



Estresse no Trabalho de Gestores do Setor Público

Stress at Work for Public Sector Managers

Estrés en el Trabajo de los Gestores del Sector Público

Sandra Tavares de Almeida Lobo¹

Tatiane Paschoal²

Natasha Fogaça³

Rodrigo Rezende Ferreira⁴

Resumo

No atual cenário de transformações das organizações e da natureza do trabalho, o estresse segue como um desafio e problema relevante, com peculiaridades que devem ser investigadas quando se consideram organizações públicas e seus gestores. Este estudo buscou explorar as percepções de gestores do setor público sobre o estresse no trabalho, diagnosticando os níveis de estresse no trabalho de gestão. Coletaram-se dados por meio de entrevistas semiestruturadas e questionários compostos por questões abertas e itens fechados com gestores de um órgão público federal. Realizaram-se análises qualitativas e quantitativas descritivas. O nível médio de estresse diagnosticado foi moderado. Os principais estressores referem-se às influências e ingerências políticas na atuação do gestor, número insuficiente de profissionais nas equipes, prazos apertados e intromissão de demandas de trabalho nos horários de descanso e lazer. O estudo traz reflexões sobre práticas direcionadas à promoção do bem-estar desses profissionais, apresenta um questionário sobre estresse no trabalho de gestão e traça uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; estresse ocupacional; saúde no trabalho; serviço público.

Abstract

In the current scenario of organizational changes and the nature of work, stress remains a challenge and a relevant problem, with peculiarities that must be investigated when considering public organizations and their managers. This study sought to explore the perceptions of public sector managers about stress at work, diagnosing stress levels in management work. Data were collected through semi-structured interviews and questionnaires consisting of open questions and closed items with managers of a federal public agency. Descriptive qualitative and quantitative analyses were performed. The average level of stress diagnosed was moderate. The main stressors refer to political influences and interference in the manager's performance, insufficient number of professionals in the teams, tight deadlines, and interference of work demands in rest and leisure times. The study brings reflections on practices aimed at promoting the welfare of these professionals, presents a questionnaire about stress in management work, and outlines a research agenda.

Keywords: *welfare at work; occupational stress; occupational health; public service.*

1 Pedagoga pela Universidade São Marcos.

2 Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (UnB). Professora Adjunta do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília (UnB).

3 Doutora em Administração (UnB). Professora do Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

4 Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (UnB). Chefe do Curso e do Departamento de Administração e Professor Adjunto da Universidade de Brasília (UnB).

Resumen

En el escenario actual de transformaciones de las organizaciones y de la naturaleza del trabajo, el estrés sigue como un reto y problema relevante, con peculiaridades que deben ser investigadas cuando se consideran organizaciones públicas y sus gestores. Este estudio buscó explorar las percepciones de gestores del sector público sobre el estrés en el trabajo, diagnosticando los niveles de estrés en el trabajo de gestión. Fueron recogidos datos por medio de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios compuestos por cuestiones abiertas y elementos cerrados con gestores de un órgano público federal. Fueron realizados análisis cualitativos y cuantitativos descriptivos. El nivel medio de estrés diagnóstico fue moderado. Los principales factores de estrés se refieren a las influencias e injerencias políticas en la actuación del gestor, número insuficiente de profesionales en los equipos, plazos apretados e intromisión de demandas de trabajo en los horarios de descanso y ocio. El estudio trae reflexiones sobre prácticas direccionadas a la promoción del bienestar de estos profesionales, presenta un cuestionario sobre estrés en el trabajo de gestión y traza una agenda de investigación.

Palabras clave: bienestar en el trabajo; estrés laboral; salud en el trabajo; servicio público.

Muitos estudos sobre o estresse no trabalho têm sido conduzidos nas últimas décadas, existindo dados sistematizados sobre sua definição e operacionalização, os seus antecedentes e os seus consequentes. Em seu estudo, Hirsche e Gondim (2018) identificaram o suporte social e a autonomia na execução das atividades como fatores redutores do estresse e promotores do bem-estar no trabalho em sua revisão sistemática. Assim, embora seja um fenômeno bem compreendido do ponto de vista científico (Tetrick & Wislow, 2015), o estresse ainda representa um problema e um desafio para muitas organizações ao redor do mundo. “Estresse no trabalho: um desafio coletivo” – esse foi o tema escolhido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2016 para comemorar o Dia Mundial da Saúde e Segurança no Trabalho. O relatório produzido apresentou dados globais relacionados à prevalência e ao impacto do estresse no trabalho em inúmeros países tanto do ponto de vista financeiro, quanto do ponto de vista social e pessoal (OIT, 2016). Especialmente no atual contexto das organizações e da natureza mutante do trabalho, o estresse continua sendo um problema relevante sob a ótica científica e prática, demandando ações tanto no campo da saúde quanto da gestão.

No serviço público, a preocupação mais ampla com a qualidade de vida no trabalho deve ser capaz de fomentar “a cidadania organizacional para os servidores públicos, a cidadania dos de dentro, como requisito fundamental para se promover a cidadania dos usuários dos serviços públicos, a cidadania dos de fora” (Ferreira, 2017, p. 24). De forma indireta, as políticas e práticas voltadas para a saúde e o bem-estar no trabalho dos servidores sustentam a qualidade do serviço oferecido aos cidadãos, o bem-estar e o próprio desenvolvimento da sociedade. O cenário de transformações globais, associado às diversas mudanças e demandas geradas pela nova administração pública no Brasil, colocam a preocupação com o estresse no trabalho no centro da agenda de governantes e gestores. Curiosamente, quando se levanta a produção internacional, poucos estudos sobre o estresse no trabalho têm sido conduzidos, especificamente no setor público, sendo mais comuns as pesquisas com profissionais da saúde, da educação e da segurança (Burman & Goswamin, 2018; Nowrouzi, Nguyen, Casole & Nowrouzi-Kia, 2017). Burman & Goswamin (2018) alertam que em qualquer sociedade, o ambiente e as experiências de trabalho variam de uma organização para outra e que organizações públicas e privadas são especialmente diferentes e suas particularidades merecem ser estudadas.

Por um lado, no que diz respeito aos antecedentes do estresse no trabalho e aos modelos explicativos, os gestores são constantemente associados ao estresse vivenciado por seus subordinados e suas equipes e, cada vez mais, cobrados quanto à necessidade de promover o bem-estar e engajamento dos seus liderados (Bhui et al., 2016; Decuyper & Schaufeli, 2019; Jimmieson et al., 2021; Stoker, Lammers & Garretsen, 2021; Rahmadani et al., 2020; Tetrick & Wislow, 2015). Por outro lado, pouco se estuda e pouco se intervém sobre o estresse no trabalho dos próprios gestores (Maffia & Pereira, 2014; Zille, Braga & Marques, 2008). De um modo geral, estudos no campo do bem-estar e da saúde ocupacional e laboral sugerem a necessidade de se investigar as vivências e dinâmicas dos diferentes coletivos de trabalho (Ferreira & Falcão, 2020). No caso dos gestores, estes formam um grupo que têm sofrido um impacto intenso e direto das recentes transformações nas formas e configurações que o trabalho vem assumindo, devendo desenvolver e aprimorar competências e novos estilos de gerenciamento (Stoker et al., 2021). Atualmente, os gestores têm o papel de modificar comportamentos e criar significados compartilhados, além de integrar interações mediadas pelas tecnologias de comunicação e informação (Iannotta, Meret & Marchetti, 2020).

Os gestores de organizações públicas, mais especificamente, enfrentam as demandas potencialmente estressoras inerentes às atividades de gestão e ainda demandas inerentes ao próprio setor público. Estudos sobre bem-estar e variáveis afins têm revelado a importância de se considerar as variáveis contextuais e organizacionais típicas do setor público para uma compreensão mais acurada de fenômenos como estresse, *burnout*, engajamento e bem-estar no trabalho (Borst, Kruijven & Lako, 2019; Breugh, 2021; Burman & Goswamin, 2018; Fletcher et al., 2020; Zille et al., 2008).

O trabalho dos gestores naturalmente é caracterizado por uma relação de ambiguidade, na medida em que coexistem pressões múltiplas e inúmeras relações de poder nas organizações. No setor público brasileiro, alguns fatores próprios à cultura nacional e às culturas organizacionais perpassam a atividade e as responsabilidades dos gestores. São exemplos os resquícios de patrimonialismo, os traços de conservadorismo e as estruturas centralizadoras (Rezende, 2009), que acabam afetando desde as práticas organizacionais e normas sociais até a organização do trabalho e as relações socioprofissionais no referido contexto.

O presente estudo buscou explorar as percepções de gestores do setor público sobre o estresse no trabalho, diagnosticando os níveis de estresse no trabalho de gestão. Trata-se de um estudo de campo, com caráter descritivo, abordagem qualitativa e quantitativa e recorte transversal. Do ponto de vista científico e acadêmico, é relevante na medida em que identificam-se peculiaridades do estresse associado ao trabalho de gestão no setor público, discutindo-se à luz de modelos de estresse no trabalho frequentemente utilizados em estudos teóricos e empíricos do campo. Nesse sentido, levanta informações que podem embasar a discussão sobre políticas e práticas mais adequadas e sustentáveis para a promoção da saúde e do bem-estar de gestores, com foco tanto na prevenção das respostas e consequências negativas do estresse quanto na promoção efetiva e sustentável do bem-estar no trabalho. O estudo também apresenta uma ferramenta para diagnóstico e pesquisa: um questionário sobre estresse no trabalho de gestão que futuramente poderá ser testado e validado com variadas amostras de gestores dos diferentes Poderes e esferas e suas respectivas organizações. Por fim, o estudo permite traçar uma agenda de pesquisa sobre a temática abordada.

A seção seguinte apresenta o embasamento teórico no qual o estudo foi construído e operacionalizado. A seção de método descreve as três etapas de coleta de dados, detalhando os participantes, instrumentos, procedimentos e técnicas de análise empregadas. Os resultados são, então, descritos e analisados à luz da literatura indicada no referencial teórico. Por fim, são indicados, de modo resumido, os principais achados, apontadas as principais contribuições e limitações do presente estudo e proposta uma agenda de pesquisa sobre a temática.

Referencial Teórico

O estudo do estresse no trabalho é um tema antigo e consolidado na literatura científica organizacional, especialmente em razão dos impactos negativos que o fenômeno tem no bem-estar e desempenho dos profissionais, nos custos e na imagem das organizações e nos custos gerados para a saúde pública e a seguridade social (Beehr, 1998; Jex, 1998; Nowrouzi et al., 2017; Organização Internacional do Trabalho [OIT], 2016; Paschoal & Tamayo, 2004). A própria temática da saúde, do bem-estar e do sofrimento no trabalho se desenvolveu em torno do fenômeno do estresse em campos como a psicologia organizacional e o comportamento organizacional. Assim, um campo tão profícuo obviamente conta com uma diversidade de definições e modelos teóricos, contabilizando-se dezenas (Burman & Goswamin, 2018). Paschoal & Tamayo (2004) defendem que apesar das particularidades dos diferentes modelos e definições, o estresse no trabalho tende a ser entendido como um processo baseado em estressores e respostas negativas dos indivíduos. As percepções dos profissionais, associadas a suas características, traços e experiências, atuam com mediadoras do impacto do ambiente de trabalho sobre o indivíduo (Lazarus, 1995; Tetrick & Wislow, 2015; Zhao, Li & Shields, 2019).

Os estressores são entendidos como demandas do contexto de trabalho incompatíveis com a capacidade de enfrentamento e as necessidades do indivíduo, demandas potencialmente prejudiciais e que causam reações negativas no trabalhador (Jex, 1998; Lazarus, 1995; Paschoal & Tamayo, 2004; Tetrick & Wislow, 2015). Dentre os estressores mais recorrentes nos modelos teóricos e explicativos, destacam-se os seguintes: a falta de controle e autonomia no trabalho, especialmente relacionada às decisões e aos métodos de trabalho; a sobrecarga de trabalho qualitativa (quando as tarefas exigem competências que estão além daquelas que o indivíduo possui) e quantitativa (número excessivo de tarefas, prazos incompatíveis e pressão temporal); conflito ou ambiguidade de papéis; a instabilidade no trabalho, que pode se relacionar ao medo de ficar ultrapassado no uso de novas tecnologias e ao medo da possibilidade de demissões (Gerhardt, Semmer & Sauter, 2021; Glowinkowski & Cooper, 1987; Jex, 1998; Johari, 2020; Lazarus, 1995; Paschoal & Tamayo, 2004; Tetrick & Wislow, 2015). Existem ainda estudos que abordam as interfaces entre trabalho e família, especialmente a existência de conflitos entre essas duas esferas, na compreensão dos estressores relacionados ao trabalho (Brough & O' Driscoll, 2005).

Diversos modelos tentam justamente explicar como se estabelecem as relações entre essas demandas organizacionais e laborais, potencialmente estressoras, e as respostas não saudáveis dos indivíduos. Um dos mais clássicos e expoentes aborda os ciclos do estresse no trabalho e propõe um processo de interação entre pessoa e ambiente, por meio do qual as situações de trabalho passam por um processo de avaliação cognitiva e um consequente processo de decisão, que levam a uma escolha de resposta e condutas, gerando diferentes resultados em diferentes níveis (McGrath, 1976).

Por sua vez, o trabalho de Lazarus e Folkman (1984), embora inicialmente não tenha focalizado o estresse ocupacional, influenciou diversos psicólogos organizacionais no estudo sobre este fenômeno. A ênfase do modelo reside nas condições externas crônicas como estressores e nos fatores cognitivos intervenientes entre eventos externos e suas consequências psicológicas, fisiológicas e comportamentais. De acordo com os referidos autores, quando a relação entre a pessoa e o ambiente impõe demandas e exigências desafiadoras excessivas para os

recursos individuais, tem-se instaurado o processo de estresse. O modelo de Lazarus e Folkman (1984) enfatiza e especifica o processo cognitivo do estresse, por meio do qual uma demanda se torna estressora quando é avaliada como ameaçadora. Trata-se de um processo contínuo, o que quer dizer que uma mesma situação pode ser avaliada negativamente em um primeiro momento e avaliada positivamente em um momento posterior.

Outro modelo que ganhou destaque na literatura científica especializada baseia-se na teoria de ajustamento pessoa-ambiente. Sobre isso, Edwards & Cooper (1990) propõem que o estresse ocupacional depende da discrepância entre o que o indivíduo percebe que existe e o que deseja dos vários aspectos do seu contexto do trabalho. É nas discrepâncias da interação entre a pessoa e o ambiente que o estresse se inscreve. Portanto, a ideia do grau de ajuste pessoa-ambiente consiste em um ponto chave no modelo de Edwards & Cooper (1990).

Com uma proposta integradora, Kahn e Byosiere (1992) defendem que variáveis organizacionais e características da tarefa, por exemplo, propiciam a ocorrência de demandas de trabalho que são percebidas e avaliadas pelo indivíduo como estressores ou como eventos não estressores. Se essas demandas forem avaliadas como estressores, ou seja, demandas que excedem a habilidade de enfrentamento do indivíduo, este emitirá respostas psicológicas (como ansiedade, nervosismo, irritação e insatisfação), fisiológicas (como problemas cardíacos e disfunções gastrintestinais) e/ou respostas comportamentais (como absentismo, procura por outro emprego e baixo desempenho). A percepção dos eventos pelo indivíduo é influenciada por variáveis situacionais e pessoais, como tipo de personalidade, autoestima, *lôcus* de controle e estilo de enfrentamento).

É possível notar que, nos principais modelos, o impacto do ambiente de trabalho sobre o trabalhador é mediado pelas avaliações individuais. Uma demanda do contexto organizacional se configura como um real estressor se realmente for assim avaliada pelo trabalhador. As pessoas são participantes ativas no processo de estresse e tanto variáveis pessoais quanto contextuais têm um impacto na percepção de estressores (Paschoal & Tamayo, 2004). Sobre isso, uma revisão recente sobre as publicações referentes ao estresse no trabalho (Nowrouzi et al., 2017) revela que as pesquisas geralmente abordam o estresse como variável independente, ou seja, os impactos do estresse no trabalho sobre outras variáveis, como problemas cardíacos, um dos tópicos mais recorrentes no campo. Mas cabe salientar que o próprio estresse no trabalho em si é um fenômeno complexo que se estabelece por uma série de interações entre variáveis.

Nos últimos anos, o modelo teórico de demandas-recursos de trabalho (*job demands-resources model* – JD-R) tem sido amplamente divulgado e adotado nos estudos científicos para explicar tanto o engajamento quanto o estresse, além da sua manifestação crônica e intensa na forma de esgotamento no trabalho ou *burnout* (Tetrick & Wislow, 2015). A síndrome de *burnout* é um fenômeno psicossocial que advém do estresse intenso e crônico no cotidiano do trabalho, estando sujeito aos mesmos estressores de trabalho e organizacionais presentes nos processos de estresse (Maslach et al., 2001). Segundo esse modelo, as variáveis do ambiente de trabalho podem ser caracterizadas como demandas de trabalho ou recursos de trabalho e podem afetar positiva ou negativamente o indivíduo, gerando engajamento no trabalho ou *burnout* (Demerouti et al., 2001; Schaufeli, 2013). O engajamento no trabalho é muito sensível aos recursos, enquanto as vivências de estresse são particularmente sensíveis às chamadas demandas de trabalho, que englobam principalmente aspectos como sobrecarga de trabalho, pressão de tempo, contato com clientes, trabalho por turnos, entre outros; ou seja, aqueles potenciais estressores recorrentes nos modelos explicativos de estresse. Essas demandas podem assumir particularidades em relação ao contexto organizacional e de trabalho analisado.

O modelo JD-R serviu como principal base e suporte para o presente estudo, considerando tanto a sua atualidade quanto aplicabilidade a diferentes cargos, atividades e setores, desde que consideradas as peculiaridades de cada grupo ou categoria. Sobre o uso do modelo JD-R no serviço público, Borst et al. (2017) afirmam que os estudos não têm levado em conta circunstâncias específicas de certas ocupações e variáveis do setor. Por exemplo, aspectos como as estruturas burocráticas complexas das organizações e as frequentes mudanças nas lideranças políticas podem influenciar diferentes comportamentos no trabalho (Lavigna, 2015). Em pesquisa com servidores holandeses, Borst et al. (2017) verificaram que a demanda chave é a burocracia. Quando o servidor encontra regras, regulações, procedimentos que podem parecer sem sentido, eles podem se tornar alienados, menos criativo, menos produtivo. Os referidos autores, portanto, introduzem duas novas variáveis na dimensão das demandas quando se abordam as organizações públicas: a burocracia e a motivação para o serviço público.

Além de se verificar a incompletude de reformas, que podem gerar ambientes de trabalho confusos, as organizações públicas brasileiras, muitas vezes, têm sofrido a carência de instrumentos de gestão adequados, centralização da tomada de decisões com pouca margem de ação para a administração local e frequentes influências políticas na gestão de pessoal (Pallazo, Carlotto & Aerts, 2012). Em pesquisa conduzida com gestores públicos do estado de Minas Gerais, Maffia e Pereira (2014) encontraram que 48% dos participantes apresentavam um nível de estresse de intenso a muito intenso. Sobre as fontes de tensão no trabalho, os indicadores mais importantes apontados pelos gestores com estresse foram associados à realização de várias atividades ao mesmo tempo, alto grau de cobrança, prazos apertados na execução do trabalho. Quanto às fontes de tensão específicas do trabalho do gerente, os participantes indicaram não ter tempo para viver com mais qualidade de vida, vivenciar conflitos decorrentes da necessidade de ser inovador e dotado de autonomia e ao mesmo tempo ter que se subordinar às normas institucionais, ter dificuldade de conciliar vida profissional e pessoal e vivenciar conflitos por sobrecarga de trabalho na função de gestor.

Em termos conceituais e com base no trabalho de Paschoal & Tamayo (2004), o estresse no trabalho de gestores foi definido na presente pesquisa como um processo por meio do qual o gestor percebe demandas do trabalho de gestão como estressoras, as quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam reações negativas. A gestão de pessoas no setor público ganha especial relevância em um momento em que a sociedade espera por melhorias na qualidade dos serviços prestados e novas demandas e desafios relacionados ao desempenho, ao desenho e às configurações de trabalho se solidificam. Nesse sentido, estudar e intervir sobre o bem-estar daqueles que gerenciam os servidores torna-se um desafio atual e relevante.

Método

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa de campo descritiva, com abordagem quantitativa equalitativa e recorte transversal. Foi conduzida com gestores de um órgão público federal situado em Brasília e sua efetivação compreendeu três etapas. Na Etapa 1, procurou-se identificar aspectos gerais do trabalho no Órgão causador de desgaste, de respostas negativas ou, de forma mais abrangente, do mal-estar com base na ótica de quem ocupa o cargo de gestão, não se focando nas demandas relativas às atividades de gestão. Para identificar os principais estressores relativos ao trabalho de gestor no setor público, procedeu-se então a Etapa 2, e com base nos resultados encontrados na Etapa 1, conduziram-se entrevistas com gestores a fim de explorar os estressores característicos do trabalho de gestão no Órgão e verificar se aquelas fontes de mal-estar também representam potenciais estressores no trabalho de gestão. Na Etapa 3, e com base tanto no referencial teórico quanto nos resultados das etapas prévias, foi desenvolvido e aplicado um questionário para mensuração dos níveis de estresse no trabalho de gestão.

Nas três etapas foram tomados todos os cuidados para a não identificação dos respondentes, assegurando-se o caráter voluntário da participação na pesquisa, além da oportunidade de interromper a participação na entrevista ou o preenchimento do questionário a qualquer momento. Além disso, informações para contato com os pesquisadores foram disponibilizados.

Etapa 1

Na Etapa 1, 36 servidores ocupantes de cargos de gestão que participavam de uma ação de capacitação, sendo 19 homens e 17 mulheres, foram recrutados para responder à seguinte questão aberta: Qual é a principal fonte de mal-estar no trabalho no Órgão? A questão foi respondida por meio de um fórum virtual e as respostas foram analisadas com o *software* Iramuteq. A técnica escolhida foi a nuvem de palavras, que permite uma representação gráfica da frequência de palavras do *corpus* textual produzido.

Etapa 2

Foram conduzidas quatro entrevistas semiestruturadas com servidores efetivos que atuam em cargos de gestão e que não participaram da primeira etapa, com base em um roteiro composto de tópicos selecionados e elaborados previamente. Tendo em vista o critério da saturação teórica, que, segundo Flick (2009), significa que não estão sendo encontrados dados adicionais que possibilitem ao pesquisador desenvolver as propriedades da categoria, o total de quatro entrevistas se mostrou razoável para expressar uma reincidência e uma complementaridade das informações. Vale ressaltar que o levantamento de dados foi conduzido com gestores de um mesmo órgão e, portanto, de um contexto composto pela mesma cultura e mesas políticas e práticas. Além disso, a etapa anterior consistiu em um levantamento com 36 gestores do Órgão sobre as fontes de mal-estar no Órgão; e os resultados foram totalmente compatíveis com os dados levantados nas entrevistas, não sendo identificadas informações e categorias adicionais. Assim, os resultados das entrevistas validaram os resultados do levantamento prévio e trouxeram alguns detalhes para aprofundamento.

Foram definidos núcleos de interesse relacionados diretamente com os pressupostos teóricos indicados no referencial e nos dados previamente levantados com gestores sobre as fontes de mal-estar no trabalho, considerando o Órgão de uma forma geral. Assim, as seguintes perguntas foram elaboradas: 1) Quais são as principais fontes de estresse no trabalho dos ocupantes de cargos de gestão no Órgão?; 2) Você poderia descrever uma experiência vivenciada durante o exercício da função de gestor que lhe causou um forte estresse?; 3) Em levantamento anterior a esta entrevista, perguntamos aos gestores sobre fontes de mal-estar no trabalho no Órgão, não especificamente no cargo de gestor; 4) Os resultados indicaram questões como ingerência e interferências políticas, casos de assédio, a própria cultura do Órgão, sobrecarga de trabalho. Você poderia dizer se essas questões afetam o trabalho do gestor? De que forma?

A análise das entrevistas foi realizada tendo como referência o seu conteúdo, isto é, a posição das pessoas quanto aos aspectos pesquisados (BARDIN, 2016). Para a realização dessa análise, foram definidas categorias *ex* e *ante* com base no referencial teórico adotado sobre estresse/*burnout* no trabalho e nos dados exploratórios levantados na Etapa 1. Assim, foram estabelecidas as seguintes categorias prévias de análise para as questões 1 e 2 sobre fontes de mal-estar e uma experiência causadora de forte estresse, respectivamente: a) baixo controle e

autonomia/interferências políticas; b) sobrecarga de trabalho/pressão por resultados; c) relações socioprofissionais; d) interferências trabalho-família/vida pessoal. Ainda, no caso de conteúdo que não pudesse ser classificado nessas categorias, outras complementares poderiam ser propostas, em consonância com a literatura.

Etapa 3

Foi elaborado um questionário composto por 12 itens fechados e escala de resposta tipo Likert (Krosnick, 1999) que deveriam ser respondidos de acordo com a seguinte instrução: Considere as situações de trabalho apresentadas nos itens. Avalie o quanto cada situação tem lhe afetado negativamente no trabalho, no Órgão. Quanto maior o número assinalado, mais negativamente a situação tem lhe afetado, de forma que 1 indica que afeta nada e 5 indica que afeta muito. Caso a situação não ocorra em seu trabalho, assinale 0.

Cabe ressaltar uma particularidade da escala de resposta. Quando se avalia o nível de estresse, interessa saber se determinado potencial estressor está presente e se afeta negativamente o profissional em seu trabalho (Paschoal & Tamayo, 2004). Considerando que o estressor está presente, quanto mais impacta negativamente o profissional, maior é o nível de estresse. Assim, se o estressor é percebido como presente, mas impacta nada, entende-se que o estresse não existe. Da mesma forma, se o estressor sequer é percebido no contexto de trabalho, entende-se que o estresse também não existe. Assim, a escolha da pontuação zero ou um da escala de resposta indica a mesma percepção, a de que não existe estresse relativo àquele item. Para análise quantitativa de níveis de estresse, zero (0) e um (1) podem ser convertidas em uma única pontuação e uma escala de cinco pontos passa a ser considerada.

Antes da aplicação do questionário, os itens passaram por uma avaliação de quatro gestores do Órgão, que analisaram tanto a pertinência do conteúdo ao conceito de estresse no trabalho de gestão, quanto o entendimento e clareza da redação.

O link com o questionário, hospedado na plataforma Google Forms, foi enviado aos 170 gestores que atuam no Órgão por e-mail. Ao todo, 90 gestores retornaram o questionário respondido. A média do tempo de gestão foi de 8,13 anos (DP = 6,91) e a média de idade foi de 48,92 (DP = 8,93). Um total de 52 (57,8%) gestores eram do sexo masculino. Ao se considerar o tipo de vínculo, foi constatado que 60 (66,7%) eram servidores efetivos e os 30 (33,3%) restantes exerciam cargo comissionado.

Para análise de dados, foram conduzidas análises estatísticas descritivas, como frequência, média, mediana, desvio padrão e variância, análises de correlação bivariada de Spearman e testes não paramétricos para verificação de qualquer diferença entre grupos quanto aos níveis de estresse.

Resultados e Discussão

Principais Fontes de Mal-Estar no Órgão Sob a Ótica de Gestores (Etapa 1)

Na Etapa 1 da realização do estudo foram levantadas as principais fontes de mal-estar no Órgão pela ótica de 36 gestores por meio de um fórum virtual. Não se procurou especificar aspectos relativos ao trabalho de gestão, mas aspectos gerais do trabalho no Órgão, causadores de mal-estar, pela ótica de quem ocupa cargo de gestão e, conseqüentemente, poderiam afetar seu próprio cotidiano de trabalho. A Figura 1 apresenta os resultados.

Figura 1

Principais fontes de mal-estar no Órgão sob a ótica de gestores



Os resultados da nuvem de palavras indicam que as ocorrências mais frequentes dizem respeito às interferências e ingerências políticas nas questões técnicas, como exemplificam os seguintes trechos da produção textual dos participantes:

- a) “O mal-estar no Órgão possui suas fontes bem definidas: interferência política em decisões técnicas, olhar de rejeição da sociedade sobre a instituição, cultura patriarcal e superverticalizada...”; b) “Sobre as fontes de mal-estar acredito que a ingerência política é a maior delas, como citado pelos colegas”; e c) “Em se tratando de fontes de mal-estar, diria que a principal característica que vem à mente de todos é a estrutura verticalizada e ditatorial, eivada de autoritarismo e com pouco ou nenhum espaço para a autonomia. A ingerência política em face de aspectos técnicos também merece o destaque negativo”.

Fica evidente que a questão da baixa autonomia e do baixo controle sobre tarefas e decisões, demandas tradicionalmente estressoras no estudo do estresse no trabalho (Demerouti et al., 2001; Jex, 1998; Lazarus, 1995; Paschoal & Tamayo, 2004; Tetrick & Winslow, 2015) estão intimamente relacionados às interferências políticas nas questões técnicas e administrativas quando considerada a presente amostra de gestores do setor público. Os achados do estudo de Fogaça e Coelho Jr. (2015) corroboram esse resultado, uma vez que os autores identificaram que a interferência política na definição dos cargos de gestão é uma das fontes de insatisfação no trabalho, e, muitas vezes, impacta negativamente no desempenho dos servidores. São essas interferências que tolhem a autonomia da qual prescinde o gestor para a efetividade da condução e resultados do seu trabalho. Portanto, no contexto em tela, abordar autonomia e controle significa abordar diretamente as interferências políticas.

Também se destacam na nuvem de palavras o assédio, questões relacionadas ao tipo de vínculo – servidores comissionados e efetivos, a cultura do Órgão, o patrimonialismo e a sobrecarga. Quanto ao assédio, este é um problema comum nas organizações atuais e sobre o qual políticas e práticas organizacionais devem atuar e sanar (OIT, 2016; Schaufelli, 2013). São exemplos as seguintes respostas: a) “Altos índices de assédio moral e sexual, discriminação racial, desigualdade de gênero, imagem externa negativa do Órgão, em relação ao público”; b) “As fontes de mal-estar, por sua vez, são [...] os casos de assédio moral e sexual que muitas vezes recaem sobre os vínculos mais frágeis da organização”.

Quanto aos servidores comissionados e efetivos podem-se citar as seguintes respostas:

- a) “Além disso, o patrimonialismo e a dificuldade de contratar e manter servidores comissionados pelo mérito, a ocorrência de casos de assédio moral e sexual, a falta de servidores efetivos e comissionados qualificados gerando sobrecarga para os servidores mais competentes”;
b) “Diferença salarial entre servidores efetivos e comissionados, assédio moral e sexual, ingerência política devido à cultura patrimonialista ainda existente na organização. Diferenças na forma de registro de frequência entre servidores de gabinete e das outras áreas do Órgão”.

No que diz respeito à cultura organizacional, esta se refere a um fenômeno amplo e abrangente, um pano de fundo em que se originam e se sustentam as demandas do contexto e as diferentes vivências pessoais (Ferreira, 2017). As seguintes respostas ilustram esse pano de fundo para o patrimonialismo e a sobrecarga:

- a) “Outra questão que causa grande mal-estar, diz respeito ao fato de... ainda predominar o patrimonialismo, autoritarismo e ingerência política, o que faz com que em muitos casos, seus servidores/colaboradores, trabalhem sob pressão e insegurança constante”; b) “As pressões por produtividade tendem a exceder ao razoável e ao saudável, quando vêm do escalão superior”;
c) “As principais fontes de mal-estar são a sobrecarga de trabalho de alguns setores, o que causa estresse, e, também, as interferências políticas na ocupação de funções comissionadas e cargos em comissão”.

A análise da nuvem de palavras fornece indícios de peculiaridades do setor público quando se estuda o estresse no trabalho. Aspectos culturais como traços de patrimonialismo, autoritarismo, as diferenças associadas aos tipos de vínculo (efetivos *versus* comissionados) e as respectivas percepções de justiça/injustiça, as fortes ingerências políticas vão ao encontro de estudos anteriores (Pallazo et al., 2012; Maffia & Pereira, 2014; Rezende 2009) e sugerem a necessidade de inclusão dessas demandas potencialmente estressoras em modelos teóricos e explicativos, instrumentos e intervenções quando se aborda o setor público.

Principais Estressores Relativos ao Trabalho de Gestor (Etapa 2)

Na Etapa 2 da pesquisa, após prévio estabelecimento das categorias de análise, identificou-se a presença ou ausência de conteúdo referente a cada uma, além de possíveis conteúdos não vinculados a qualquer uma delas. Os resultados da ocorrência dessas categorias, considerando as questões “Quais são as principais fontes de estresse no trabalho dos ocupantes de cargos de gestão no Órgão?” e “Você poderia descrever uma experiência vivenciada durante o exercício da função de gestor que lhe causou um forte estresse?” indicaram que os quatro respondentes abordaram o baixo controle e autonomia/interferências políticas, a sobrecarga de trabalho/pressão por resultados e as relações socioprofissionais e dois deles abordaram o conflito trabalho-família/vida pessoal.

Para melhor explicitar os resultados sobre as referidas categorias, aspectos dos discursos dos entrevistados são apresentados a seguir.

Baixo controle e autonomia/interferências políticas.

Quanto aos fatores relativos ao baixo controle e autonomia/interferências políticas, estes estão ligados aos aspectos da organização que podem ameaçar a individualidade, a liberdade e a autonomia do indivíduo, como o estilo de gerenciamento, a falta de autonomia para execução dos trabalhos e a oportunidade de participação nas decisões (Bhui et al., 2016; Bragard et al., 2015; Burman & Goswami, 2018; Jex, 1998; Lazarus, 1995; Paschoal & Tamayo, 2004). Esse conteúdo esteve presente nos discursos dos quatro entrevistados e são expressas quando o Entrevistado 3 afirma: (E3) “O sabe com quem está falando?”, e o Entrevistado 2 relata:

(E2) “Me deparei com os problemas deixados pela gestão anterior, a chefia imediata me apresentou toda a gravidade da situação, assim que entendi a gravidade da situação já pensei em recusar, até porque se tratava de um setor desconhecido, porém com a insistência do diretor e promessas de autonomia, acabei aceitando. Embora tenha sido muito bem recebida pela equipe, já na primeira semana de trabalho tive que enfrentar a questão da ingerência política, indiquei um profissional qualificado para reforçar a equipe e o diretor me impôs um profissional indicado, esse profissional não tinha qualificação alguma para a função, apenas o QI.”.

Sobrecarga de trabalho/pressão por resultados.

A sobrecarga de trabalho tem se revelado uma das principais demandas em muitos estudos sobre estresse e *burnout* (Bhui et al., 2016; Burman & Goswami, 2018; Demerouti et al., 2001; Hirschle & Gondim, 2018; Sonnentag & Fritz, 2015; Tetrick & Wislow, 2015). A categoria sobrecarga de trabalho/pressão por resultados esteve presente nos discursos de quatro entrevistados e são expressas quando os Entrevistados 4 e 2, por exemplo, afirmam: (E4) “A urgência nas demandas que chegam dos superiores, desestabiliza o dia a dia... A cobrança da execução de um projeto de avaliação de desempenho em tempo inviável de ser cumprido me levou a entregar o cargo de chefia”; (E2) “Tive que responder pelos erros cometidos na gestão anterior. Trabalhava nessa época por até 14h dia, para conseguir ajustar os erros herdados. Essa jornada árdua durou por um longo período, levando a um desgaste e cansaço excessivo”.

Relações socioprofissionais.

Na categoria relações socioprofissionais, foram observados tanto aspectos relacionais a conflitos interpessoais e competição entre membros da equipe quanto a comportamentos constrangedores no tratamento recebido por superiores (Gerhardt, et al., 2021; Jex, 1998; Paschoal & Tamayo, 2004; Tetrick & Wislow, 2015). Tal conteúdo é expresso quando o Entrevistado 1 por exemplo, afirma:

(E1) “Assédio moral: difícil de caracterizar, mas há pressão de forma insidiosa por parte dos superiores, causando uma desorientação constante... Há ... anos houve uma discordância sobre um assunto, a autoridade não quis aceitar e por isso o solicitante o desrespeitou com gritos e xingamentos, causando uma situação muito desagradável de muito constrangimento”.

Também quando o entrevistado aponta: (E4) “Conflitos na equipe, onde o gestor tem que interferir e os subordinados são resistentes”; (E4) “Há uma centralização do poder – onde alguns superiores hierárquicos querem controlar toda a cadeia de produção, não deixando margem para os subordinados manifestarem suas ideias”.

Conflito trabalho-família/vida pessoal.

A interação trabalho-família/vida pessoal está relacionada às demandas e papéis assumidos no ambiente de trabalho e familiar/pessoal, podendo ocasionar conflitos, interferências e, portanto, estresse no trabalho (Brough & O’ Driscoll, 2005). Um exemplo desse conflito está nas falas dos Entrevistados 4 e 3: (E4) “Demandas exageradas, que têm que ser levadas para casa nos finais de semana”; (E3) “... é extremamente difícil você passar um dia infernal no trabalho e chegar em casa como um santo, a família sofre”.

A questão 3 visou aprofundar e validar o levantamento feito na Etapa 1, cujos resultados indicaram questões como ingerência e interferências políticas, casos de assédio, a cultura do Órgão e sobrecarga de trabalho. Todos os entrevistados afirmaram que essas questões afetam o trabalho do gestor, o que pode ser verificado quando os Entrevistados 3 e 4, por exemplo, afirmam: (E3) “Não deveria ser tão afetado por tais pressões políticas...”; (E4) “Sim, a interferência política existe o tempo todo. Lotação de servidores indicados o tempo todo. Assédio existe. A cultura organizacional é complicada”.

Portanto, quando se abordam principais fontes de estresse no trabalho dos ocupantes de cargos de gestão no setor público, identificam-se peculiaridades tanto referentes ao cargo de gestor quanto ao próprio setor. Carga de trabalho e demanda extremamente elevadas, resistência das equipes sob coordenação, responsabilização por problemas de gestões anteriores são exemplos de demandas características dos cargos de gestão. Cabe ressaltar que mesmo sendo aspectos inerentes a cargos gerenciais, questões como alta carga de trabalho e baixo controle já foram

identificados outrora como fatores preditores de *burnout* em trabalhadores, demonstrando, portanto, a importância de reforçar práticas organizacionais voltadas para minimizar o impacto desses estressores nos trabalhadores, beneficiando tanto gestores quanto seus subordinados (Bragard et al., 2015).

Pressões e interferências políticas que minam a autonomia e o controle do gestor, afetando, inclusive a escolha dos profissionais que compõem as equipes em prol de indicações políticas, a vivência de assédio por parte de superiores (“sabe com quem está falando?”), em um contexto de uma cultura ainda com resquícios de patrimonialismo e autoritarismo, são exemplos de estressores que podem ser interpretados dentro do contexto do setor público. Os resultados fortalecem as propostas de se traçar esse recorte, essas peculiaridades quando se estuda a saúde, o bem-estar e o estresse de servidores públicos (Borst et al., 2019; Breaugh, 2021; Burman & Goswamin, 2018; Fletcher et al., 2020; Zille et al., 2008).

Em relação ao modelo JD-R no serviço público, fica evidente a necessidade de se levar em conta circunstâncias específicas de certas ocupações e variáveis do setor. Curiosamente e diferentemente de estudos internacionais, não foram evidenciados estressores associados às estruturas burocráticas complexas das organizações públicas (Borst et al. 2017; Lavigna, 2015). Não foram mencionados excesso de regras, regulações e procedimentos. Os aspectos mais críticos nos presentes resultados giraram principalmente em torno das influências e ingerências políticas na atuação do gestor. Este é um achado importante tanto para aperfeiçoamento dos modelos de estresse quanto para a elaboração de políticas e práticas organizacionais.

Níveis de Estresse no Trabalho de Gestão (Etapa 3)

Na Etapa 3 da realização do estudo e com base nos resultados obtidos nas etapas anteriores, foram elaborados os itens que compuseram o questionário para avaliar os níveis de estresse no trabalho de gestor. O valor de alfa de Cronbach encontrado foi de 0,85. Com a aplicação do questionário, foi possível calcular a pontuação média geral e as pontuações médias item por item, assim como a mediana, o desvio padrão, a variância, valores mínimo e máximo. Ressalta-se que não foi um objetivo da presente pesquisa validar o questionário produzido. Por outro lado, para a construção dos itens, foram seguidos os critérios para alcance da validade de face (Turner, 1979). Os autores basearam-se tanto nos modelos teóricos sobre estresse no trabalho quanto nos levantamentos prévios conduzidos com os gestores do Órgão, sendo fiéis à delimitação conceitual adotada e expressões e termos adotados pelos participantes. Os presentes dados representam, portanto, um teste piloto com o questionário para diagnosticar e descrever as vivências dos gestores. A Tabela 1 apresenta os dados descritivos da pesquisa.

Tabela 1

Análise descritiva dos níveis de estresse no trabalho de gestores

Itens do questionário	Média	Mediana	Desvio padrão	Variância	Mínimo	Máximo
E1 - Cobrança excessiva de resultados.	2,4	2,0	1,1	1,3	1,0	5,0
E2 - Prazos apertados para conclusão das demandas de trabalho.	2,8	3,0	1,2	1,6	1,0	5,0
E3 - Dificuldade de conciliar responsabilidades e atividades familiares com as demandas de trabalho.	2,4	2,0	1,2	1,5	1,0	5,0
E4 - Intromissão de demandas de trabalho nos horários previstos para descanso e lazer.	2,6	2,0	1,3	1,8	1,0	5,0
E5 - Número insuficiente de profissionais nas equipes.	3,2	3,0	1,4	2,1	1,0	5,0
E6 - Insegurança quanto à permanência na função de gestor.	2,2	2,0	1,3	1,8	1,0	5,0
E7 - Tratamento constrangedor recebido de superior.	1,7	1,0	1,1	1,4	1,0	5,0
E8 - Interferências políticas nas questões técnicas.	3,3	4,0	1,5	2,2	1,0	5,0
E9 - Interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor.	3,2	4,0	1,4	2,2	1,0	5,0
E10 - Falhas no <i>feedback</i> dos superiores às demandas da equipe.	2,2	2,0	1,3	1,7	1,0	5,0
E11 - Conflitos interpessoais entre servidores e gestor da equipe.	1,7	1,0	0,9	0,9	1,0	5,0
E12 - Competição entre servidores e gestor da equipe.	1,7	1,0	1,1	1,3	1,0	5,0
Pontuação geral	2,5	2,3	0,8	0,6	1,0	4,0

É importante salientar que para a média geral de estresse não houve qualquer diferença quanto ao sexo, idade, tempo de trabalho no Órgão, tempo no cargo de gestão ou tipo de vínculo. O resultado indica uma vivência de estresse moderada, ou seja, existe estresse, mas, na média, os gestores parecem possuir recursos para lidar com essas demandas.

Quanto à comparação das pontuações de estresse dos itens individualmente, o teste de Man-Whitney (Field, 2018) indicou diferença significativa quanto ao sexo somente para os itens 9 ($U = 1235,00$; $p < 0,05$) e 11 ($U = 632,50$; $p < 0,01$). As mulheres são mais suscetíveis a sofrerem impactos negativos das interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor ($M = 3,46$; $DP = 1,51$) do que os homens ($M = 3,05$; $DP = 1,45$) e aos conflitos interpessoais entre servidores e gestor da equipe ($M = 1,89$; $DP = 1,08$), e também quando comparadas aos homens ($M = 1,59$; $DP = 0,89$). Quanto ao vínculo, os comissionados apresentaram maior nível de estresse que os efetivos apenas para o item 9 ($U = 634,00$; $p < 0,05$), com pontuação média de 3,70 ($DP = 1,41$), em comparação aos efetivos ($M = 3,08$; $DP = 1,49$). Já os comissionados são mais suscetíveis a sofrerem impacto negativo das interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor.

No que diz respeito ao gênero, estudos diversos no campo do estresse revelam que as mulheres tendem a apresentar níveis mais elevados que os homens. Cushmir e Franks (1988) afirmam que mulheres que assumem cargos de gestão podem ser influenciadas por estereótipos, discriminação e geralmente estão expostas a conflitos entre trabalho e família, sentimentos de isolamento e menor poder no trabalho. Nesse sentido, podem-se apontar demandas associadas ao esforço de superar expectativas e provar suas competências (Makhija, Naidu & Rakeshi., 2016). Padkapayeva et al. (2018) verificaram que o suporte recebido dos superiores diminui o nível de estresse no trabalho de mulheres. Na presente pesquisa, embora tenha sido verificada uma diferença apenas em relação a dois itens, estes se referem justamente a conflitos interpessoais na equipe do próprio gestor e às interferências políticas nas decisões do gestor, o que, hipoteticamente, poderia ser intensificado pelos sentimentos de isolamento mais comuns entre mulheres, menor poder no trabalho e esforço para superar expectativas e provar competências.

Quanto ao vínculo com o Órgão, foi encontrada diferença estatística no nível de estresse dos gestores comissionados quando comparados aos efetivos. Essa diferença estatística pode ser explicada em função da grande interferência política, uma vez que os gestores comissionados estão subordinados às decisões políticas que muitas vezes ensejam em demissões desmotivadas, que em muitos casos ocorrem para acomodar indicados políticos, ou seja, mesmo sendo um gestor de muita competência, não há estabilidade alguma. E como visto nos resultados da nuvem de palavras, a interferência política é um dos estressores mais significativos.

Cabe salientar, que embora a pontuação média geral seja moderada, situando-se no ponto médio da escala de resposta, dos 90 gestores participantes, 22, ou seja, 24% deles, apresentaram um estresse elevado, com pontuação geral acima de 3. Em primeiro lugar, tal achado indica que alguns profissionais podem precisar de suporte mais direcionado, com acompanhamento e suporte médico e psicológico. Muitas variáveis associadas ao estresse são de natureza pessoal, como personalidade, estilo de enfrentamento, e, nesse caso, um serviço de atendimento e apoio psicológico pode ajudar no gerenciamento de estresse e fortalecimento de recursos pessoais dos profissionais (Johari, 2020; Tetrick & Wislow, 2015; Zhao et al., 2019). Em segundo lugar, os resultados sugerem que esses respondentes com altos níveis de estresse também podem estar vivenciando aspectos mais críticos referentes às demandas de trabalho. Os estressores que mais têm afetado negativamente os gestores são, respectivamente: interferências políticas nas questões técnicas, interferências políticas na tomada de decisões que caberiam ao gestor, número insuficiente de profissionais nas equipes, prazos apertados para conclusão das demandas de trabalho e intromissão de demandas de trabalho nos horários previstos para descanso e lazer. Esses aspectos mais críticos indicam demandas do próprio contexto de trabalho que precisam de ações por parte da organização, ações institucionalizadas e práticas vinculadas às estratégias organizacionais (Bragard et al., 2015; Sonnentag & Fritz, 2015).

É importante que haja uma efetiva atuação das organizações em relação à mitigação das fontes estressoras e na promoção do bem-estar, afinal, as variáveis pessoais atuam como mediadoras entre as demandas de trabalho e as reações dos profissionais (Ferreira, 2017; Tetrick & Wislow, 2015). No caso em questão, o caminho deve possibilitar minimizar as pressões políticas sobre os gestores, promover maior autonomia dos gestores no gerenciamento de suas equipes e decisões de questões técnicas, controlar a periodicidade das cobranças e discutir situações de tensão no contexto da organização.

Conclusão

Este estudo buscou explorar as percepções de gestores do setor público sobre o estresse no trabalho. O objetivo foi alcançado e os resultados contribuem para o avanço dos modelos teóricos e de ferramentas de diagnóstico no estudo do estresse no trabalho. Foi possível explorar peculiaridades do estresse associado ao trabalho de gestão no setor público e analisar os resultados à luz de modelos teóricos amplamente aceitos no campo científico. De forma resumida, os resultados das três etapas revelaram que o nível médio de estresse foi moderado e que os principais estressores referem-se às influências e ingerências políticas na atuação do gestor, número insuficiente

de profissionais nas equipes, prazos apertados e intromissão de demandas de trabalho nos horários de descanso e lazer. Os resultados sugerem a necessidade de se aperfeiçoar e complementar os modelos de estresse quando se consideram tanto o cargo de gestão quanto o setor público. Foram identificados diversos aspectos inerentes ao setor público brasileiro e à cultura organizacional.

Além da contribuição para o desenvolvimento teórico, o presente estudo propôs uma ferramenta (questionário) para mensuração do estresse no trabalho de gestão no setor público que engloba justamente essas peculiaridades e características do tipo de cargo e de setor. Assim, compreende-se que ferramentas de diagnóstico personalizadas para o setor público são fundamentais para a elaboração de práticas e políticas direcionadas para a otimização da saúde e do bem-estar desses profissionais, com foco tanto na prevenção das respostas e consequências negativas do estresse quanto na promoção efetiva e sustentável do bem-estar no trabalho.

Apesar de ser uma pesquisa de natureza exploratória, que abordou uma temática pouco estudada na literatura, uma limitação importante consiste na impossibilidade de generalizar os resultados encontrados. Não se pode afirmar que eles são representativos do setor público brasileiro. Além disso, não foram analisadas evidências de validade do instrumento proposto. No entanto, estes resultados, mais indicativos que conclusivos, lançam luz para que pesquisas futuras contemplem a realidade dos gestores em organizações do setor público, tendo em vista as reflexões promovidas aqui. Pesquisas futuras devem buscar investigar as diferentes evidências de validade do questionário produzido. Nesse sentido, a agenda de pesquisa sobre a temática em tela deve incluir pesquisas com amostras de gestores dos diferentes Poderes e esferas e suas respectivas organizações, visando tanto a complementação e a comparação dos resultados descritivos encontrados no presente estudo quanto a validação do questionário desenvolvido.

O questionário, portanto, é um importante ponto de partida para coleta de dados e deverá ser analisado quanto à sua adequação para o setor público brasileiro de forma mais ampla; compreendendo que estudos futuros devem ainda testar modelos explicativos e estruturais do estresse no trabalho, identificando as variáveis moderadoras e mediadoras nas relações entre as demandas potencialmente estressoras aqui identificadas e as consequências em diversos níveis de análise.

Referências

- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Beehr, T. A. (1998). Research on occupational stress: An unfinished enterprise. *Personnel Psychology*, 51(14), 835-844. DOI: [10.1111/j.1744-6570.1998.tb00741.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00741.x)
- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., De Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organizations: A qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318–325. DOI: [10.1192/pb.bp.115.050823](https://doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823)
- Borst, R. T., Krueger, P. M., & Lako, C. J. (2017). Exploring the job demands–resources model of work engagement in government: Bringing in a psychological perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 1–26. DOI: [10.1177/0734371X17729870](https://doi.org/10.1177/0734371X17729870)
- Bragard I., Dupuis, G., & Fleet, R. (2015). Quality of work life, burnout, and stress in emergency department physicians: A qualitative review. *European Journal of Emergency Medicine*, 22(4), 227-234. DOI: [10.1097/MEJ.000000000000194](https://doi.org/10.1097/MEJ.000000000000194)
- Breaugh, J. (2021). Too stressed to be engaged? The role of basic needs satisfaction in understanding work stress and public sector engagement. *Public Personnel Management*, 5(1), 84-108. DOI: [10.1177/0091026020912516](https://doi.org/10.1177/0091026020912516)
- Brough, P., & O' Driscoll, M. (2005). Work-family conflict and stress. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 346-365). Edward Elgar.
- Burman, R., & Goswami, T. G. (2018). A systematic literature review of work stress. *The International Journal of Management*, V(3(9)),112-132. DOI: [10.18843/ijms/v5i3\(9\)/15](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(9)/15)
- Cushmir, L. H., & Franks, V. (1988). Stress and the woman manager. *Training and Development Journal*, 42(10), 66-71.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. B. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(4), 69-95. DOI: [10.1177/2397002219892197](https://doi.org/10.1177/2397002219892197)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of

- burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. DOI: [10.1037/0021-9010.86.3.499](https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499)
- Edwards, J. R., & Cooper, C. L. (1990). The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggested solutions. *Journal of Organizational Behavior*, 11(4), 293-307. DOI: [10.1002/job.4030110405](https://doi.org/10.1002/job.4030110405)
- Ferreira, M. C. (2017). *Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores*. (3a ed.). Paralelo 15.
- Ferreira, M. C., & Falcão, J. T. R. (2020). Work in the context of COVID-19 pandemic, mental health and quality of work life: Essential guidelines. In M. M. de Moraes (Org.). *The impacts of the pandemic on workers and their work relationship* (pp. 23-30). Artmed.
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2020). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6–46. DOI: [10.1080/09585192.2019.1674358](https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358)
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. (3a ed.). Artmed.
- Fogaça, N., & Coelho, F. A., Jr. (2015). A hipótese “trabalhador feliz, produtivo”: O que pensam os servidores públicos. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(4), 759-775. DOI: [10.1590/1679-395126953](https://doi.org/10.1590/1679-395126953)
- Field, A. (2018). *Descobrimo a estatística usando o SPSS*. Artmed.
- Gerhardt, C., Semmer, N. K., Sauter, S., Walker, A., Wijn, N. de, Kälin, W., Kottwitz, M. U., Kersten, B., Ulrich, B., & Elfering, A. (2021). How are social stressors at work related to well-being and health? A systematic review and meta-analysis. *BMC Public Health*, 21(890), 1-17. DOI: [10.1186/s12889-021-10894-7](https://doi.org/10.1186/s12889-021-10894-7)
- Glowinkowski, S. P., & Cooper, C. L. (1987). Managers and professionals in business/industrial settings: The research evidence. In J. M. Ivancevich, & D. C. Gangster (Eds.). *Job stress: From theory to suggestion* (Part IV, pp. 177-194). The Haworth Press.
- Hirschle, A. L. T., & Gondim, S. M. G. (2018). Estresse e bem-estar no trabalho: Uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(7), 2721-273. DOI: [10.1002/job.1924](https://doi.org/10.1002/job.1924)
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: A concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11. DOI: [10.3389/fpsyg.2020.556933](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.556933)
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance*. Sage Publications.
- Jimmieson, N. L., Bergin, A. J., Bordia, P., & Tucker, M. K. (2021). Supervisor strategies and resources needed for managing employee stress: A qualitative analysis. *Safety Science*, 136, 1-14. DOI: [10.1016/j.ssci.2020.105149](https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105149)
- Johari, F. S. (2020). Work-related stress and coping strategies: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(6), 1016–1032. DOI: [10.6007/IJARBS/v10-i6/7469](https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i6/7469)
- Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology: Volume 3*, (pp. 571-650). Consulting Psychologists Press
- Krosnick, J. A. (1999). Survey Research. *Annual Review of Psychology*, 50, 537-567. DOI: [10.1146/annurev.psych.50.1.537](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.537)
- Lavigna, B. (2015). Commentary: Public service motivation and employee engagement. *Public Administration Review*, 75(5), 732-733. DOI: [10.1111/puar.12429](https://doi.org/10.1111/puar.12429)
- Lazarus, R. S. (1995). Psychological stress in the workplace. In R. Crandall, & P. L. Perrewé (Orgs.). *Occupational stress: A handbook*. (pp. 3-14). Taylor & Francis.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer.

- Maffia, L. N., & Pereira, L. Z. (2014). Estresse no trabalho: Estudo com gestores públicos do estado de Minas Gerais. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(3), 658-680. DOI: [10.1590/1413-2311.0052014.47163](https://doi.org/10.1590/1413-2311.0052014.47163)
- Makhija, P., Naidu, G., & Rakeshi, T. N. (2016). Occupational stress amongst women employees: a review of literature. *Asia Pacific Journal of Research*, 6(58), 249-257.
- Maslach, C., Schaufelli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. DOI: [10.1146/annurev.psych.52.1.397](https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397)
- McGrath, J. E. (1976). Stress and behavior in organizations. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1351–1395). Rand McNally.
- Nowrouzi, B., Nguyen, C., Casole, J., & Nowrouzi-Kia, B. (2017). Occupational stress: A comprehensive review of the top 50 annual and lifetime cited articles. *Workplace Health and Safety*, 65(5), 197-209. DOI: [10.1177/2165079916666300](https://doi.org/10.1177/2165079916666300)
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Estrés en el trabajo: Un recto colectivo. OIT.
- Padkapayeva, K., Gilbert-Ouimet, M., Bielecky, A., Ibrahim, S., Mustard, C., Brisson, C., & Smith, P. (2018). Gender/Sex Differences in the Relationship between Psychosocial Work Exposures and Work and Life Stress. *Annals of Work Exposures and Health*, 62(4):416-425. DOI: [10.1093/annweh/wxy014](https://doi.org/10.1093/annweh/wxy014)
- Palazzo, L. S., Carlotto, M. S., & Aerts, D. R. G. C. (2012). Síndrome de Burnout: Estudo de base populacional com servidores do setor público. *Revista de Saúde Pública*, 46(6), 1066-1073. DOI: [10.1590/S0034-89102013005000004](https://doi.org/10.1590/S0034-89102013005000004)
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52. DOI: [10.1590/S1413-294X2004000100006](https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100006)
- Pereira, L. Z., Braga, C. D., & Marques, A. L. (2014). Estresse no trabalho: Um desafio para os gestores das organizações brasileiras. *Revista de Gestão*, 21(3), 401-413. DOI: [10.5700/rege537](https://doi.org/10.5700/rege537)
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging leadership and its implication for work engagement and job outcomes at the individual and team level: A multi-level longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1-21. DOI: [10.3390/ijerph17030776](https://doi.org/10.3390/ijerph17030776)
- Rezende, F. C. (2009). Desafios gerenciais para a reconfiguração da administração burocrática brasileira. *Sociologias*, 11(21), 344-365. DOI: [10.1590/S1517-45222009000100014](https://doi.org/10.1590/S1517-45222009000100014)
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15–35). DOI: [10.4324/9780203076965](https://doi.org/10.4324/9780203076965)
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103.
- Stoker, J. I., Lammers, J., & Garretsen, H. (2021). Leading and working from home in times of COVID-19: On the perceived changes in leadership behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 208–218. DOI: [10.1177/15480518211007452](https://doi.org/10.1177/15480518211007452)
- Tetrick, L. E., & Winslow, C. J. (2015). Workplace stress management interventions and health promotion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 583–603. DOI: [10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111341)
- Turner, S. P. (1979). The concept of face validity. *Quality and Quantity*, 13, 85-90.
- Zhao, J., Li, X., & Shields, J. (2019). Managing job burnout: The effects of emotion-regulation ability, emotional labor, and positive and negative affect at work. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 315-320. DOI: [10.1037/str0000101](https://doi.org/10.1037/str0000101)

Contato:

Sandra Tavares de Almeida Lobo
E-mail: tavsandra11@gmail.com

Tatiane Paschoal
E-mail: paschoal@unb.br

Natasha Fogaça
E-mail: natasha.fogaca@unb.br

Rodrigo Rezende Ferreira
E-mail: rodrigoferreira@unb.br

Submetido em: 02/11/2021
Revisado em: 15/03/2022
Aprovado em: 20/06/2022