivas: técnica, política e crítica. Na perspectiva técnica, cabe aos gestores programarem ações que, por meio de instrumentos e procedimentos formais, contribuam para o alcance de resultados. Pressupõe a gestão a partir de estruturas formais e de sistemas de controle para garantir a eficiência na coordenação das ações. Na perspectiva política, o gestor é visto como um agente que utiliza espaços de poder em ambientes de incertezas, nos quais tem pouco controle para validar seus objetivos e interesses nos espaços organizacionais. A gestão é vista como um processo social. Já na perspectiva técnica, a gestão

é influenciada por mecanismo de controle, visando atender aos imperativos econômicos por um modelo capitalista de produção. Destaca-se aqui o papel do gestor na regulação de conflitos entre capital e trabalho.

Nessa direção e num mundo globalizado e da tecnologia da informação, os ocupantes da função gerencial pertencem a uma cultura empresarial em que as pessoas trabalham mais horas e mais arduamente para atingir o sucesso pessoal e as recompensas materiais (COOPER, 2005).

Nos últimos anos, os gestores têm vivenciado uma rotina de trabalho de grande sobrecarga e pressão por resultados, tendo como consequência a alta incidência de estresse ocupacional, como pode ser observado em estudos realizados no Brasil (ZILLE, 2005; ZILLE *et al.*, 2008; ZILLE, 2011; MELO *et al.*, 2011; ZILLE *et al.*, 2011; MAFFIA, 2013). Essa realidade, de acordo com Maffia (2013), aplica-se também aos gestores públicos.

Segundo Chanlat (2005), os estudos sobre gestores têm revelado cinco grandes fontes de estresse potencialmente prejudiciais a sua saúde: o próprio trabalho; a tensão entre carreira e vida privada; as relações com os outros; a organização; e o contexto social global. Essas cinco fontes de estresse podem ser observadas pelos próprios indivíduos, por meio do apoio social com o qual pode, ou não, contar e da fase do ciclo de vida profissional na qual se encontra.

Nesse contexto estão também os gestores públicos, que, no caso brasileiro, passam por um momento de profissionalização da gestão pública, a partir da reforma do aparelho do Estado, envolvendo profunda inovação tecnológica em todos os segmentos da administração. Essas mudanças, muitas vezes, geram consequências importantes na rotina de trabalho dos gestores, provocando níveis elevados de tensão e, em decorrência, o estresse e as doenças associadas (BALASSIANO *et al.*, 2011; ZILLE *et al.*, 2014).

No capítulo 3, descreve-se o caminho metodológico utilizado na realização deste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos realizados no desenvolvimento desta pesquisa. Dessa forma, os conteúdos apresentados serão os seguintes: abordagem e método de pesquisa, unidade de análise, população, amostra e sujeitos pesquisados, o instrumento de coleta de dados e a estratégia de aplicação e, por fim, a análise dos dados.

3.1 ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa teve uma abordagem quantitativa, que, segundo Hair, Jr. *et al.* (2010), constitui-se em uma pesquisa com ênfase em perguntas formais e opções de respostas predeterminadas em questionários aplicados a um número significativo de respondentes.

Em relação ao tipo de pesquisa, esta é classificada como descritiva, tendo como estratégia o estudo de caso. Segundo Vergara (2000), a pesquisa descritiva busca expor determinadas características da população a ser investigada ou de determinado fenômeno. Nesta pesquisa, foram evidenciadas características da população de gestores que atuam nos diversos níveis hierárquicos do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). A estratégia utilizada foi o *survey*. De acordo com Hair, Jr. *et al.* (2010), trata-se de um procedimento de coleta de dados primários, aplicado quando a pesquisa envolve a obtenção de um número significativo de dados em uma grande população. Ainda 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”.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE, POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Unidade de Análise foi o Serpro, empresa pública de direito privado, com sede em Brasília-DF e onze Unidades Regionais localizadas nos diversos estados da federação.

A população consistiu de 1.029 gestores, que foram os sujeitos da pesquisa, com atuação na sede da empresa e nas unidades regionais, tendo sido estratificada em três níveis hierárquicos: alta gerência, gerência intermediária e gerência operacional.

A Tabela 1, mostra a distribuição da população de acordo com a estratificação realizada.

Tabela 1 - População pesquisada por nível hierárquico – 2014

Nível hierárquico	Quantitativo
Alta gerência	54
Gerência intermediária	710
Gerência operacional	265
Total	1.029

Fonte: Elaborada pela autora

Ainda em relação aos níveis hierárquicos, a alta gerência foi composta pelos sujeitos ocupantes das seguintes funções: diretores, assessores da diretoria, auditor, consultor jurídico, chefe de gabinete do presidente, superintendentes e coordenadores de processo estratégico, da universidade corporativa e do escritório de projetos. Em relação à gerência intermediária, as funções foram as seguintes: gerente de departamento, gerente de projeto, gerente de coordenação, gerente de divisão e chefe de coordenação. Já em relação à gerência operacional, pesquisaram-se os ocupantes das seguintes funções: chefe de setor e supervisor da diretoria de operações. Ressalta-se que todos os sujeitos pesquisados desenvolvem funções de gestão em suas respectivas áreas de trabalho.

A amostra global foi calculada com base em Triola (2008), com erro estimado de 0,05, indicando uma amostra de 261 gestores. No entanto, tendo em vista o retorno dos questionários respondidos, o quantitativo de sujeitos pesquisados foi de 510, ou 49,6% da população.

3.3 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados, prioritariamente, por meio de questionário aderente ao Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG), desenvolvido e validado Zille (2005), adaptado para este estudo, que construiu a base teórica para a análise

dos dados. Como complemento à obtenção dos dados, também foram obtidas informações acerca da empresa, por meio da *intranet*.

O questionário aderente ao MTEG foi estruturado em cinco partes. Na primeira, constam os dados demográfico-funcionais e de saúde. Na segunda, os sintomas de estresse, as fontes de tensão do indivíduo e os indicadores de impacto no trabalho, Na terceira, as fontes de tensão no trabalho. Na quarta, as fontes de tensão decorrentes do papel gerencial (gestão). E, por fim, na quinta, os mecanismos de regulação.

O instrumento de pesquisa (anexo B) foi inserido na *Internet*, por meio do *Google Docs*. Posteriormente, foi encaminhado pelo Serpro, de forma corporativa, para a população do estudo, pela Universidade Corporativa e área de Comunicação Empresarial, por meio do *link* da pesquisa, contendo as orientações necessárias para os respondentes preencherem os questionários. Posteriormente, a pesquisadora realizou contato com as diversas áreas funcionais da empresa, reforçando as orientações em relação às respostas ao questionário enviado pela empresa de forma corporativa. Foram realizados, em média, três contatos, utilizando-se de diversos meios de comunicação como *e-mail*, telefone e pessoalmente. Também foi realizado monitoramento em relação ao retorno dos questionários.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas análises descritivas, envolvendo análise univariada e bivariada. Em relação à análise univariada, realizou-se a distribuição de frequência; e em relação à análise bivariada, foram realizadas correlação entre os dados demográficos e funcionais e os níveis de estresse encontrados na pesquisa.

Inicialmente, os dados foram importados do *Google Docs*, para a construção de um banco de dados, por meio do *Exell*. Posteriormente, os dados foram processados com a utilização do *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)*, Versão 18.

Em todos os testes estatísticos realizados foi considerado um nível de significância de 5%. Dessa forma, as associações estatisticamente significativas foram aquelas cujo valor de p foi menor ou igual a 0,05.

A seguir, apresenta-se o capítulo referente à Ambiência do estudo, que foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)

4 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

Apresenta-se a seguir uma visão geral do ambiente estudado, considerando o negócio, os principais clientes, a estrutura organizacional, as estratégias de atuação definidas pela organização, o detalhamento dos componentes estratégicos, como missão, valores, produtos e serviços, e os fatores críticos para o sucesso, além de outros elementos considerados importantes para o contexto da organização.

A empresa estudada foi o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda. É considerada a maior empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação da América Latina. Presta serviços em tecnologia da informação e comunicações ao setor público brasileiro. Tem a sua sede em Brasília e regionais distribuídas em onze capitais brasileiras, de acordo com as regiões fiscais do país: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Porto Alegre e Florianópolis. Nos demais estados, mantém escritórios de serviço. É considerado uma das maiores organizações de tecnologia da informação e comunicação do mundo (SERPRO, 2014).

Em 2014, o Serpro completou cinquenta anos de fundação, com serviços prestados para a administração pública federal brasileira. Sua atuação está relacionada ao campo das finanças públicas e ao desenvolvimento de soluções estruturadoras e integradoras da administração pública brasileira. Para atender às demandas do setor público brasileiro, a empresa vem investindo continuamente no desenvolvimento de soluções tecnológicas. Nesse contexto, os gerentes são considerados fundamentais no processo de gestão, sendo cobrados a apresentarem resultados cada vez mais rápidos e de qualidade (SERPRO, 2014).

Os principais clientes da empresa são: Ministério da Fazenda, Planejamento Orçamento e Gestão, Justiça, Relações Exteriores, Presidência da República e Casa Civil. O Serpro é responsável pelo desenvolvimento de, aproximadamente, 1.200 soluções e prestação de serviços de tecnologia da informação (TI), tais como: Declaração de Imposto de Renda (DIRPF), ReceitaNet, Sistema Público de Escrituração Digital (SDEP), Nota Fiscal Eletrônica (Nf-e), Sistema de Administração Financeira (SIAF), Sistema de Comércio Exterior (SISCOMEX), Porto Sem Papel, Registro Nacional de Veículos Auto Motores (RENAVAM),

Carteira Nacional de Habilitação (CNH), Sistema de Gestão de Pessoas (SIGPE), Portal de Compras do Governo Federal (COMPRASNET), Sistema de Convênios (SICONV), Passaporte Brasileiro, Sistema Integrado de Informações Econômico-Fiscais (SIEF). Possui, ainda, três Centros de Dados, que são referência em segurança e desempenho e rede de comunicação de dados de alta disponibilidade, além do Programa de Inclusão Digital, com mais de quinhentos telecentros instalados (SERPRO, 2014).

Em termos organizacionais, o Serpro está estruturado em diretorias especializadas por área de atuação, como: Negócio, Desenvolvimento, Operações, Administração e Gestão Empresarial (ANEXO A). Desenvolve suas atividades em um ambiente de alta complexidade, principalmente tecnologias, negócios, mercado, poder, política e pessoas. Ao longo de seus cinquenta anos, consolidou-se como uma referência na prestação de serviços de TI para a administração pública brasileira. Para tanto, investe no desenvolvimento e na produção de soluções tecnológicas robustas e inovadoras capazes de otimizar a gestão dos recursos públicos, incentivar o compartilhamento de conhecimento e estimular a cooperação entre as esferas federal, estadual, municipal. Também, desenvolve projetos e programas que contemplam questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, apoiando as políticas do Governo Federal nessas áreas (SERPRO, 2014).

O SERPRO possui em seu quadro de pessoal 1.029 gestores, em suas diversas unidades no Brasil.

4.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Em 2013, foi recomendado pela Presidência da República que todos os órgãos federais elaborassem seu planejamento estratégico considerando um ciclo até 2022. O planejamento do Serpro, que era construído para um ciclo de quatro anos, passou a ter um ciclo de oito anos. Os componentes estratégicos foram alterados para ampliar a visão de futuro da empresa, visando constituir-se em um Centro de Informações Serpro (CIS). Assim, além de prover soluções tecnológicas para o êxito da gestão do Estado, passou a fazer parte da missão da empresa a disponibilização de informações para o governo. Nessa direção, visando à

redefinição das estratégias, a empresa considerou as informações contidas no Plano Brasil 2022 e as tendências tecnológicas mundiais (SAE, 2014).

Tendo como referência o SERPRO (2014) e as orientações apresentadas pela Presidência da República (SAE, 2014), a estratégia empresarial é definida, anualmente, pela Direção da empresa juntamente com seus assessores, superintendentes e coordenador do Escritório de Estratégia e Projetos, por meio do processo formal de planejamento denominado “Processo de Gerenciamento de Estratégia e Projetos do Serpro” (PGPS). As ações buscam, de forma sistematizada, discutir e consolidar a inserção da empresa no ambiente em que atua. Para tanto, identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e oportunidades, estabelece um conjunto de medidas integradas e monitora os resultados planejados.

O ciclo estratégico corporativo provê o direcionamento da empresa, por meio de objetivos, diretrizes e metas, que são realizados por projeto. O propósito é definir um foco de atuação que leve a uma transformação importante para o desenvolvimento da empresa. Os objetivos e as diretrizes são definidos em dimensões inter-relacionadas e sinérgicas, a saber: econômica, governo e sociedade, processo, tecnologia e aprendizado e crescimento. O ciclo estratégico corporativo ocorre em duas fases:

a) Planejar e desdobrar a estratégia – consiste na definição dos direcionadores, isto é, componentes estratégicos (missão, valores, produtos e serviços, fatores críticos para o sucesso), e dos objetivos, diretrizes, metas e projetos. Esses elementos compõem o Plano Estratégico da organização, que tem por objetivo nortear e alinhar a aplicação de recursos e pessoas em torno de um objetivo comum.

b) Monitorar e controlar a estratégia – visa à preparação e execução do monitoramento, por meio da análise de desempenho e do controle dos componentes que realizam o objetivo e suas diretrizes. Na análise de desempenho, observa-se o cumprimento das metas e a situação dos projetos estratégicos. O controle acompanha a execução do plano em relação aos objetivos traçados. Havendo necessidade, são geradas ações preventivas, corretivas ou solicitações de mudanças no percurso dos processos em curso.

A análise dos resultados é realizada mensalmente pelo Escritório de Estratégia e Projetos (COEEP), considerando os “ciclos de monitoramento e controle da estratégia”. Os resultados são apresentados ao corpo gerencial e funcional da empresa.

Com o objetivo de monitorar o processo de planejamento, o Serpro possui em sua estrutura organizacional o Escritório de Governança de Processos (EGOP), que tem por objetivo coordenar as iniciativas de governança dos processos corporativos da empresa. Interage com os responsáveis pelas ações definidas no planejamento, visando orientar e acompanhar o gerenciamento do desempenho, bem como promover a melhoria contínua dos processos, garantindo o alinhamento com os objetivos empresariais.

Para o gerenciamento de desempenho dos empregados, a empresa possui um processo de “Gerenciamento do Desempenho dos Empregados do Serpro” (GDES), implantado em 2009, cujo objetivo é contribuir para o desenvolvimento profissional dos empregados e realizar um diagnóstico abrangente de desempenho. Foi estruturado com base na avaliação por competências, que envolve aspectos comportamentais observáveis relacionados ao trabalho desenvolvido pelo empregado e por resultados, contemplando as entregas realizadas pelos empregados durante determinado período de tempo.

4.1.1 Componentes estratégicos

De acordo com o Serpro (2014, *intranet*), a seguir são apresentados os componentes estratégicos da empresa, que têm sido considerados no processo de gerenciamento de estratégia e projetos do Serpro (PGPS).

Negócio: “informação e soluções de tecnologia da informação”.

Missão: “Disponibilizar informações e prover soluções tecnológicas para o êxito da gestão do Estado em atendimento à sociedade brasileira”.

Visão: “Constituir-se em centro de informações e soluções tecnológicas para o Brasil”.

Valores: “Honestidade e transparência; sustentabilidade social, ambiental e econômica; confiança e credibilidade; integridade profissional e pessoal; orgulho de trabalhar no SERPRO; gosto por desafios; respeito pelo outro; proatividade e efetividade; cumprir com o prometido; confidencialidade; compromisso com a administração pública”.

Fatores críticos: “Inovação; domínio tecnológico; pessoas comprometidas; competitividade; segurança da informação; alinhamento com o negócio dos clientes”.

Força motriz: “Capacidade de inovar e realizar”.

Premissas: “Conquistar e aprimorar o reconhecimento dos clientes: governo, sociedade e cidadão; prestar serviços com efetividade e segurança; desenvolver e empregar soluções tecnológicas inovadoras; realizar parcerias e cooperações para o desenvolvimento de soluções; praticar gestão integrada e participativa; manter os empregados comprometidos e motivados; atuar com ética, transparência e sustentabilidade social, ambiental e econômica”.

Produtos e serviços: “Informações de governo aberto; soluções de tecnologia da informação; consultoria em tecnologia da informação; sistemas estruturadores do Governo Federal; segurança da informação; sistemas de tecnologia da informação para rede logística nacional inteligente”.

4.1.2 Evolução dos métodos em gestão de tecnologia da informação

Ao longo dos anos, a adoção de métodos ágeis avançou de forma significativa nas organizações de TI. Cada vez mais as empresas estão usando modelo ágil em mais times, mais projetos e mais produtos, envolvendo diferentes áreas da organização. Todo esse avanço gerou um importante amadurecimento na forma de adotar método ágil, que também é norteado pelo objetivo de fazer todo o ciclo de desenvolvimento de soluções cada vez mais conectado com as visões e os anseios estratégicos da organização e dos clientes (SERPRO, 2014).

Os chamados “métodos ágeis” são aplicações derivadas do pensamento *Lean* em linhas de produção e gerenciamento de projetos tradicionais de desenvolvimento de *software*. A metodologia *Lean* tem sido disseminada nas diversas áreas e setores produtivos, tornando-se uma filosofia e uma cultura empresariais que buscam o atendimento das necessidades dos

clientes de forma rápida e simples, a menor custo e maior aproveitamento dos recursos disponíveis para produção, tendo como resultado final um melhor custo-benefício para os clientes (SERPRO, 2014).

Nesse contexto, o Serpro, como empresa de TI, está adotando esta metodologia de roteiro ágil de desenvolvimento de *software*, preservando algumas práticas, como a forma de documentar requisitos e a criação de outros artefatos para substituir os “casos de uso” e regras e negócio previstas no Programa Serpro de desenvolvimento de *Software* - PSDS, entre outros. Essas implementações vêm contribuindo para tornar mais simples e ágil o processo de desenvolvimento. No entanto, a adoção do processo encontra-se em evolução na empresa, a qual definiu alguns projetos mediante utilização desta tecnologia. Assim, para a aplicação dos métodos ágeis no modelo de negócios do Serpro vem sendo necessário mudar de paradigma tanto na estrutura organizacional como no “Modelo de Negócios” adotado pela empresa, em relação ao processo de desenvolvimento de soluções, envolvendo a área de Produção e, sobretudo, em relação à gestão de pessoas, exigindo dos gestores uma nova forma de atuação com a equipe. Enfim, trata-se de grande mudança em curso na organização, necessária para acompanhar e adaptar-se às tendências de TI no desenvolvimento de soluções e prestação de serviços (SERPRO, 2014).

O capítulo 5 apresenta a análise e os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica neste estudo.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar a análise e os resultados deste estudo. Está estruturado em seções, que apresentam os seguintes conteúdos: variáveis demográficas; variáveis ocupacionais; hábitos de vida e saúde; análise do estresse ocupacional; sintomas do estresse; fontes de tensão; indicadores de impacto no trabalho; mecanismos de regulação; relação do estresse com as variáveis demográficas, funcionais, hábitos de vida e de saúde.

5.1 VÁRIAVEIS DEMOGRÁFICAS

A Tabela 2 mostra a distribuição dos sujeitos pesquisados por gênero.

Tabela 2 - Distribuição dos sujeitos pesquisados, por gênero – 2014

Gênero	N	%
Masculino	347	68,0
Feminino	163	32,0
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com os dados observados na Tabela 2, a maioria dos participantes da pesquisa, 347 gestores, ou 68,0%, é do sexo masculino. Esses dados mostram que no nível gerencial da empresa predomina o gênero masculino.

A distribuição dos gestores pesquisados por faixa etária consta da Tabela 3, que foi estruturada em cinco faixas, variando de até 29 anos a mais de 60 anos.

Tabela 3 - Distribuição dos sujeitos pesquisados por faixa etária – 2014

Idade	N	%
Até 29 anos	15	2,9
De 30 a 39 anos	169	33,1
De 40 a 49 anos	127	24,9
De 50 a 59 anos	177	34,7
Mais de 60 anos	22	4,3
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Tendo como referências os dados apresentados na Tabela 3, verifica-se que a faixa etária de 50 a 59 anos foi a que registrou o maior quantitativo de gestores: 177, ou 34,7%. No entanto, a faixa dos 30 a 39 anos ficou bem próxima, com 169 gestores, ou 33,1%. É possível afirmar que a maioria dos gestores, aproximadamente 93%, está na faixa etária que varia de 30 a 59 anos, o que sugere a interpretação de que o nível gerencial da empresa possui certo grau de maturidade em relação a esta variável analisada.

A correlação desses dados com outras informações, por meio de documentos disponibilizados pela empresa, pode ser explicada pelo fato de que desde 2005 o Serpro vem realizando diversos concursos públicos e, conseqüentemente, contratando novos empregados. Muitos dos empregados admitidos a partir de 2005 são ocupantes de função gerencial.

Em relação ao estado civil dos gestores, os dados constam da Tabela 4.

Tabela 4 - Distribuição dos sujeitos pesquisados, por estado civil – 2014

Estado civil	N	%
Casado	365	71,6
Solteiro	84	16,5
Viúvo	3	0,6
Outros	58	11,4
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Em relação ao estado civil, 365 gestores, ou 71,6%, são casados ou vivem com o cônjuge. Os solteiros são 84, ou 16,5%. Apenas 3 gestores, ou 0,6%, são viúvos, enquanto outros 58, ou 11,4%, informaram ter outro tipo de vínculo conjugal.

A Tabela 5, apresenta a distribuição dos sujeitos pesquisados por nível de escolaridade.

Tabela 5 - Distribuição dos sujeitos pesquisados por nível de escolaridade – 2014

Nível educacional mais elevado	N	%
Ensino médio completo	12	2,4
Graduação incompleta	35	6,9
Graduação completa	141	27,6
MBA/Especialização incompleto	26	5,1
MBA/Especialização completo	240	47,1
Mestrado incompleto	10	2,0
Mestrado completo	43	8,4
Doutorado/PhD incompleto	3	0,6
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados constantes na Tabela 5, mostram que quase 50% dos gestores afirmaram que possuem curso de MBA/Especialização completo. Verificou-se também, que 8,4% possuem o mestrado completo e 0,6%, ou 3, já iniciaram o doutorado. No entanto, um grande percentual dos gestores (27,6%) possui somente o segundo grau completo, o que de certa forma, pode ser considerado uma escolaridade baixa para este nível funcional.

De outro lado, considerando o nível de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*), completo ou incompleto, percebe-se que a maioria dos gestores a possui aproximadamente (63%), o que pode ser considerado um indicador positivo de escolaridade para este nível funcional. Esse dado pode ser explicado em função do incentivo e do investimento em educação proporcionado pelo Serpro aos empregados. Como exemplo, pode ser citado o Curso de Especialização em Gestão Pública, objeto desta monografia.

Por meio dos dados constantes da Tabela 6, verificam-se as principais áreas onde estão sendo realizados os cursos de pós-graduação pelos gestores do Serpro.

Tabela 6 - Principais áreas dos cursos de pós-graduação realizados pelos gestores – 2014

Áreas de pós-graduação	N	%
Gestão Pública	29	19,4
Gerenciamento de Projetos	26	18,5
Tecnologia da Informação – TI	25	16,7
Engenharia de <i>Software</i>	19	12,7
Sistemas de Informação	11	7,3
Administração	9	6,0
Governança de TI	9	6,0
Análise de Sistemas	8	5,3
Banco de Dados	7	4,6
Rede de Computadores	6	4,0
Total	149	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados da Tabela 6 mostram que a maior concentração dos cursos de pós-graduação (*lato sensu e stricto sensu*) tem se dado nas áreas de Gestão Pública, Gerenciamento de Projetos, Tecnologia da Informação e Engenharia de Software (67,3%). No entanto, vem ocorrendo em outras áreas, conforme demonstrado por meio da Tabela anterior.

5.2 VARIÁVEIS OCUPACIONAIS

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

A Tabela 7, mostra a distribuição dos sujeitos pesquisados por unidades do Serpro.

Tabela 7 - Distribuição dos gestores por unidade – 2014

Unidades	N	Gerentes participantes	
		N	%
MG- Regional Belo Horizonte	48	41	85,4
PE - Regional Recife	40	27	67,5
PA - Regional Belém	31	18	58,1
DF - Regional Brasília	103	59	57,3
BA - Regional Salvador	39	21	53,9
CE - Regional Fortaleza	47	25	53,2
SP - Regional São Paulo	111	56	50,5
RJ - Regional Rio de Janeiro	108	52	48,2
PR - Regional Curitiba	46	22	47,8
RS - Regional Porto Alegre	41	22	46,3
SC - Regional Florianópolis	22	12	45,5
DF - Sede	393	155	39,4
Total	1.029	510	100

Fonte: *Intranet Serpro – Indicadores*

Os dados da Tabela 7 mostraram que a Sede tem o maior quantitativo de gestores, 15% ou 393, No entanto, somente 39,4%, ou 155 participaram da pesquisa, ou seja, a menor participação. A maior participação em termos percentuais foi dos gestores da unidade de Belo Horizonte (85%). A média se deu em torno de 54,4% dos gestores lotados nas respectivas unidades.

Quanto ao número de gestores por área /diretoria os dados serão apresentados na tabela 16.

Tabela 8 - Distribuição dos gestores por órgão de lotação – 2014

Órgão	Quadro Total	N (Respondentes)	% (Respondentes em relação ao quadro)
Superintendência de Sistemas Corporativos	6	5	83,33
Diretoria de Administração - DIRAD	123	70	56,91
Diretoria de Desenvolvimento - DIDES	242	133	54,96
Diretoria de Operações - DIOPE	356	184	51,69
Diretoria de Relacionamento com Cliente - DIRCL	161	76	47,20
Coordenação Estratégica	33	14	42,42
Consultoria Jurídica	17	7	41,18
Coordenação Escritório Estratégico de Projetos - COEEP	5	2	40,00
Diretoria de Gestão Empresarial - DIGEM	36	11	30,56
Diretoria	43	8	18,60
Total	1.029	510	49,56

Fonte: *Intranet* SERPRO – Indicadores

Com base nos dados da Tabela 8, verifica-se que a maior participação percentual dos gestores por órgão se deu na Superintendência de Sistemas Corporativos, seguindo-se a Diretoria de Administração (DIRAD). De outro lado, as menores participações ocorreram na Diretoria, 18,6%, e na Diretoria de Gestão Empresarial, 30,5%.

Em relação à distribuição dos sujeitos pesquisados por nível hierárquico os dados constam da Tabela 9.

Tabela 9 - Distribuição dos gestores pesquisados por nível hierárquico –2014

Nível hierárquico	N	%
Gerência intermediária	359	70,4
Gerência operacional	136	26,7
Alta gerência	15	2,9
Total	510	100

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando o nível hierárquico ocupado pelos gestores, o maior quantitativo de participantes da pesquisa se deu na gerência intermediária, com 359, ou 70,4%. Este nível hierárquico é composto pelos ocupantes das seguintes funções: gerente de departamento,

gerente de projeto, gerente de coordenação, gerente de divisão e chefe de coordenação. Posteriormente, vêm os ocupantes da função de gerência operacional, 136, ou 26,7%. Estes gerentes ocupam as funções de chefe de setor e supervisor. Por último, tem-se a Alta Gerência com 15, ou 2,9% dos participantes. Estes gerentes ocupam as funções de diretores, assessores da diretoria, consultor jurídico, chefe de gabinete do diretor presidente, superintendentes, coordenadores de processo estratégico da Universidade Corporativa e Escritório de Projetos.

Quanto ao tempo do gestor no cargo, os dados constam da Tabela 10.

Tabela 10 - Distribuição dos gestores pesquisados por tempo na função de gestão – 2014

Tempo de atuação como gestor no SERPRO	N	%
Menos de 1 ano	41	8,0
De 1 a 3 anos	125	24,5
De 4 a 6 anos	96	18,8
De 7 a 10 anos	98	19,2
Mais de 11 anos	150	29,4
Total	510	100

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados da Tabela 10 mostram que quase 50% dos gestores do SERPRO estão nesta função entre 1 a 6 anos e que 29,4% já estão há mais de 11 ocupando funções de gestão.

Em relação à carga horária de trabalho semanal dos gestores, os dados constam da Tabela 11.

Tabela 11 - Distribuição dos gestores pesquisados que trabalham acima de 40 horas semanais – 2014

Jornada de trabalho semanal	N	%
De 41 a 45 horas	110	32,2
De 46 a 50 horas	163	47,7
De 51 a 55 horas	32	9,4
De 56 a 60 horas	29	8,5
Acima de 60 horas	8	2,3
Total	342	100

Fonte: Elaborada pela autora

O Serpro adota como jornada de trabalho semanal para os gestores 40 horas. No entanto, os dados constantes da Tabela 11 mostram que 342, ou 67%, dos 510 pesquisados trabalham acima desta carga horária. A jornada adicional varia de uma hora até mais 20 horas. A maior incidência, 47,7% dos gestores, trabalha de 46 a 50 horas semanais, o que acresce à jornada diária de uma a duas horas na semana.

Estudo realizado por Cooper (2005) revelou que 77% dos executivos trabalham 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 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. Estudo realizado por Máfia (2013) constatou que 71,3% dos gestores públicos estaduais trabalham mais de 40 horas semanais. Os dados mostram que a jornada de trabalho semanal, com mais de 40 horas, realizada por 67% dos gestores no Serpro mostra-se proporcionalmente inferior à dos três estudos citados. No entanto, observa-se que 37 gestores do Serpro, ou 10,8% ,trabalham acima de 56 horas semanais.

Para Tanure *et al.* (2008), as pessoas que trabalham de 8 a 9 horas por dia útil apresentam sintomas de estresse com menos frequência que aqueles que trabalham mais horas. As pessoas que trabalham 12 horas ou mais apresentam maior incidência de sintomas relacionados ao estresse, afirmam os autores.

5.3 HÁBITOS DE VIDA E SAÚDE

Apresenta-se a seguir a análise referente aos dados relativos ao consumo de bebida alcoólica.

Tabela 12 - Distribuição dos sujeitos pesquisados em relação ao consumo de bebida alcoólica – 2014

Consumo de bebida alcoólica	N	%
Sim	326	63,9
Não	184	36,1
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados da Tabela 12 mostram que 63,9%, ou 326, dos gestores têm o hábito de ingerir bebida alcoólica.

A Tabela 13, mostra a média de consumo em termos de unidades semanais.

Tabela 13 - Distribuição dos gestores pesquisados em relação ao consumo semanal de bebida alcoólica – 2014

Média de unidades de bebida alcoólica consumida por semana	N	%
1 a 5 unidades	266	81,6
6 a 15 unidades	53	16,3
16 a 35 unidades	6	1,8
Mais de 35 unidades	1	0,3
Total	326	100,0

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

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando o consumo semanal de bebida alcoólica, verifica-se que a grande maioria (81,6%) afirmou consumir de 1 a 5 unidades. No entanto, os demais gestores já apresentam um consumo semanal bem mais elevado. Ou seja, 18,4%, ou 60, dos gestores afirmaram consumir entre 6 a mais de 35 unidades semanais. Quando indagados se atualmente consomem mais que de costume, o mesmo que de costume ou menos do que de costume, 6% ou 23 afirmaram

que estão ingerindo bebida alcoólica além do que de costume. Os 94% restantes ficaram divididos entre o mesmo que de costume e menos do que de costume.

De acordo com levantamento nacional sobre os padrões de consumo de álcool na população brasileira (LARANJEIRA *et al.*, 2007), 52% dos adultos brasileiros bebem, sendo que 29% bebem até três vezes por semana e 24% bebem uma vez por semana ou pouco mais. O percentual de gestores do Serpro que bebem é superior (63,9%) ao índice nacional apontado..

Quanto ao hábito de fumar, os dados constam da Tabela 14.

Tabela 14 - Distribuição dos gestores pesquisados em relação ao hábito de fumar – 2014

Fumo	N	%
Sim	39	7,6
Não	471	92,4
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Ao abordar o hábito de fumar, verificou-se que 471 gestores ou 92,4%, afirmaram não possuir este hábito. De acordo com os dados divulgados pelo Ministério da Saúde, 88,7% da população brasileira não faz uso de cigarros. Em comparação com os gestores pesquisados, estes apresentam percentual superior em relação à população brasileira que não possui o hábito de fumar (MINISTÉRIO DA SAÚDE/VIGITEL, 2013).

Quando os gestores foram indagados em relação à saúde, os dados apresentados foram agregados nas tabelas 15 e 16.

Tabela 15 - Distribuição dos gestores pesquisados pela ocorrência de problemas de saúde – 2014

Problema relacionado à sua saúde	N	%
Sim	208	40,8
Não	302	59,2
Total	510	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Dos 510 gestores pesquisados, quase a metade (40,8%), afirmou possuírem problemas de saúde, levando em consideração os últimos seis meses. Os principais problemas identificados são apresentados na tabela 16.

Tabela 16 - Principais problemas de saúde citados pelos gestores pesquisados – 2014

Problemas de saúde	N	%
Hipertensão	93	41,7
Gastrite	51	22,8
Diabetes	20	8,9
Colesterol elevado	12	5,3
Problema cardíaco	10	4,4
Alergias em geral	10	4,4
Hipotireoidismo	9	4,0
Tendinite	6	2,6
Enxaqueca	5	2,4
Dores no corpo, músculos e coluna	4	1,7
Depressão	3	1,3
Total	223	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados constantes da Tabela 16 mostram que os principais problemas identificados pelos gestores foram: hipertensão, com 93, ou 41,7% e gastrite, com 51, ou 22,86%. As demais ocorrências, embora apresentassem percentuais menos representativos, também estão presentes. Foi identificado que 3 gestores sofreram infarto cardíaco nos últimos seis meses. De acordo com a literatura relacionada ao estresse, praticamente todas as manifestações apresentadas podem estar relacionadas, direta ou indiretamente, ao estresse (COUTO, 1987, 2014; COOPER *et al.* 1988; KARASEK, 2000; LEVI, 2005).

A Tabela 17, aponta as atividades mais recorrentes que os gestores relataram como *hobby*.

Dos 510 gestores pesquisados, 73,9%, ou 377, afirmaram que realizam atividades por *hobby*, como pode ser observado por meio da Tabela 17.

Tabela 17 - *Hobbies* mais praticados pelos gestores pesquisados – 2014

<i>Hobbies</i>	N	%
Atividades físicas em geral (caminhada/corrída, academia, futebol, natação, tênis, vôlei)	163	37,39
Ler	67	15,37
Assistir filmes TV/cinema	47	10,79
Ouvir música	30	6,88
Jogos eletrônicos	29	6,65
Andar de bicicleta/ <i>mountain bike</i>	28	6,42
Viajar	24	5,5
Artesanato/pintura/costura	17	3,9
Tocar instrumentos	16	3,66
Atividades em família e com amigos	15	3,44
Total	436	100,0

Fonte: Elaborada pela autora

As atividades mais citadas como práticas de *hobby* foram: atividades físicas em geral, com 163 citações, ou 37,3%; seguido de leitura, com 67 citações, ou 15,37%; e assistir filmes pela TV e/ou cinema, 47 citações, ou 10,7% dos gestores.

A seguir, na sequência dos objetivos específicos do estudo, apresenta-se a análise sobre estresse ocupacional, sintomas prevalentes, fontes de tensão, indicadores de impactos no trabalho e, mecanismos de regulação que estes trabalhadores utilizam para minimizar ou eliminar as fontes de tensão no trabalho e, conseqüentemente, as manifestações de estresse.

5.4 ANÁLISE DO ESTRESSE OCUPACIONAL

Para realizar a análise do estresse ocupacional dos gestores pesquisados, utilizou-se como referência o modelo MTEG, desenvolvido por Zille (2005). Os dados foram coletados por meio do questionário aderente ao modelo, seguindo-se os critérios estabelecidos pelo autor. Foram considerados quatro níveis para a análise 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 são apresentados na Tabela 18.

Tabela 18 - Interpretação do estresse ocupacional de acordo com o MTEG – 2014

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.

Zille (2005, p. 194 e 195) define assim os níveis de estresse utilizados para análise:

Ausência de estresse – significa a ocorrência de um bom equilíbrio entre a estrutura psíquica do indivíduo e as pressões psíquicas advindas do ambiente ocupacional.

Estresse leve a moderado – indica a ocorrência de manifestações de estresse, no entanto, em grau compensado, podendo não gerar impactos 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. Nesse 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 sua realização. As condições orgânicas e psíquicas apresentam alterações e, na maioria dos casos, requerem tratamento.

Estresse muito intenso – este quadro é bastante agravado em relação ao estresse intenso, fazendo com que o indivíduo perca 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 nos resultados, ou mesmo, a impossibilidade da sua realização. Os sintomas são os mesmos do nível anterior, no entanto ocorrem de forma muito mais acentuada. Na maioria dos casos exige afastamento das atividades, inclusive do trabalho.

A seguir, apresentam-se, por meio da Tabela 19, os níveis de estresse encontrados nos gestores pesquisados.

Tabela 19 - Análise descritiva do nível de estresse ocupacional – 2014

Nível de Estresse	Frequência		Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação	Mínimo	Máximo	Percentis	
	N	%								25	75
Ausência de Estresse	178	34,90	1,44	1,46	1,00	0,20	13,60	1,00	1,75	1,31	1,60
Estresse Leve ou Moderado	208	40,78	2,07	2,07	2,15	0,21	9,92	1,75	2,46	1,90	2,24
Estresse Intenso	102	20,00	2,72	2,69	2,47	0,19	6,83	2,47	3,16	2,57	2,83
Estresse Muito Intenso	22	4,31	3,55	3,40	3,17	0,31	8,72	3,17	4,22	3,33	3,75
Algum Nível de Estresse	332	65,10	2,37	2,29	2,15	0,48	20,15	1,75	4,22	1,99	2,64
Escore de Estresse Total	510	100,00	2,05	1,96	1,00	0,60	29,20	1,00	4,22	1,58	2,46

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 19 apresenta a análise descritiva do nível de estresse dos gestores pesquisados. Os que apresentaram quadro de estresse instalados, variando de leve/ moderado a muito intenso, foram 332, ou 65,1%. São 208 gestores, ou 40,78%, com nível de estresse leve/moderado; 102 gestores, ou 20,00%, com estresse intenso; e 22 gestores, ou 4,31%, com estresse muito intenso. Os participantes que não apresentam quadro de estresse instalado foram 178, ou 34,90%. Isso significa que estes indivíduos vêm apresentando bom equilíbrio entre suas estruturas psíquicas e as exigências psíquicas advindas das situações de trabalho.

Também é possível perceber que 50% dos gestores pesquisados apresentam valor de estresse maior que 1,96 (mediana), sendo que a média foi 2,05. Percebe-se ainda que 75% desses indivíduos possuem valor de nível de estresse maior que 1,58 (percentil 25). Apenas 25% dos indivíduos pesquisados apresentaram nível de estresse superior a 2,46 (percentil 75). O valor mínimo encontrado do nível de estresse foi 1,00 e o valor máximo foi 4,22. Observa-se ainda que o maior desvio da média encontrado foi em relação aos valores do nível de estresse muito intenso, 0,31 (desvio-padrão).

Os resultados deste estudo apresentam similaridade com pesquisas realizadas no Brasil sobre o tema. Máfia (2013) pesquisou 181 gestores públicos da Secretaria do Estado de Minas Gerais. Como resultado geral, apurou que 74% apresentaram quando de estresse. Estratificando os resultados, encontrou 43% no nível de estresse leve a moderado, 26%

estresse intenso e 5% com estresse muito intenso. Como se observa, os resultados do estudo ora apresentado com os gestores do Serpro, que também atuam na esfera pública, podem ser considerados até certo ponto similares.

Os resultados do estudo no Serpro também são similares aos encontrados em pesquisas envolvendo gerentes de empresas privada na realidade brasileira (COUTO, 1987; ZILLE, 2005, BRAGA, ZILLE e MARQUES, 2008; ZILLE e BRAGA, 2008; ZILLE e BRAGA, 2011; ZILLE, *et al.*, 2011; ZILLE, BRAGA e ZILLE G, 2011; ZILLE, 2011; ZILLE, BRAGA e MARQUES, 2012; ZILLE *et al.*, 2013; ZILLE, *et al.*, 2014)

Quando a análise se dá por gênero, observou-se que as gestoras apresentam-se mais estressadas do que os homens gestores. Essa ocorrência é observada nos três níveis de intensidade do estresse, ou seja, leve a moderado, intenso e muito intenso. Os dados podem ser observados por meio da Tabela 20.

Tabela 20 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero – 2014

Sexo	Nível de Estresse										Total		Qui- quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve ou moderado		Estresse intenso		Estress e muito intenso		Gestores com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Masculino	134	38,62	138	39,77	66	19,02	9	2,59	213	61,38	347	100,00	0,006
Feminino	44	26,99	70	42,94	36	22,09	13	7,98	119	73,01	163	100,00	
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora

Seguindo a análise, apresenta-se, por meio dos dados constantes da Tabela 21, a análise do estresse com base no nível hierárquico dos gestores pesquisados (alta gerência, gerência intermediária e gerência operacional).

Tabela 21 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e o nível hierárquico – 2014

Nível hierárquico	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Alta Gerência	6	40,00	6	40,00	3	20,00	0	0,00	9	60,00	15	100
Gerência Intermediária	114	31,75	145	40,39	82	22,84	18	5,01	245	68,25	359	100
Gerência Operacional	58	42,65	57	41,91	17	12,50	4	2,94	78	57,35	136	100
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados da Tabela 21 indicam que os gestores pertencentes à gerência intermediária apresentaram maior nível de estresse (68,25%) se comparados aos demais níveis hierárquicos (60,00% e 57,35%). De acordo com Zille (2005), o nível de pressão tende a ser mais acentuado no nível intermediário, uma vez que estes gestores convivem com as pressões advindas da base da organização, como também do seu topo, além dos pares.

Analisando os níveis de estresse intenso e muito intenso, que são os mais críticos, observa-se que os gestores de nível intermediário também apresentam níveis mais elevados.

Ainda ampliando o nível de análise, por meio dos dados constantes da tabela 22, apresenta-se a análise do estresse por áreas da empresa.

Tabela 22 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e a área de trabalho – 2014

Áreas	Nível de Estresse										Total	
	Ausência de estresse		Estresse leve a moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse			
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Consultoria Jurídica - COJUR	1	14,29	4	57,14	2	28,57	0	0,00	6	85,71	7	100
Diretoria de Relacionamento com Clientes - DIRCL	15	19,74	35	46,05	19	25,00	7	9,21	61	80,26	76	100
Coordenações Estratégicas	3	21,43	8	57,14	1	7,14	2	14,29	11	78,57	14	100
Diretoria de Gestão Empresarial - DIGEM	3	27,27	4	36,36	4	36,36	0	0,00	8	72,73	11	100
Diretoria de Desenvolvimento - DIDES	37	27,82	61	45,86	31	23,31	4	3,01	96	72,18	133	100
Diretoria	3	37,50	4	50,00	1	12,50	0	0,00	5	62,50	8	100
Diretoria de Administração - DIRAD	29	41,43	26	37,14	14	20,00	1	1,43	41	58,57	70	100
Diretoria de Operações - DIOPE	83	45,11	63	34,24	30	16,30	8	4,35	101	54,89	184	100
Coord. Escritório Estratégico de Projetos - COEEP	1	50,00	1	50,00	0	0,00	0	0,00	1	50,00	2	100
Superintendência de Sistemas Corporativos	3	60,00	2	40,00	0	0,00	0	0,00	2	40,00	5	100
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100

Fonte: Elaborada pela autora

Analisando os gestores com maior incidência de estresse, têm-se os ocupantes da Consultoria Jurídica (COJUR) e em seguida os gestores da Diretoria de Relacionamento com Clientes (DIRCL). Se a análise se der por intensidade dos níveis de estresse (intenso e muito intenso), tem-se em primeiro lugar a Diretoria de Gestão Empresarial (DIGEM) e em segundo a Diretoria de Relacionamento com Clientes (DIRCL). Observa-se que a DIRCL aparece nas duas situações analisadas.

5.5 SINTOMAS DO ESTRESSE

Os sintomas de estresse serviram de referência para a análise do nível de estresse ocupacional, tendo em vista a presença e a intensidade destes, manifestada nos gestores pesquisados. Em relação à Tabela 23, para a identificação dos gestores com estresse, foram consideradas as manifestações de estresse nos níveis frequente e muito frequente e para o grupo de gestores

sem estresse, os níveis algumas vezes, raramente e nunca, constante do questionário de coleta de dados.

Tabela 23 - Frequência dos sintomas relacionados ao estresse ocupacional – 2014

Sintomas	Gestores sem estresse		Gestores com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Fadiga	13	7,30	172	51,81	0,000
Ansiedade (sensação de vazio, lacuna, hiato entre o agora e o futuro, associado a medo/apreensão)	3	1,69	152	45,78	0,000
Dor nos músculos do pescoço e ombros	7	3,93	139	41,87	0,000
Angústia (aflição, sensação de impotência diante de problemas que o afetam)	2	1,12	130	39,16	0,000
Nervosismo acentuado	2	1,12	120	36,14	0,000
Insônia	4	2,25	117	35,24	0,000
Irritabilidade (irritação sem motivos aparentes)	0	0,00	92	27,71	0,000
Perda e/ou oscilação do senso de humor	0	0,00	67	20,18	0,000
Indisposição gástrica ou dor no estômago, que se acentuam diante de exigências emocionais.	3	1,69	64	19,28	0,000
Dor de cabeça por tensão	1	0,56	63	18,98	0,000
Falta ou excesso de apetite	1	0,56	63	18,98	0,000
Ímpetos de raiva	0	0,00	59	17,77	0,000
Depressão (tristeza, apatia, isolamento, falta de energia)	0	0,00	49	14,76	0,000
Palpitações (sentir o coração bater forte em alguns momentos)	0	0,00	30	9,04	0,000
Nó na garganta (sensação de sufocamento)	0	0,00	27	8,13	0,000
Tontura, vertigem	1	0,56	24	7,23	0,000
Dor discreta no peito sob tensão	0	0,00	20	6,02	0,000
Uso de bebidas alcoólicas para aliviar a tensão	0	0,00	17	5,12	0,000
Pânico	0	0,00	14	4,22	0,000
Uso de cigarros para aliviar a tensão	0	0,00	10	3,01	0,000

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se que os sintomas constantes da Tabela 23 foram significativamente mais frequentes no grupo de gestores com estresse do que no grupo de gestores sem estresse. Os sintomas com maior frequência foram: fadiga (51,81%), ansiedade (45,78%), dor nos músculos do pescoço e ombro (41,87%), angústia (39,16%), nervosismo acentuado (36,14%) e insônia (35,24%).

Esses seis sintomas mais frequentes também estiveram presentes no grupo sem estresse, no entanto, com frequências muito reduzidas.

Em pesquisas realizadas sobre estresse ocupacional, verificou-se que fadiga, ansiedade e nervosismo acentuado, também foram os principais sintomas no estudo de Moraes (2014), Maffia (2013), Braga (2008) e Zille (2005). Em estudo de Couto (1987), os sintomas com maior frequência em gerentes (executivos brasileiros) com estresse intenso foram nervosismo, ansiedade, irritabilidade, fadiga e sentimentos de raiva, quase todos presentes entre os principais sintomas do estudo ora apresentado.

5.6 FONTES DE TENSÃO

As fontes de tensão consideradas foram as seguintes: fontes de tensão no trabalho, fontes de tensão do indivíduo e fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras, que serão apresentadas a seguir.

5.6.1 Fontes de tensão no trabalho

Segundo Zille (2005), 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 que constam do questionário utilizado para a coleta dos dados junto aos gestores pesquisados.

A Tabela 24 apresenta a frequência dos indicadores do construto *fontes de tensão no trabalho* em relação aos grupos de gestores com e sem estresse.

Tabela 24 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão no trabalho em relação aos gestores com e sem estresse – 2014

(continua)

Fontes de tensão no trabalho	Gestores sem estresse		Gestores com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho.	27	15,17	158	47,59	0,000
Realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança.	24	13,48	155	46,69	0,000
Filosofia alta gerência/diretoria pautada pela obsessão por resultados.	28	15,73	135	40,66	0,000
Fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos.	40	22,47	134	40,36	0,000
Sobrecarga em função da tecnologia (<i>e-mail, pidgin, WhatsApp</i> , audioconferências, videoconferências, sistemas de gestão, etc.).	29	16,29	121	36,45	0,000
Complexidade do trabalho.	12	6,74	111	33,43	0,000
Pressão excessiva nos diversos contextos do trabalho.	5	2,81	105	31,63	0,000
Número excessivo de horas de trabalhadas.	9	5,06	96	28,92	0,000
Conviver com “espalha-brasas” (indivíduo estressado, ansioso).	10	5,62	88	26,51	0,000
Excessiva carga de trabalho.	4	2,25	85	25,60	0,000
Excesso de metas de trabalho com alto grau de dificuldade.	15	8,43	82	24,70	0,000
Decisões tomadas inerentes ao trabalho dos gestores sem a sua participação.	13	7,30	80	24,10	0,000
Administração utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade.	17	9,55	75	22,59	0,000
Situações de inibição de autenticidade e coerência.	5	2,81	48	14,46	0,000

Fontes de tensão no trabalho	Gestores sem estresse		Gestores com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Situações de inibição da liberdade.	6	3,37	43	12,95	0,000
Situações em que as pessoas são mantidas num clima de insegurança e medo.	5	2,81	39	11,75	0,000
Decisões tomadas por pessoas comportamentalmente desequilibradas.	7	3,93	31	9,34	0,000
Situações em que há orientações superiores, explícitas ou implícitas, para agir fora do que considero eticamente correto.	6	3,37	30	9,04%	0,000
Relação de emprego insegura/instável.	0	0,00	13	3,92%	0,000

Fonte: Elaborada pela autora

(conclusão)

Os indicadores da Tabela 24 apontam que a frequência dos indicadores *de fontes de tensão no trabalho* foi significativamente superior no grupo de gestores com estresse se comparada com a dos gestores sem estresse. Isso demonstra que o construto em referência é muito importante para a explicação dos casos de estresse nos gestores pesquisados.

Os indicadores mais significativos em termos das principais fontes de tensão no trabalho que estão sendo vivenciadas pelos gestores com manifestações de estresse no SERPRO, por ordem de intensidade são: muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho (47,59%); realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança (46,69%); filosofia da alta gerência/diretoria pautada pela obsessão por resultados (40,66%); fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos (40,36%); sobrecarga em função da tecnologia (*e-mail; pidgin; whatsapp*, audioconferência, videoconferência, sistemas de gestão, etc.) (36,45%); complexidade do trabalho (33,43); e pressão excessiva nos diversos contextos do trabalho (31,63%).

Esses indicadores estão em conformidade com estudos que indicam que essas mesmas fontes de tensão são as principais que vêm afetando os gerentes em suas atividades de gestão nas organizações (ZILLE 2005, 2008 e 2014; MAFFIA, 2013).

5.6.2 Fontes de tensão do indivíduo

Este construto é explicado pelos indicadores constantes da Tabela 25, estruturada com as fontes de tensão e a incidência dos indicadores nos grupos de gestores com e sem estresse.

Tabela 25 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão do indivíduo – 2014

Fontes de tensão do indivíduo	Gestores sem estresse		Gestores com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo.	42	23,60	199	59,94	0,000
Pensar e/ou realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las.	32	17,98	198	59,64	0,000
Não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho.	26	14,61	194	58,43	0,000
Assumir compromissos no trabalho muito desafiadores, além dos limites.	18	10,11	114	34,34	0,000
Ter que realizar atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não se tem domínio pleno/maturidade.	10	5,62	69	20,78	0,000
Ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre.	52	29,21	185	55,72	0,000
Ter os horários de descanso (após expediente, finais de semana e feriados) tomados pelo trabalho.	6	3,37	47	14,16	0,000

Fonte: Elaborada pela autora

Os indicadores mais significativos e que explicam em parte (mais de 50%) as manifestações de tensão no grupo de gestores com estresse são: levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo (59,94%); pensar e/ou realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las (59,64%); e não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho (58,43%). Observa-se que existe uma relação entre as fontes de tensão e o grupo de gestores com estresse para $p < 0,001$.

Pesquisas realizadas sobre estresse ocupacional em gestores por Moraes (2014) e Maffia (2013) revelaram que essas três fontes de tensão também foram identificadas dentre as mais significativas.

A Tabela 26 apresenta a frequência dos indicadores relativos às fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras pesquisadas, que são em número de 163, o que equivale a 32% dos gestores pesquisados.

Tabela 26 - Frequência dos indicadores do construto fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras – 2014

Fonte de tensão específicas do trabalho das gestoras	Gestoras sem estresse		Gestoras com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Necessidade de atenção aos filhos como dificultador para conciliar com o trabalho na empresa (amamentação, apoio, educação, saúde, social, entre outros)	4	8,89	29	24,79	0,063
Ser casada e ter que cuidar do lar como dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	3	6,67	26	22,22	0,001
Necessidade de atenção ao marido/companheiro como dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	3	6,67	20	17,09	0,011
Gravidez e suas decorrências como situações que interferem significativamente no trabalho.	2	4,44	19	16,24	0,011
Comparada aos homens gestores, para receber o mesmo reconhecimento o nível de exigências no trabalho é muito maior.	1	2,22	16	13,68	0,228
Por ser mulher, se comparada aos pares homens, ocorre discriminação em termos de dificultar a ascensão funcional para níveis mais elevados na hierarquia da empresa.	2	4,44	15	12,82	0,002
As questões orgânicas e fisiológicas (alterações do ciclo menstrual, cólicas, desconfortos em geral) próprias das mulheres como dificultador importante em relação ao trabalho.	0	0,00	10	8,55	0,013
Ser mulher e gestora interfere na gestão da equipe, gerando maior nível de tensão no trabalho.	0	0,00	5	4,27	0,568
Discriminada na empresa simplesmente pelo fato de ser mulher.	1	2,22	5	4,27	0,045
Por ser mulher e gestora, de uma forma geral, as ações no âmbito do trabalho são dificultadas.	0	0,00	3	2,56	0,435
Marido/companheiro ‘não apóia’ a atividade profissional exercida.	1	0,56	3	0,90	0,016

Fonte: Elaborada pela autora

Os indicadores que apresentaram o maior percentual em termos de fontes de tensão no trabalho da mulher gestora no Serpro foram: necessidade de atenção aos filhos (amamentação, apoio, educação, saúde, social, entre outros) é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa (24,79%); ser casada e ter que cuidar do lar como dificultador para conciliar com

o trabalho na empresa (22,22%). Observa-se que existe uma relação entre a segunda fonte de tensão apresentada e o grupo de gestoras com estresse para $p < 0,001$.

Em relação à presença de estresse, em termos globais, as gestoras apresentaram-se mais estressadas do que os gestores homens: 73,01% contra 61,38%. Isso ocorreu em todos os níveis de estresse, ou seja, leve a moderado, intenso ou muito intenso (Tabela 20).

5.6.3 Outras fontes de tensão relacionada ao trabalho dos gestores

De forma complementar às questões fechadas do questionário, os gestores relataram outras fontes de tensão relacionadas ao ambiente ocupacional consideradas geradoras de tensão excessiva no trabalho, o que, de certa forma, contribuiu para a geração dos quadros de estresse identificados e apresentados. Essas outras fontes de tensão foram organizadas em relação aos seguintes contextos: gestão de pessoas, ambiente físico, processo de trabalho, conflitos entre as áreas de trabalho e comunicação.

a) Gestão de pessoas

Em relação à gestão de pessoas, os gestores mencionaram as questões relacionadas a: falta de equidade em relação à distribuição das atividades nas diversas áreas de trabalho; e dificuldade na gestão das equipes de trabalho no que se refere a problemas tais como desmotivação, conflitos entre os funcionários, falta de comprometimento em relação ao trabalho e deficiência na formação e desenvolvimento dos gestores.

b) Ambiente físico

Em relação a esta dimensão, os gestores apontaram, de forma geral, que o ambiente físico de trabalho, além de não possibilitar privacidade, dificulta a concentração por ser aberto, captando muito barulho, o que é uma característica do *leiaute* panorâmico.

c) Processo de trabalho

Os gestores relataram, de forma geral, que os processos de trabalho poderiam ser simplificados, bastando eliminar o excesso de burocracia, possibilitando, assim, maior velocidade na realização das atividades. Outro ponto levantado está relacionado à cobrança excessiva de resultados, o que se dá por meio de indicadores. Foi relatado também que os prazos de entrega das demandas, de forma geral, não são compatíveis, considerando o quantitativo de pessoal alocado nas equipes de trabalho. Por fim, foi relatado que existe a ocorrência de deficiência na integração entre as áreas e os processos de trabalho.

d) Conflitos entre as áreas de trabalho

Em relação aos conflitos, os gestores apontaram as seguintes questões: dificuldade de relacionamento entre as áreas; falta de colaboração entre as equipes; ausência de parceria e coleguismo entre os gestores; disputa de poder em termos de liderança; e sensação de que no SERPRO existem várias empresas.

e) Comunicação

Em relação à Comunicação, foram apontados os seguintes aspectos: dificuldade de comunicação entre as equipes de trabalho; deficiência na comunicação entre os gestores; e comunicação pouco eficaz no plano da empresa gerando dificuldade na atuação dos gestores.

5.7 INDICADORES DE IMPACTO NO TRABALHO

Este construto objetiva avaliar determinadas condições no âmbito pessoal e/ou do trabalho que podem impactar o desenvolvimento do trabalho dos gestores, gerando estresse. A Tabela 27 apresenta a frequência dos indicadores de produtividade nos gestores sem estresse e com estresse.

Tabela 27 - Indicadores de impacto no trabalho dos gestores pesquisados – 2014

Indicadores de impacto no trabalho	Gestores sem estresse		Gestores com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Estar sentindo uma desmotivação importante para com o trabalho.	2	1,12	84	25,30	0,000
Desejo frequente de trocar de emprego.	6	3,37	78	23,49	0,000
Dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, que anteriormente eram facilmente lembrados.	6	3,37	72	21,69	0,000
Dificuldade de concentração na realização do trabalho.	5	2,81	70	21,08	0,000
Excessivo desgaste nos relacionamentos interpessoais, no trabalho e/ou fora dele.	1	0,56	55	16,57	0,000
Diminuição da eficácia no trabalho (queda na produtividade).	3	1,69	48	14,46	0,000
Perder o controle sobre os eventos da vida (trabalho, família, relacionamentos, entre outros).	2	1,12	44	13,25	0,000
Dificuldade na tomada de decisões relacionadas ao trabalho que anteriormente eram tomadas com naturalidade.	1	0,56	24	7,23	0,000
Fuga das responsabilidades relacionadas ao trabalho, que antes assumidas com naturalidade.	1	0,56	19	5,72	0,000

Fonte: Elaborada pela autora

Os dados constantes da Tabela 27, apontam que todos os indicadores de impacto no trabalho dos gestores do Serpro apresentam maior incidência percentual de frequência no grupo de gestores com estresse se comparados com o grupo de gestores sem estresse. Esses resultados demonstram que o construto é importante para o entendimento das consequências advindas dos quadros de estresse ocupacional. Os indicadores que apresentaram maior frequência foram: estar sentindo uma desmotivação importante para com o trabalho (25,30%); desejo frequente de trocar de emprego (23,49%), dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho que anteriormente eram facilmente lembrados (21,69); e dificuldade de concentração na realização do trabalho (21,085). Os dois primeiros indicadores estão relacionados à insatisfação em relação ao trabalho realizado; o terceiro mostra dificuldade de decisão; e o último, comportamento de fuga. Os dois últimos podem ser explicados pelas dificuldades ora vivenciadas em função do estresse.

5.8 MECANISMOS DE REGULAÇÃO

De acordo com o MTEG, o construto *mecanismos de regulação* é explicado pelos construtos de segunda ordem interação e prazos, descanso regular, experiência no trabalho e atividade física. Os mecanismos de regulação são relevantes na prevenção ao estresse e apresentam relação inversa com o estresse. Ou seja, quanto mais são ativados esses mecanismos, menor é a intensidade de sintomas de estresse, passando a ser um “inibidor” destas manifestações.

A seguir, apresenta-se por meio da Tabela 28, a frequência de cada indicador que compõe este construto nos grupos de gestores com e sem estresse.

Tabela 28 - Frequência dos indicadores do construto mecanismos de regulação – 2014

(continua)

Indicadores de mecanismos de regulação	Gestores sem estresse		Gestores com estresse		Qui-quadrado
	N	%	N	%	
Possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana.	44	97,78	91	77,78	0,000
Possibilidade de gozar férias regularmente.	44	97,78	108	92,31	0,002
Cooperação entre os pares (gerentes/gestores).	41	91,11	72	61,54	0,000
Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, social.	41	91,11	81	69,23	0,000
Experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho.	36	80,00	96	82,05	0,080
Tempo para relaxar/descansar.	32	71,11	44	37,61	0,000
Possibilidade de negociar a periodicidade cobranças de resultados.	26	57,78	30	25,64	0,000
Possibilidade de questionar prazos e prioridades com os seus superiores, quando necessário.	25	55,56	32	27,35	0,000
Realiza atividade física (pelo menos 30 a 40 minutos de exercícios, como corrida, caminhada, etc, três ou mais vezes por semana).	22	48,89	50	42,74	0,152
Possibilidade de canal aberto na empresa para discussão das situações de dificuldades e tensão.	22	48,89	31	26,50	0,010
Possibilidade de atrasar os cronogramas de trabalho, como redutor de tensão excessiva no ambiente de trabalho.	6	13,33	13	11,11	0,029

Fonte: Elaborada pela autora

De acordo com os dados constantes da Tabela 28, os mecanismos de regulação mais utilizados pelos gestores para atenuar a tensão excessiva no trabalho e como consequência inibir ou amenizar o estresse, com presença de até 80% nos gestores que não apresentaram estresse são: possibilidade de descansar, de forma regular, nos feriados e finais de semana (97,78); possibilidade de gozar férias regularmente (97,78%); cooperação entre os pares (gerentes/gestores) (91,11); Equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, social (91,11%); e experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho, como redutor do nível de tensão (80,00).

Acredita-se que os mecanismos de regulação estão atuando de forma importante para aqueles gestores que recorrem a eles e não vêm apresentando manifestação de estresse: 178 ou 34,9% dos pesquisados.

Em relação aos gestores com estresse que também recorrem aos mecanismos de regulação, observa-se que estes não estão sendo suficientes ou, mesmo, efetivos para minimizar as situações de tensão excessiva no trabalho para que possam evitar o surgimento de quadros de estresse. A estrutura psíquica desses gestores, apesar da presença dos mecanismos de regulação, não mais suporta as pressões psíquicas advindas do ambiente ocupacional, tendendo, portanto, a exaurir-se.

De acordo com Couto (1987, 2014), os indivíduos mais propensos ao estresse são aqueles mais tensos, inseguros, com emotividade aflorada, que assumem responsabilidades acima do nível de competências; são mais ligados ao “ter” do que ao desenvolvimento pessoal; são resistentes de forma sistemática; focam mais no controle, do que nos resultados propriamente dito; são mais conflituosos em termos pessoais; possuem estilo de vida “A” e, por fim, estão na faixa etária de 28 a 45 anos.

Em relação a este último fator estressante, idade, verificou-se no estudo ora apresentado que os gestores que estão na faixa etária de 29 a 49 anos são os mais estressados, o que confirma a afirmativa de Couto (1987, 2014).

5.9 RELAÇÃO DO ESTRESSE COM AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS, FUNCIONAIS E DE SAÚDE

A análise dos dados a seguir tem por objetivo relacionar as variáveis demográficas, ocupacionais e de saúde do estudo com os resultados encontrados em relação ao estresse ocupacional. O teste qui-quadrado de Pearson foi utilizado para medir a existência ou não de associação entre as variáveis e o estresse ocupacional. Consideraram-se as médias estatísticas com significância quando se obteve p-valor < 0,05. Dessa forma, as análises apresentadas englobam somente as variáveis que enquadraram nesse parâmetro, ou seja, $p < 0,05$.

A Tabela 29 mostra a associação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero.

Tabela 29 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e o gênero – 2014

Sexo	Nível de Estresse										Total		Qui-quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve ou moderado		Estresse intenso		Estress e muito intenso		Gestores com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Masculino	134	38,62	138	39,77	66	19,02	9	2,59	213	61,38	347	100,00	p < 0,006
Feminino	44	26,99	70	42,94	36	22,09	13	7,98	119	73,01	163	100,00	
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora

Como revela a Tabela 29, tendo em vista o teste de qui-quadrado com $p < 0,006$, pode-se afirmar que existe associação entre o gênero e os níveis de estresse encontrado. Ou seja, os gestores do gênero feminino apresentam níveis superiores de estresse, em comparação com os do gênero masculino.

A Tabela 30 mostra a associação entre o nível de estresse e a jornada de trabalhos aos sábados, domingos e feriados.

Tabela 30 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e a jornada de trabalhos aos sábados, domingo e feriados – 2014

Frequência de trabalho aos sábados, domingos e feriados	Nível de Estresse										Total		Qui-quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve ou moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Sempre	5	26,32	5	26,32	6	31,58	3	15,79	14	73,68	19	100	p < 0,001
Algumas Vezes	50	27,78	79	43,89	37	20,56	14	7,78	130	72,22	180	100	
Raramente ou Nunca	123	39,55	124	39,87	59	18,97	5	1,61	188	60,45	311	100	
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100	

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se, com base nos dados constantes da Tabela 29, tendo em vista o teste de qui-quadrado com $p < 0,001$, que existe associação entre trabalhar aos sábados domingos e feriados e níveis de estresse encontrado na pesquisa. Portanto, observa-se que os gestores que trabalham aos sábados, domingos e feriados apresentaram níveis de estresse superiores aos gestores que não trabalham nestes dias.

A Tabela 31 mostra a associação entre o nível de estresse e o consumo de bebida alcoólica.

Tabela 31 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e consumo de bebida alcoólica – 2014

Consumo de bebida alcoólica	Nível de Estresse										Total		Qui-quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve ou moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Sim	102	31,29	135	41,41	76	23,31	13	3,99	224	68,71	326	100	p < 0,034
Não	76	41,30	73	39,67	26	14,13	9	4,89	108	58,70	184	100	
Total	178	34,9	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100	

Fonte: Elaborada pela autora

Observa-se, com base nos dados constantes da Tabela 31 e tendo em vista o teste de qui-quadrado com $p < 0,034$, que existe associação entre consumir bebida alcoólica e estresse. Os gestores que têm o hábito de consumir bebida alcoólica apresentaram níveis de estresse superiores aos dos gestores que não têm este hábito.

A Tabela 32 mostra a associação do estresse ocupacional e a prática de atividades por *hobby*

Tabela 32 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e a prática de atividades por *hobby* – 2014

<i>Hobbie</i>	Nível de Estresse										Total		Qui-quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve ou moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Sim	147	38,99	145	38,46	70	18,57	15	3,98	230	61,01	377	100	p < 0,031
Não	31	23,31	63	47,37	32	24,06	7	5,26	102	76,69	133	100	
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100	

Fonte: Elaborada pela autora

Com base nos dados constantes da Tabela 32 e tendo em vista o teste de qui-quadrado com $p < 0,031$, pode-se afirmar que existe associação entre os gestores que praticam atividades por *hobby* e o estresse. Ou seja, aqueles que praticam alguma atividade por *hobby* apresentaram níveis inferiores de estresse se comparados aos gestores que não praticam estas atividades.

Finalmente, em relação aos problemas de saúde apontados pelos gestores, tendo como base os dados constantes da Tabela 33, o teste de Qui-quadrado apontou associação em relação ao estresse e manifestação de doenças pelos gestores para $p < 0,01$. Ou seja, aqueles gestores que evidenciaram maior incidência de estresse, foram também os que apontaram estar vivenciando algum tipo de doença.

Tabela 33 - Relação entre o nível de estresse ocupacional e doenças – 2014

Problema relacionado à sua saúde	Nível de Estresse										Total		Qui-quadrado
	Ausência de estresse		Estresse leve ou moderado		Estresse intenso		Estresse muito intenso		Gestores com estresse				
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Sim	49	23,56	90	43,27	54	25,96	15	7,21	159	75,44	208	100	0,000
Não	129	42,72	118	39,07	48	15,89	7	2,32	173	57,28	302	100	
Total	178	34,90	208	40,78	102	20,00	22	4,31	332	65,10	510	100	

Fonte: Elaborada pela autora

Em síntese, com base no teste qui-quadrado de Pearson para $p < 0,05$ as variáveis que apresentaram associação com o estresse foram: gênero, trabalho aos sábados domingos e feriados, consumo de bebida alcoólica e prática de atividades por *hobby*. Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que os gestores do gênero feminino apresentaram maior nível de estresse se comparado aos pares do gênero masculino. Os gestores que trabalham nos finais de semana e feriados, consomem bebida alcoólica e não praticam atividades por *hobby* apresentam níveis superiores de estresse se comparados àqueles que realizam as práticas inversas.

De outro lado, não foram encontradas associações para $p < 0,05$ para as variáveis idade, estado civil, trabalho do cônjuge, número de filhos, unidades de lotação, nível hierárquico, tempo na função e nível educacional.

Em pesquisa realizada por Maffia (2013) com gestores públicos vinculados às secretarias de estado de Minas Gerais, foi encontrada associação das seguintes variáveis em relação ao estresse: fumo – os fumantes apresentaram maior incidência de estresse se comparados aos

não fumantes ($p < 0,004$); e atividade física – os gestores que não praticam atividade física regular apresentaram maior incidência de estresse se comparados ao que praticam ($p < 0,039$).

No capítulo 6, apresentam-se as conclusões deste estudo.

6 CONCLUSÕES

Este estudo atingiu o objetivo geral de “Analisar, na percepção dos sujeitos pesquisados, o estresse ocupacional dos gerentes que atuam nos níveis estratégico, intermediário e operacional do Serpro, com atuação em suas diversas unidades”. Para atingir este objetivo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, de caráter descritivo, por meio de estudo de caso, com 510 gestores, o que correspondeu a 49,5% desta categoria funcional do Serpro. A análise se deu com base no Modelo Teórico de Explicação do Estresse Ocupacional (MTEG), desenvolvido e validado por Zille (2005), adaptado para este estudo.

Ao analisar o estresse ocupacional em termos globais, constatou-se que 65,1%, ou 332, dos gestores apresentaram quadro de estresse instalado, variando de leve/moderado a estresse muito intenso. São 40,8%, ou 208, gestores com estresse leve a moderado; 20,0%, ou 102, com estresse intenso; e 4,3%, ou 22, com estresse muito intenso. Os participantes que não apresentaram quadro de estresse foram 34,9%, ou 178 gestores. Este resultado é semelhante aos encontrados por Maffia (2013) quando pesquisou servidores públicos do estado de Minas Gerais e Couto (1987), Zille (2005) e Zille *et al.* (2011, 2014) quando investigaram gestores que atuavam em organizações privadas brasileiras.

Em relação aos sintomas de estresse, foi possível perceber que ocorreram sintomas físicos e psíquicos. Os mais prevalentes foram: fadiga, ansiedade, dor nos músculos do pescoço e ombros (dor em cabide), angústia, nervosismo acentuado e insônia. A fadiga está presente em mais de 50% dos gestores com manifestações de estresse e os demais sintomas estão presentes em mais de um terço desses gestores.

Resultados semelhantes foram encontrados em pesquisa realizada por Maffia (2013) com gestores públicos no estado de Minas Gerais. Esses sintomas também estavam presentes de forma significativa nos estudos realizados por Zille (2005), Braga (2008) e Zille *et al.* (2014).

Neste estudo, também foram analisadas as fontes de tensão relacionadas ao trabalho, ao próprio indivíduo e às mulheres que atuam na função gerencial. Para Melo *et al.* (2011), é necessário conhecer as fontes de estresse gerencial para analisar as condições de trabalho do gestor e formular proposições para uma melhor qualidade de vida deste grupo profissional.

A investigação das fontes de tensão do trabalho permitiu reconhecer que as mais importantes e incidentes em mais de um terço dos gestores com manifestações de estresse foram as seguintes: muitos prazos e prazos apertados como rotina do trabalho; realização de várias atividades ao mesmo tempo com alto grau de cobrança; filosofia alta gerência/diretoria pautada pela obsessão por resultados; fazer o máximo de trabalho com o mínimo de recursos; sobrecarga em função da tecnologia (*e-mail, pidgin, whatsapp*, audioconferências, videoconferências, sistemas de gestão, etc.); complexidade do trabalho realizado; e pressão excessiva nos diversos contextos do trabalho. Outras fontes de pressão relacionadas ao trabalho também foram identificadas, porém com menor incidência em relação ao grupo de gestores com estresse.

Essas fontes de tensão estão relacionadas ao construto *processos de trabalho*, inerente ao MTEG. Indicam que os resultados encontrados estão de acordo com estudos que apresentam como principais fontes de tensão no trabalho a sobrecarga e a pressão no trabalho por resultados (SINGH e DUBEY, 2001; CAMELO e ANGERAMINI, 2008; ZILLE e BRAGA 2008; ZANELLI, 2010) e complexidade e estruturação do trabalho (JUNQUILHO, 2005; ROSH, 2005).

Quando se trata do construto *fontes de tensão do indivíduo*, situações como levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo; pensar e/ou realizar duas ou mais atividades ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las; não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho; e ter o dia muito tomado com uma série de compromissos assumidos, com pouco ou nenhum tempo livre, foram as mais frequentes e intensas no grupo dos gestores pesquisados, incidindo em mais da metade dos gestores com estresse.

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 (1974). De acordo com esses autores, pode-se concluir que é significativo o grupo de indivíduos mais propensos a doenças cardíacas, como problemas coronarianos, infarto do miocárdio e o estresse no trabalho, sendo este último constatado neste estudo.

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

Na análise do construto *fontes de tensão específicas do trabalho das gestoras* foi identificado que as fontes mais presentes que interferem na ambiência do trabalho foram: necessidade de atenção aos filhos, como amamentação, apoio, educação, saúde e social, entre outros; e ser casada e ter que cuidar do lar na empresa.

Considerando todas as fontes de tensão relatadas, reforçar-se a afirmação de Johnson *et al.* (2009) de que as pessoas que trabalham em ocupações com alta carga de tensão diária terão maior probabilidade de vivenciar as condições negativas do estresse. Davel e Melo (2005) afirmam que entre as ocupações com alta carga de tensão diária estão os gestores, o que também é ressaltado por Couto (1987), que considera as funções de um gestor como de “alta densidade”; ou seja, exigem frequente utilização da memória imediata, decisões frequentes e a lida diária com questões emocionais. Os resultados deste estudo vão nessa direção ao constatarem que 65,1%, ou 332, dos gestores, apresentaram manifestações de estresse no trabalho, sendo 24,3%, ou 124, com manifestações importantes nos níveis intenso ou muito intenso de estresse.

Para Zanelli (2010), os trabalhadores que se submetem a condições desfavoráveis no trabalho poderão, no longo prazo, causar e acelerar o curso ou desencadear sintomas relacionados à saúde. Tal conclusão também foi verificada neste estudo, no qual foi possível perceber que as diversas fontes de tensão presentes no dia a dia dos gestores estão ocasionando queixas relacionadas à saúde para 40,8%, ou 208, dos gestores pesquisados. Dentre essas se destacam como as mais prevalentes: hipertensão arterial, gastrite e índices de colesterol elevado. Na visão de Goldberg (1986); Couto (1987, 2007, 2014); Cooper; Cooper; Eaker (1988); Cooper; Sloan; Williams (1988); Karasek; Torres (1996); Cooper (2000); Levi (2005); Rossi (2005);

Chanlat (2005) e Sauter; Murphy (2005), a ocorrência de determinadas doenças, entre elas a hipertensão arterial e a gastrite, pode estar relacionada às manifestações de estresse, o que pode estar ocorrendo com os gestores do Serpro ora pesquisados.

Em relação às manifestações de doenças que podem estar relacionadas ao estresse, destaca-se que esses mesmos achados foram encontrados na pesquisa realizada por Maffia (2013) com gestores públicos estaduais.

Quanto aos mecanismos de regulação utilizados pelos gestores para minimizar ou eliminar os efeitos do estresse, os mais utilizados por aqueles gestores que não apresentaram manifestações de estresse foram: possibilidade de descansar, de forma regular nos feriados e finais de semana; possibilidade de gozar férias regularmente; cooperação entre os pares; equilíbrio entre o trabalho, vida familiar e social; experiência pessoal na solução de dificuldades no trabalho; tempo para relaxar/descansar; possibilidade de negociar a periodicidade de cobranças em relação aos resultados; e possibilidade de questionar prazos e prioridades com os superiores, quando necessário. Pode-se concluir que o construto em referência mostrou-se importante para explicar a ausência de estresse em 34,9%, ou 178, dos gestores pesquisados. Esses indicadores se mostraram presentes em mais de 50% dos gestores com ausência de estresse.

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. Assim, de acordo com os autores mencionados, o descanso e o relaxamento são estratégias muito importantes para se evitar o surgimento de quadros de estresse. Portanto, quem não descansa e relaxa tende a desenvolver episódios de estresse.

A frequência dos indicadores do construto *mecanismos de regulação* também no grupo de gestores com 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 no caso de inexistência dessas estratégias o impacto do

estresse nesses indivíduos seria bem mais intenso. Dessa forma, se essas estratégias não resolvem o problema, pelo menos o atenuam.

Dentre os indicadores relacionados ao impacto no trabalho em relação às atividades realizadas pelos gestores, os mais evidentes foram: estar sentindo uma desmotivação importante para com o trabalho; desejo frequente de trocar de emprego; dificuldade de lembrar fatos recentes relacionados ao trabalho, que anteriormente eram facilmente lembrados; e dificuldade de concentração na realização do trabalho. Dois desses indicadores, lapsos de memória e dificuldade de concentração no trabalho, 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 de memória a que se faz referência, leva o gestor a perder parte da sua capacidade psicológica e biológica, com reflexos importantes em suas atividades em geral, entre elas o trabalho.

Tendo como referência o teste qui-quadrado de Pearson para $p < 0,05$, analisaram-se variáveis demográficas e funcionais em relação ao estresse. Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que os gestores do gênero feminino apresentam maior nível de estresse se comparados aos pares do gênero masculino. Aqueles gestores que trabalham nos finais de semana e feriados, que consomem bebida alcoólica e que não praticam atividades por *hobby* apresentaram níveis superiores de estresse se comparados aos gestores que realizam estas práticas.

Não foram encontradas associações para $p < 0,05$ para as variáveis idade, estado civil, trabalho do cônjuge, número de filhos, unidades de lotação, nível hierárquico, tempo na função e nível educacional.

Este estudo de caso visou contribuir com as pesquisas sobre estresse ocupacional em ocupantes de funções de gestão no âmbito do Serpro. Foi possível perceber a alta proporção de indivíduos desta categoria profissional com quadros de estresse instalado (65,1%). Assim, alternativas para diminuir essas ocorrências e melhorar as condições de trabalho dos gestores são focos importantes para pesquisas futuras relacionadas ao tema. Soma-se a esse contexto a necessidade de mais estudos em relação ao setor público, de forma geral, analisando a

variável central estudada, que foi o estresse ocupacional. Considera-se que esta pesquisa contribuiu na direção de um maior conhecimento em relação ao que vem ocorrendo no ambiente ocupacional dos gestores pesquisados, proporcionando elementos importantes para a realização de mudanças, envolvendo ações capazes de impactar positivamente o ambiente estudado desses profissionais.

Em decorrência deste estudo e como recomendações à empresa no sentido de minimizar ou, até mesmo, eliminar as tensões excessivas vivenciadas pelos gestores, considera-se importante que as seguintes ações propostas sejam analisadas.

Em primeiro plano, é importante analisar a comunicação entre os diversos níveis de gestão da empresa, de forma a torná-lo mais eficaz em termos de conteúdo e clareza, o que contribuirá de forma efetiva para a interação entre as áreas.

Outro ponto sugerido para que a empresa possa analisar está relacionado com o prazo de entrega de serviços para os clientes. Para a definição pela empresa quanto aos prazos de entrega dos serviços, considera-se importante que este processo seja revisto, de forma a evitar a pressão excessiva a que os gestores vêm sendo submetidos para o cumprimento dos prazos estabelecidos com os clientes.

Propõe-se também que seja analisada a atual sistemática que vem sendo adotada pela empresa para a definição das demandas de trabalho para cada área e a sua relação com o número de pessoal alocado.

Considera-se de fundamental importância que a formação gerencial se dê de forma sólida, para que os gestores possam atuar em seus diversos segmentos com as condições necessárias à gestão das equipes de trabalho. Nessa direção, recomenda-se a realização de programas de desenvolvimento gerencial para os atuais gestores, principalmente para aqueles que possuem menos tempo na função, haja vista que ocorreram muitas designações para as diversas funções gerenciais nos últimos anos. Ainda nesse contexto, recomenda-se a continuidade e o aprofundamento no que se refere ao desenvolvimento de programas que possam contribuir para a formação e o desenvolvimento de novas lideranças na empresa.

Os resultados obtidos com este estudo proporcionam elementos importantes para que o Serpro possa rever sua política de gestão de pessoas, principalmente em relação à avaliação de desempenho e a promoção por mérito. De certa forma, vem ocasionando insatisfações aos funcionários e dificuldades para os gestores em relação à gestão das equipes de trabalho. Ainda em relação à gestão de pessoas, é importante mencionar a necessidade de rever os critérios inerentes à aplicação e gestão da função comissionada, tendo vista a dificuldade dos gestores na gestão do processo, como também o grande número de reclamações trabalhistas em relação a este contexto.

Esta pesquisa se limitou a estudar os gestores, portanto, fica limitada a esta categoria profissional. Disso surge a possibilidade de investigar os possíveis quadros de estresse ocupacional nos demais funcionários do Serpro, possibilitando, assim, uma visão global da empresa em relação ao estresse ocupacional. Tal limitação foi intencional, no entanto permitiu vislumbrar novos campos de pesquisa, os quais ficam propostos para agendas futuras.

Como neste estudo não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas na média do nível de estresse ocupacional entre as categorias de algumas variáveis sociodemográficas e funcionais para $p < 0,05$, como idade, estado civil, trabalho do cônjuge, número de filhos, unidades de lotação, nível hierárquico, tempo na função e nível educacional, e em outros estudos foram encontradas essas diferenças, resta saber quais foram os fatores responsáveis por essa divergência. Trata-se de uma peculiaridade dos gestores do Serpro ou é algo relativo às especificidades das variáveis em análise? Fica também esta questão para ser respondida por meio de pesquisas futuras.

Algumas associações foram encontradas, como gênero, trabalho aos sábados domingos e feriados, consumo de bebida alcoólica e prática de atividades por *hobby*. Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que os gestores do gênero feminino apresentam maior nível de estresse se comparado aos pares do gênero masculino. Os gestores que trabalham nos finais de semana e feriados, consomem bebida alcoólica e não praticam atividades por *hobby* apresentam níveis superiores de estresse se comparados àqueles que realizam as práticas inversas.

Finalmente, espera-se que este estudo, a partir dos dados e dos resultados apresentados, possa contribuir para balizar os projetos institucionais e as políticas de gestão de pessoas do Serpro, visando reduzir e/ou controlar os níveis de estresse ocupacional em relação a esta categoria funcional, os gestores. Dessa forma, poderá gerar melhorias nas condições de trabalho e na qualidade de vida desses trabalhadores, criando condições favoráveis à melhoria dos resultados da empresa.

Nessa direção, segundo 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 da comunidade organizacional. Ainda de acordo com Albrecht (1990), recomenda-se que as organizações invistam na redução do estresse como forma de manter os gestores saudáveis e produtivos. Além disso, evita-se que o estresse, com seus efeitos maléficos e contagiosos, possa ser transferido para outros trabalhadores, impedindo um desencadeamento em cascata, uma vez que a epidemia de estresse tem um efeito nefasto sobre os indivíduos e, conseqüentemente, as organizações.

REFERÊNCIAS

ADMAS, J.D. *Understanding and managing stress: a book of readings*. San Diego: University Associates, 1980.

ALBRECHT, K. *O gerente e o estresse: faça o estresse trabalhar para você*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.

ARROBA, T.; JAMES, K. *Pressão no trabalho: um guia de sobrevivência para gerentes e executivos*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

BALASSIANO, M *et al.* 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.

BARIANI, Edson. DASP: entre a norma e o fato. In: ANDREWS, C.; BARIANI, E. (Orgs.). *Administração pública no Brasil: breve história política*. São Paulo: UNIFESP, 2010.

BRAGA, C. D. *As novas tecnologias de gestão e suas decorrências: as tensões no trabalho e o estresse ocupacional na função gerencial*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2008.

BRAGA, C. D.; ZILLE, L. P.; MARQUES, A. L. O consumo de energia de quem faz energia: estudando o estresse ocupacional e seus efeitos nos gerentes de uma empresa brasileira do setor de energia elétrica. *Anais ... XXXII Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, 6 a 10 de Setembro\ de 2008.

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

BRAGA, J. C. M.; ZILLE, L. P.; BRAGA, L. M.; ZILLE, D. P. Tensões no trabalho: estudo com operadores de caixa de uma rede mineira de supermercados. *Revista Eletrônica de Administração (Online)*. ISSN: 1679-9127, v. 12, n. 1, Ed. 22, jan-jun 2013.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, 47 (1), janeiro-abril, 1996. Disponível em:
<<http://blogs.al.ce.gov.br/unipace/files/2011/11/Bresser1.pdf>>.

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.

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.

CEPIK, M.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A. J. Do Novo Gerencialismo Público à Governança da Era Digital. In: CEPIK, M. e CANABARRO, D. R. *Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil*. (Orgs). Porto Alegre: WS Editor, 2010.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidade sobre estresse dos gerentes. In: *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

COOPER, C. L. *et al. Occupational stress indicator: test sources of pressure in job*. Austin: Windsor, 1988.

COOPER, C. L.; SLOAN, S. J. e WILLIAMS, J. *Occupational stress indicator - management guide*. Windsor: NFER – Nelson, 1988.

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

Books, 1988.

COOPER, C. L. 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, 2005.

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

COUTO, H. A.; HERKENHOFF, F. L.; LIMA, E. G. Estresse ocupacional e hipertensão arterial sistêmica. *Revista Brasileira de Hipertensão*, v. 14, p. 112-115, 2007.

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

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

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

FRIEDMAN & ROSENMAN. *Type A behavior and your heart*. 1974.

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.

GOULART JR, E.; LIPP, M. E. N. Estilo de liderança e estresse: uma pesquisa em escolas estaduais de ensino fundamental. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 27, n. 2, p. 153-360, 2011.

GUIMARAES, Tomás de Aquino. A Nova Administração Pública e a Abordagem da Competência. *RAP. Rio de Janeiro* 34(3):125-40. Mai/Jun 2000. Disponível em

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6284>>. Acesso em 17 de novembro de 2013.

HAIR Jr. J. *et al.* *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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.

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

JUNQUILHOS, G. S. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. In: DAVEL, E. ; MELO, M. C. O L. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

KAPLAN, H. I. e SADOCK, B. J. *Compêndio de psiquiatria: ciências comportamentais/psiquiatria clínicas*. 6ª ed. Dayse Batista (trad). Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1993.

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

KARASEK, R. *et al.* Psychosocial factors: review of the empirical data among men. Philadelphia: Hanley & Belfus, Inc. *Occupational Medicine*, v. 15, n. 1, january-march, 2000.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. S. C.. Em direção a uma administração pública brasileira contemporânea com enfoque sistêmico. *DESENVOLVIMENTO EM QUESTÃO* - Editora Unijuí • ano 12 • n. 25 • jan./mar. • 2014.

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

LAZARUS, R. S. *Personalidade e adaptação*. 3ª ed. Álvaro Cabral (trad). Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

LEVI, Lennart. Sociedade, Stress e Doença – Investimentos para a saúde e desenvolvimento: causas, mecanismos, conseqüências, prevenção e promoção. III Congresso de Stress da ISMA – BR (International Stress Management Association) e V Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho. Porto Alegre: *Anais ...* 2003.

LEVI, L. O guia da comissão europeia sobre stress relacionado ao trabalho e iniciativas relacionadas: das palavras à ação. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

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.

MAFFIA, L. N. *Estresse ocupacional em gestores: estudo nas secretarias de estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2013. (Dissertação de Mestrado em Administração)

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.

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.

MISOCZKY, M.C. *Neoliberalismo e gerencialismo: a nova ortodoxia*. 2013. Disponível em <<http://moodleinstitucional.ufrgs.br/course/view.php?id=21736>>. Acesso em 16 maio 2013.

MISOCZKY, M.C. *Neoliberalismo e gerencialismo*. 2013. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=KteBOSW5sSg>>. Acesso em 09 fevereiro 2015.

MORAES, A. F. M. *Estresse ocupacional: um olhar sobre o trabalho da mulher gestora do pólo industrial de Manaus*. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2014. (Tese de Doutorado em Administração)

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1994.

MOTA, *et al.* Estresse e sofrimento no trabalho dos executivos. *Psicologia em Revista*, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 107-130, jun. 2008.

PAIVA, K. C. M. ; COUTO J. H. Qualidade de vida e estresse gerencial “pós-choque de gestão”: o caso da Copasa-MG. **RAP**, Rio de Janeiro, v 6, n. 42. nov./dez.2008.

PAULA, V. V. *A saúde dos executivos – um estudo do estresse na atividade gerencial*. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 9, 2013, **Anais ...** Rio de Janeiro, 2013.

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.

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, L. G. A. *Novas demandas para a função gerencial e os gerentes de pequenas indústrias na região metropolitana de Belo Horizonte*. CEPEAD/UFMG, 2001. (Dissertação Mestrado em Administração)

ROSSI, A. M. Estressores ocupacionais e diferenças de gênero. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

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

ROSSI, A. M. 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.

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.

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.

SAE, Secretaria de Assuntos Estratégicos. *O plano Brasil 2022*. Disponível na Internet em <<http://www.sae.gov.br/brasil2022/>>. Acesso em 17 jul 2014.

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 estresse no trabalho dos Estados Unidos. In: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

SELYE, H. A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, v. 138, n.32, 1936.

SELYE, H. *The stress of life*. McGraw-Hill, 1956.

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

SELYE, H. *Stress without distress*. Philadelphia: Lippincott, 1974

Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). *A empresa*. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.Serpro.gov.br/conteudo-oSerpro/a-empresa-1>>. Acesso em 28 de março de 2014.

Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). *Minha empresa*. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.Serpro.gov.br/conteudo-minhaempresa/indicadores>>. Acesso em 29 de agosto de 2014.

Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO). *Minha empresa*. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.Serpro.gov.br/gestao-corporativa/arquivos/planejamento-estrategico-2014-2022>> Acesso em 06 de janeiro de 2015.

SERPRO. *Indicadores*. Serviço Federal de Processamento de Dados. 2014. Disponível na Intranet. Acesso em 18 out. 2014 e em 06 fev. 2015

SERVINO *et al.* Estresse ocupacional e estratégias de enfrentamento entre profissionais de tecnologia da informação. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul-dez, 2013, 238-254.

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: *Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

TAMAYO, A. Impacto dos valores da organização sobre o estresse ocupacional. *RAC-Eletrônica*, v. 1, n. 2, art. 2, p. 20-33, maio/ago. 2007.

TANURE, B. *et al.* Estresse, doença do tempo: um estudo sobre o tempo espremido dos altos executivos brasileiros. In: EnANPAD, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VERGRA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

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

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

ZILLE, L. P.; BRAGA, C. D.; MARQUES, A. L. Estresse ocupacional e as tecnologias de gestão: o impacto no trabalho dos gestores que atuam em empresas privadas no estado de Minas Gerais. **Anais ... XV SEMEAD – Seminário em Administração**, ISSN 2177-3866, Outubro, 2012.

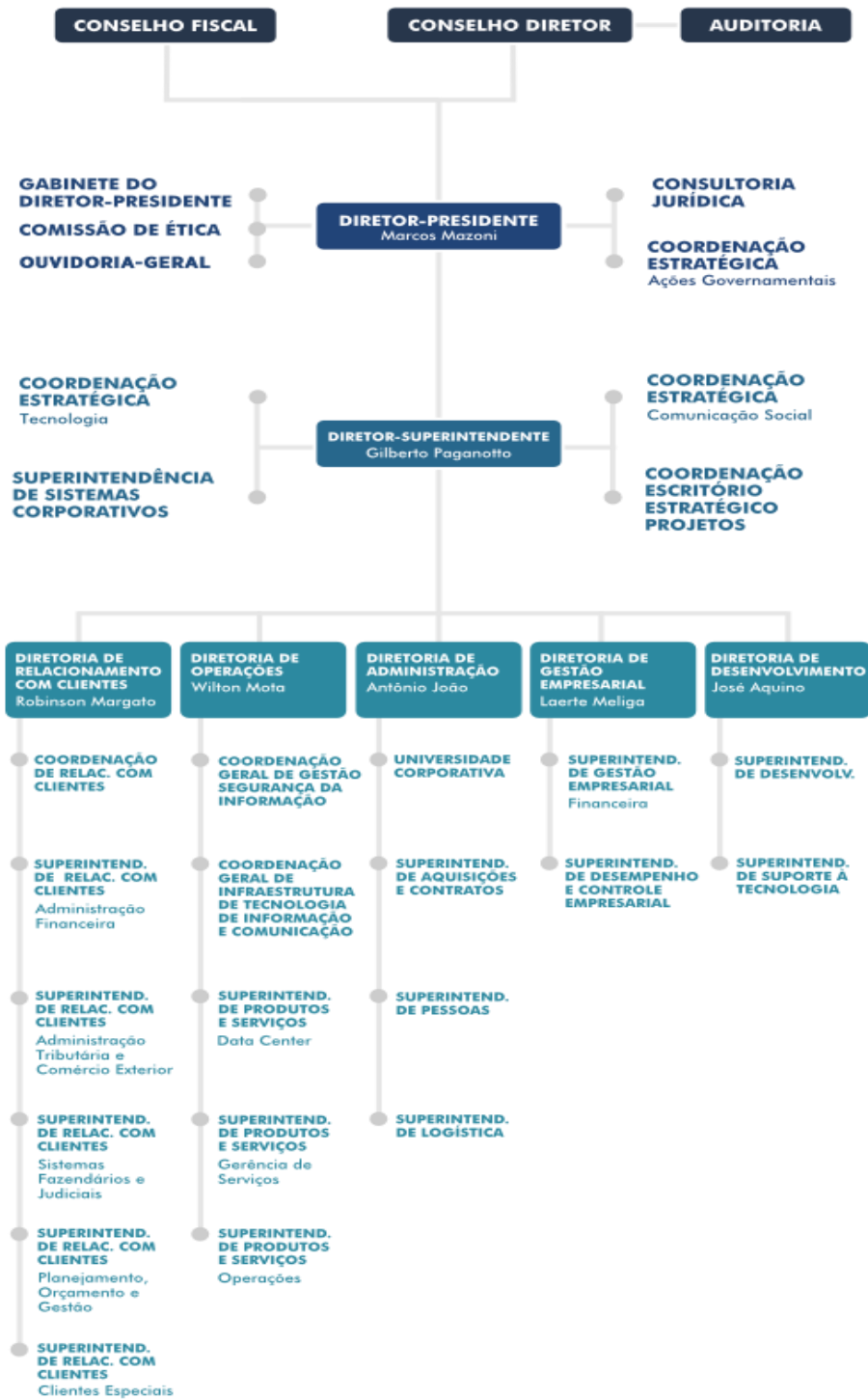
ZILLE, L. P. *et al.* Tensões no trabalho e a realidade dos gestores brasileiros. In: BARBOSA, A. C. Q.; SILVA, J. R. (Orgs.) *Desafios econômicos e gerenciais das relações luso-brasileiras: uma década em perspectiva*. Lisboa: Edições Colibri, 2013.

ZILLE, *et al.* *Estresse no trabalho: impactos na saúde e nos indicadores de produtividade dos gestores que atuam em órgãos da administração pública do estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: UFMG/FNH, 2014. (Relatório de Pesquisa - FAPEMIG)

ANEXOS

ANEXO A

Figura 2 – Estrutura organizacional do Serpro



Fonte: Intranet SERPRO, 2014

ANEXO B – Questionário de Estresse Ocupacional em Gerentes (MTEG)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA Serviço Federal de Processamentos de dados (SERPRO)

Pesquisa – Estresse Ocupacional na Administração Pública: estudo com gerentes do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)

Prezados(as) Colegas,

O objetivo desta pesquisa é analisar o estresse ocupacional e suas causas em trabalhadores que exercem função de gestor no SERPRO.

Esta pesquisa faz parte do Curso Pós-Graduação em Gestão Pública da UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo como orientadora a Prof^ª Dr^a Silvia Generali da Costa, e coordenado pela UNISERPRO.

O estudo não levará em conta informações individuais e sim globais sobre a amostra pesquisada, e os dados serão tratados de forma estritamente confidencial sem identificação dos respondentes.

Fique atento ao que está sendo solicitado em cada questão e dê a sua resposta. Considere o que vem ocorrendo com você nos últimos seis meses. Marque as respostas com a maior precisão possível.

As partes D e E (último bloco) do questionário deverão ser respondidas somente pelas GESTORAS.

O tempo para responder ao questionário é de até 20 minutos.

Agradecemos a sua valiosa contribuição!

Atenciosamente,

Maria Imaculada Pereira Zille
GSBHE/SUPGS/DIOPE
imaculada.zille@Serpro.gov.br

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

Idade:

- Até 29 anos
- De 30 a 39 anos
- De 40 a 49 anos
- De 50 a 59 anos
- Mais de 60 anos

1. Sexo: 1.1.1 Masculino; 1.1.2 Feminino

2. Estado Civil: 2.1 Casado 2.2 Solteiro 2.3 Viúvo; 2.4 Outros

3. Se casado ou vive com cônjuge, o cônjuge trabalha?

- 3.1 Sim
- 3.2 Não

4. Caso tenha filhos, assinalar em relação ao número de filhos que vive com você:

- 4.1 1 filho
- 4.2 2 a 3 filhos
- 4.3 4 a 5 filhos
- 4.4 Mais de 5 filhos

5. Nacionalidade: 5.1 Brasileira; 5.2 5.3 Outra: Qual?

6. Selecione a UF da Regional do Serpro que você está vinculado.

- BA - Regional Salvador
- CE – Regional Fortaleza
- DF - Sede
- DF – Regional Brasília
- MG – Regional Belo Horizonte

- PA - Regional Belém
- PE – Regional Recife
- PR – Regional Curitiba
- RJ– Regional Rio de Janeiro
- SP – Regional São Paulo
- RS – Regional Rio Grande do Sul
- SC – Regional Florianópolis

9. Em que nível hierárquico na estrutura do SERPRO você atua? Identifique e assinale com um “X” apenas uma categoria gerencial.

9.1 () Alta Gerência (Diretores, Assessores da Diretoria, Auditor, Consultor Jurídico, Chefe de Gabinete do Diretor Presidente, Superintendentes, Coordenadores de Processo Estratégico da Universidade Corporativa e Escritório de Projetos).

9.2 () Gerência Intermediária (Gerente de Departamento, Gerente de Projeto, Gerente de Coordenação, Gerente de Divisão, Chefe de Coordenação).

9.3 () Gerência Operacional (Chefe de Setor e Supervisor).

10. Há quanto tempo você atua como gestor no SERPRO?

10.1 () Menos de 1 ano.

10.2 () De 1 a 3 anos.

10.3 () De 4 a 6 anos.

10.4 () De 7 a 10 anos

10.5 () Mais de 11 anos.

11. Em que área/diretoria da empresa você trabalha? .

11.1 () Diretoria (Diretores, Assessores, Gabinete do Diretor-Presidente)

11.2 () Consultoria Jurídica

11.3 () Coordenação Estratégica (Ações Governamentais, Tecnologia, Comunicação Social)

11.4 () Coordenação Escritório Estratégico de Projetos - COEEP

11.5 () Ouvidoria-Geral

11.6 () Superintendência de Sistemas Corporativos

11.7 () Diretoria de Relacionamento com Cliente - DIRCL

11.8 () Diretoria de Operações - DIOPE

11.9 () Diretoria de Administração - DIRAD

11.10 () Diretoria de Gestão Empresarial - DIGEM

11.11 () Diretoria de Desenvolvimento - DIDES

12. Você foi contratado pelo SERPRO para trabalhar quantas horas por semana? (Conforme definido no contrato de trabalho).

() 40h

() 30h

() 20h

13. Atualmente você trabalha quantas horas por semana no SERPRO? (Considere o tempo de trabalho na empresa além do horário normal, em casa, hotéis e trajetos, etc.)

_____ horas semanais.

14. Com que frequência você tem trabalhado aos sábados, domingos e feriados?

14.1 () Sempre.

14.2 () Algumas Vezes.

14.3 () Raramente ou Nunca.

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

15.1 () Ensino médio completo.

15.2 () Graduação incompleta

15.3 () Graduação completa

15.4 () MBA/Especialização Incompleto

15.5 () MBA/Especialização completo

15.6 () Mestrado Incompleto

15.7 () Mestrado Completo

15.8 () Doutorado/PhD Incompleto

15.8 () Doutorado/PhD Completo

16. Se possuir Pós-Graduação, especificar a área.

17. Você fuma? 17.1 () Sim; 17.2 () Não

18. Se sim, com que frequência tem fumado?

18.1 () Mais que de costume.

18.2 () O mesmo que de costume.

18.3 () Menos que de costume.

19. Você toma bebida alcoólica? 15.1 () Sim; 15.2 () Não

20. 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)

20.1 () 1 a 5 unidades.

20.2 () 6 a 15 unidades.

20.3 () 16 a 35 unidades.

20.4 () Mais de 35 unidades.

21. Nos últimos seis meses, com que frequência você tem bebido?

21.1 () Mais que de costume.

21.2 () O mesmo que de costume.

21.3 () Menos que de costume.

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

22.1 () Sim. Qual (is)?

22.2 () Não

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

23.1 () Sim 23.2 Com que idade? _____ anos; 23.3 Há quanto tempo?
_____ anos.

23.4 () Não

24. Você tem algum *hobbie/passatempo*?

24.1 () Sim.

Qual (is)?

24.2 () Não

PARTE B

Favor responder a esta parte do questionário assinalando no espaço correspondente, tendo como referência o que você efetivamente vem sentindo nos últimos seis meses. *

B1 - Como estou me sentindo nos últimos seis meses?

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

sensação de falta de ar e de sufocamento, dor no peito, náuseas, tontura, sensação de desmaio, formigamento nos dedos, ondas de frio ou calor, boca seca.					
B2					
Análise as situações vivenciadas nos últimos seis meses?	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
1. Levar a vida de forma muito corrida, realizando cada vez mais trabalho em menos tempo.	1	2	3	4	5
2. Pensar e/ou realizar duas ou mais coisas ao mesmo tempo, com dificuldade de concluí-las.	1	2	3	4	5
3. Não conseguir desligar-se das obrigações do trabalho.	1	2	3	4	5
4. Assumir compromissos no trabalho muito desafiadores, além dos limites.	1	2	3	4	5
5. Ter que realizar atividades de trabalho bem acima da capacidade técnica e/ou atividades de aprendizado recente, das quais ainda não se tem domínio pleno/maturidade.	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, finais de semana e feriados) 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 que anteriormente eram fáceis de serem tomadas.	1	2	3	4	5
3. Fuga das responsabilidades de trabalho, antes assumidas com naturalidade.	1	2	3	4	5
4. Desejo de trocar de emprego.	1	2	3	4	5
5. Estar sentindo uma desmotivação importante para 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 e/ou fora dele.	1	2	3	4	5
8. Dificuldade de concentração para a realização do trabalho.	1	2	3	4	5
9. Diminuição da eficácia no trabalho (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

Analise os aspectos relacionados ao seu 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 (<i>e.mails, pidgin, áudioconferências, videoconferências, softwares, sistemas integrados de gestão, etc.</i>).	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 empresa é pautada pela obsessão por resultados, causando tensão excessiva.	1	2	3	4	5
5. É normal que as empresas queiram fazer mais com o mínimo, porém nesta empresa esta situação é muito presente.	1	2	3	4	5
6. A empresa administra utilizando princípios de racionalidade (aproveitamento máximo de tempo e recursos), levando-os ao extremo, com a aplicação de técnicas cada vez mais sofisticadas de produtividade, o que gera em mim tensão excessiva.	1	2	3	4	5
7. Esta empresa estabelece metas de trabalho em excesso com alto grau de dificuldade, gerando grande desgaste do gestor na execução, acompanhamento e avaliação dos resultados.	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) é significativa fonte de tensão no meu	1	2	3	4	5

ambiente de trabalho.					
Análise os aspectos relacionados ao seu trabalho	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
10. No desenvolvimento do meu trabalho, sofro pressão excessiva em seus diversos aspectos.	1	2	3	4	5
12. Tenho experimentado nesta empresa situações de inibição de autenticidade e coerência no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
13. Tenho experimentado nesta empresa situações de inibição da liberdade no exercício das minhas atividades.	1	2	3	4	5
14. Nesta empresa existem 'práticas recorrentes' de isolar, perseguir, desrespeitar, humilhar pessoas que eventualmente sejam consideradas funcionalmente inadequadas.	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.	1	2	3	4	5
17. Eu sinto que a minha relação de emprego nesta empresa é insegura/instável.	1	2	3	4	5
18. Para atingir os resultados que a empresa 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
19. Muitos prazos e prazos apertados são rotina no meu trabalho, acarretando-me grande incômodo e tensão excessiva.	1	2	3	4	5
20. 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
21. As minhas atividades nesta empresa 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

22. 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:

22.1

22.2

22.3

23. O que você considera como os três itens mais importantes para que o ambiente no Serpro seja menos tenso e estressante. (Responda de forma objetiva).

23.1

23.2

23.3

24. O que você considera como os três itens mais difíceis na realidade atual do Serpro para reduzir o nível de tensão? *

24.1

24.2

24.3

Você é GESTORA? *

Sim ()

Não ()

PARTE D

Para ser respondida somente pelas GESTORAS

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

Contextos relacionados ao trabalho da 'GESTORA'	Nunca	Raramente	Algumas Veze	Frequente	Muito Frequente
1. Ser discriminada na empresa simplesmente pelo fato de ser mulher.	1	2	3	4	5
2. Se comparada aos homens gestores, para receber o mesmo reconhecimento o nível de exigências no trabalho é muito maior.	1	2	3	4	5
3. O fato de ser mulher e gestora interfere na gestão da equipe, gerando maior nível de tensão no trabalho.	1	2	3	4	5

Contextos relacionados ao trabalho da ‘GESTORA’	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Frequente	Muito Frequente
4. Por ser mulher e gestora, de uma forma geral, as ações no âmbito do trabalho são dificultadas.	1	2	3	4	5
5. Por ser mulher, se comparada aos pares homens, ocorre discriminação em termos de dificultar a ascensão funcional para níveis mais elevados na hierarquia da empresa.					
6. O fato de ser casada e ter que cuidar do lar é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
7. A necessidade de atenção aos filhos (amamentação, apoio, educação, saúde, social, entre outros) é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
8. A necessidade de atenção ao marido/companheiro é um dificultador para conciliar com o trabalho na empresa.	1	2	3	4	5
9. O marido/companheiro ‘não apóia’ a atividade profissional exercida.	1	2	3	4	5
10. As questões orgânicas e fisiológicas (alterações do ciclo menstrual, cólicas, desconfortos em geral) próprias das mulheres é um dificultador importante em relação ao trabalho.	1	2	3	4	5
11. A gravidez e suas decorrências são situações que interferem significativamente no trabalho.	1	2	3	4	5

12. Você considera existir no seu ambiente de trabalho outros fatores causadores de tensão excessiva, ‘por ser mulher gestora’, que não tenham sido considerados nas questões anteriores da parte ‘D’ deste questionário? Caso existam, descreva-os, de forma objetiva exclusivamente nos espaços a seguir, classificando-os quanto à frequência (a mesma escala usada no quadro D – colocar o número na frente do fator).

12.1

12.2

12.3

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 no 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.

3.2 () 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 atividade física (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 empresa 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 de resultados na empresa e a sua consequente 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 (gerentes/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.

11. Como você avalia o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar?

- 11.1 () É sempre possível.
- 11.2 () Na maioria das vezes é possível.
- 11.3 () Algumas vezes é possível.

11.4 () Raramente é possível.

11.5 () Nunca é possível.

Agradecemos a sua valiosa colaboração.

Maria Imaculada Pereira Zille

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)*

Fonte: ZILLE, L. P. Novas perspectivas para a abordagem do estresse ocupacional em gerentes: estudo em organizações brasileiras de setores diversos. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2005. (Tese de Doutorado em Administração)