

**ESTILOS DE LIDERANÇA RELACIONADOS AO  
ESTRESSE DOS PROFESSORES DE UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE  
PORTE MÉDIO FAMILIAR**

MARCIA ROBERTA DE CARVALHO

*Agosto/2014*

**Projeto de Pesquisa de Mestrado Profissional  
em Administração**

FACCAMP - FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCIA ROBERTA DE CARVALHO

**ESTILOS DE LIDERANÇA RELACIONADOS AO ESTRESSE  
DOS PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DE PORTE MÉDIO FAMILIAR**

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP  
2014

MARCIA ROBERTA DE CARVALHO

**ESTILOS DE LIDERANÇA RELACIONADOS AO ESTRESSE  
DOS PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DE PORTE MÉDIO FAMILIAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração da Faculdade de Campo Limpo Paulista, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas

CAMPO LIMPO PAULISTA - SP  
2014

**Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Carvalho, Marcia R.

Estilos de liderança relacionados ao estresse dos professores de uma instituição de ensino superior de porte médio familiar. / Marcia Roberta de Carvalho. Campo Limpo Paulista, FACCAMP, 2014. 80f.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas. Comissão de Pós-graduação da Faculdade de Campo Limpo Paulista-SP.

1.Liderança; 2. Estresse; 3. Qualidade de Trabalho.

CDD:658.409

FACULDADE DE CAMPO LIMPO PAULISTA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTILOS DE LIDERANÇA RELACIONADOS AO ESTRESSE  
DOS PROFESSORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
SUPERIOR DE PORTE MÉDIO FAMILIAR**

**Autora:** Marcia Roberta de Carvalho

**Orientador:** Prof. Dr. Djair Picchiai

---

Prof. Dr. Djair Picchiai (orientador)  
Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP

---

Prof. Dr. Delane Botelho  
EAESP – FGV/SP

---

Prof. Dr. Takeshy Tashizawa  
Faculdade de Campo Limpo Paulista - FACCAMP

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, João e Dora, pelo incentivo, carinho, paciência e orações.

Aos meus filhos, Aline e João Afonso, pela compreensão e carinho. Sem o apoio de vocês, este sonho não se realizaria. Vocês são a razão do meu viver.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado saúde, força e persistência para que eu pudesse cumprir esta longa caminhada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Djair Picchiai, pela paciência, incentivo e valiosas orientações que contribuíram para que este trabalho fosse concluído.

A todos os professores do programa que auxiliaram na minha formação, desenvolvimento e crescimento.

Aos professores Dr. Hamilton Pozzo, Dr. Takeshy Tashizawa e Dr. Delane Botelho que forneceram suas orientações no exame de qualificação.

À União das Faculdades dos Grandes Lagos, por meio de seu Diretor Acadêmico, Dr. Edmo Gabriel, que me proporcionou este curso.

Aos docentes e coordenadores da União das Faculdades dos Grandes Lagos que contribuíram com sua participação nos questionários aplicados.

A todos os amigos e familiares que, de alguma maneira, não me deixaram desistir e entenderam a minha ausência em vários momentos e sempre me incentivaram a concluir o programa.

*Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.*

*São Francisco de Assis*



Carvalho, Marcia R.; **Estilos de liderança relacionados ao estresse dos professores de uma instituição de ensino superior de porte médio familiar.** Dissertação (mestrado), FACCAMP. Campo Limpo Paulista, 2014.

**Resumo:** Este trabalho abordou os diferentes estilos de liderança: *a transacional*, a qual se define como a troca entre líder e seguidor, mas não existe ligação duradoura entre as partes, visa o benefício próprio e baseia-se na visão de comportamento condicionado; *a transformacional*, em que líder e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de motivação, moral, sensibilidade a respeito dos desejos e necessidades dos seus seguidores, além das suas próprias e criam-se vínculos entre as partes; e, por último, *a laissez-faire*, em que o líder caracteriza-se pela falta de comprometimento e evita assumir responsabilidades. Além disso, analisou-se sua relação com os níveis de estresse ocupacional no ambiente de trabalho, procurando examinar os conceitos e os modelos presentes na literatura. Exploraram-se as interações entre líderes e liderados, as explicações e as relações entre os temas abordados. As características e as formas de manifestação do estresse foram estudadas na relação entre líderes e seus liderados e também como o estresse ocupacional tornou-se cada vez mais comum no ambiente de trabalho. Utilizou-se o estudo de caso realizado em uma instituição de ensino superior do estado de São Paulo, caracterizada como uma empresa de porte médio familiar, para a observação das relações entre a liderança, no papel da coordenação, e os níveis de estresse dos seus subordinados, no caso, professores. A percepção do liderado em detrimento de seu líder foi também estudada e buscou identificar as relações entre estilos de liderança dos coordenadores e o estresse ocupacional dos professores. Identificou-se que a maioria dos coordenadores foi classificada como líderes transformacionais e essa liderança foi refletida no baixo desenvolvimento do estresse ocupacional referente ao contato entre professor e coordenação. As condições oferecidas por uma empresa de porte médio familiar também contribuíram para um relacionamento de mais pessoalidade, informalidade, próxima de seus líderes, diminuindo o estresse ocupacional.

Palavras-chave: liderança; estresse; qualidade de trabalho

Carvalho , Marcia R. ; **Leadership styles related to stress of teachers of a higher education institution midrange family** . Dissertation ( Masters ) , FACCAMP . Clean Field , 2014.

**Abstract:** This paper discussed the different styles of leadership: transactional, which is defined as the exchange between leader and follower, but there is no lasting bond between the parties, seeks its own benefit and is based on the vision of conditioned behavior; transformational, in which leader and followers raise one another to higher levels of motivation, moral sensitivity regarding the desires and needs of its followers, beyond their own and it creates links between the parties; and finally, the laissez-faire, in which the leader is characterized by the lack of commitment and avoids taking responsibility. Furthermore, we analyzed their relationship to levels of occupational stress in the workplace, seeking to examine the concepts and models presented in literature. Explored the interactions between leaders and led, the explanations and the relationships among the topics covered. The characteristics and manifestations of stress were studied on the relationship between leaders and their subordinates as well as occupational stress has become increasingly common in the workplace. The case study at an institution of higher learning in the state of São Paulo, characterized as a medium-sized family business, to observe the relationships between leadership, the role of coordination, and their stress levels was used subordinates, in this case, teachers. The perception led to the detriment of their leader was also studied and sought to identify the relationship between leadership styles of coordinators and occupational stress of teachers. It was identified that the majority of coordinators was classified as transformational leaders and that leadership was reflected in the low development of occupational stress related to the contact between teacher and coordination. The conditions offered by a company familiar midsize also contributed to a relationship more personality, informality, close to its leaders, reducing occupational stress.

Keywords : leadership; stress; quality of work

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 O problema da pesquisa.....	17
1.2 Suposição .....	18
1.3 Justificativa do tema.....	18
1.3.1 Objetivo geral .....	19
1.3.2 Objetivos específicos .....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
2.1 O exercício da liderança .....	20
2.2 Fatores Motivacionais .....	30
2.3 Fatores de Influência do estresse.....	33
2.4 Clima Organizacional.....	41
2.5 Oshas 18000 e Iso 16000.....	43
2.5.1 Iso 16000.....	43
2.5.2 Oshas 18000.....	45
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>47</b>
<b>4 CONTEXTO EDUCACIONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>5 CRITÉRIOS ESTABELECIDOS .....</b>	<b>53</b>
5.1 Questionário e a amostragem.....	56
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>57</b>
6.1 Questionário e interpretação dos dados .....	57
6.1.1 Análise dos estilos de liderança .....	57
6.1.2 Análise do estresse ocupacional.....	59
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
7.1 Considerações Específicas.....	64

7.2 Sugestões para pesquisa futura.....	67
<b>8 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>9 ANEXOS.....</b>	<b>76</b>
9.1 Anexo I – Questionário para diagnóstico dos estilos de liderança .....	76
9.2 Anexo II – Questionário para diagnóstico do estresse ocupacional .....	78

## LISTA DE SIGLAS

<b>ABNT</b>	Associação Brasileira de Normas Técnicas
<b>LIFO</b>	Life Orientation
<b>OSHAS</b>	Sistema de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança
<b>PDCA</b>	Planejar, Fazer, Avaliar e Agir
<b>SAG</b>	Síndrome da Adaptação Geral
<b>SGSST</b>	Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho
<b>VIE</b>	Valência, Instrumentalidade e Expectativa

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Liderança estratégica, visionária e gerencial.....	23
Tabela 2 - Estilos de Liderança dos Coordenadores.....	55
Tabela 3 – Estresse Ocupacional dos Professores.....	58
Tabela 4 – Estresse do docente com relação à Coordenação.....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estágio da síndrome da Adaptação Geral.....	33
Figura 2 – Requisitos da Oshas 18000.....	44
Figura 3 – Coordenadores x Estilos de Liderança.....	56
Figura 4 – Satisfação do Docente.....	57
Figura 5 – Estresse Ocupacional do Docente.....	59
Figura 6 – Estresse de Docente que exerce outra atividade.....	60

# 1. INTRODUÇÃO

Define-se liderança como um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas, sendo essa interação composta de líderes, liderados, um fato e um momento social. O ajuste do perfil do líder às necessidades situacionais vem sendo alvo de investigações, pois há um número crescente do desenvolvimento de estresse em lideranças organizacionais. O estresse, por muito tempo, foi associado a processos psicossociais, que alcançaram uma ênfase em seu desenvolvimento científico no início do século XX com o crescimento do processo industrial, necessidade do aumento da produtividade e, conseqüentemente, das responsabilidades e cobranças. Realizam-se, cada vez mais, estudos no setor de gestão que indicam que a liderança obteve um papel de destaque na gestão organizacional (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002 e HESSELBEIN, F., 2001).

Como estresse, define-se um tipo de perturbação mental e psicológica que surge por algumas situações no cotidiano e que se reflete na saúde física dos indivíduos/líderes. Uma carga excessiva de estresse pode acarretar o desencadeamento de distúrbios de comportamento, também chamados de comportamento antissocial ou mesmo psicopatias. Por esse motivo, o estudo do estresse pode-se ligar a enfermidades mentais, sendo constantemente estudado por se localizar na interseção entre a psicopatologia e o campo das condutas antissociais e tem suscitado muita controvérsia ao longo do tempo, questionando-se a sua relação com o reconhecimento e vivência emocional. Segundo Cleckley (1988), o indivíduo com distúrbios de comportamento pode a vir se manifestar de forma “secreta”, se esconde atrás de uma “máscara”, normalmente bem-sucedida e sem falhas intelectuais. No entanto, por detrás desse “disfarce”, encontra-se uma patologia grave, sendo a indiferença total para com os outros, transformando-se em uma de suas principais características. Mas os aspectos psicoemocionais são cruciais para a compreensão do comportamento humano.

Uma empresa, ao disponibilizar um cargo de chefia, preocupa-se em buscar alguém que seja intrépido, ágil, inteligente, que goste de desafios, carismático e com novas ideias, porém, não analisa sua saúde emocional. Pressiona-se constantemente esse líder a respeito de problemas e resultados, acarretando em um alto nível de estresse ocupacional relacionado ao trabalho, podendo desencadear



um transtorno psicossocial. Isso pode acarretar um baixo nível de rendimento, insatisfação, infelicidade e, conseqüentemente, um isolamento social e afetivo. Uma intervenção empresarial seria a formulação de um ambiente agradável para o desenvolvimento das tarefas cotidianas, incentivando relações e tornando o indivíduo/líder um membro real da instituição.

Estudos realizados em gestão indicaram que a liderança obteve um papel de destaque. Bergamini (2011) propõe que sejam reformulados os argumentos no que se refere às políticas organizacionais, deixando de lado a visão superficial e considerando-se o lado pessoal do sofrimento, simbolizando o mundo interno de cada um. É nesta relação de liderança associada ao estresse ocupacional que se desenvolveu esse trabalho. Apresentaram-se conceitos de liderança e estresse para uma contribuição à ampliação do conhecimento e a popularização do tema, a fim de que as pessoas e as empresas saibam como reconhecer e se defender de indivíduos com perfil de comportamento de alto nível de estresse.

Sendo assim, procurou-se mostrar, neste trabalho, conceitos sobre os estilos de liderança dos coordenadores relacionados ao estresse dos professores de uma instituição de ensino superior caracterizada como organização de médio porte familiar. A pesquisa estruturou-se a partir do levantamento bibliográfico sobre os estilos de liderança e sobre o estresse ocupacional; desenvolvimento de um questionário para identificar os estilos de liderança das coordenações e outro para buscar os níveis de estresse dos docentes em relação à coordenação à qual estão submetidos, os quais foram respondidos de acordo com a percepção dos trabalhadores sobre o assunto. Por fim tem-se a análise e interpretação dos dados colhidos a partir do questionário; e considerações finais do trabalho.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa se refere a investigar a relação entre estilos de liderança e estresse ocupacional entre coordenadores e professores no papel de líderes e liderados, respectivamente.

A partir do estudo dos estilos de liderança, sua associação à pressão do trabalho, a interação entre líder e liderado, mostra-se como a falta de comunicação entre os interessados torna o ambiente de trabalho cada vez mais insatisfatório e,

por consequência, estressante. Essa condição deixa-o constantemente em estado de alerta às condições de trabalho, começando a não diferenciar os períodos de trabalho dos momentos de lazer. Estudiosos indicaram que é nesse momento em que há dificuldade de relaxar e se “desligar” dos afazeres profissionais, que se inicia o estado de estresse (COUTO, 1987; LIPP, 2001 e TANURE, CARVALHO NETO & ANDRADE, 2006).

É nesse ambiente que a competição e superação levam a um aumento da tensão, e que o indivíduo, estressado e isolado emocionalmente, pode vir a desenvolver comportamentos chamados de distúrbios antissociais que o tornam agressivo e incapaz de lidar com as próprias emoções (BLAIR, 2010).

## 1.2 SUPOSIÇÕES

A pesquisa buscou verificar algumas suposições, a saber:

- a) Como se caracterizam e quais as especificidades dos estilos de liderança dos coordenadores na gestão dos professores em uma instituição de ensino superior de porte médio familiar?
- b) A relação desses estilos de liderança com as atribuições dos professores, propostas pelas coordenações, podem torná-los mais suscetíveis aos estados de estresse?

## 1.3 JUSTIFICATIVAS DO TEMA

A competição e a própria concorrência proporcionaram grandes transformações e desafios que afetam diretamente a personalidade e comportamento dos líderes nas organizações. O conceito de liderança, ao longo da história, elabora-se em termos de traços de personalidade, estilos de comportamento e fatores contingenciais, e que vem se tornando resultado do ambiente de trabalho e as relações psicológico/físico caracterizam o comportamento do líder (BERGAMINI, 1994).

A liderança define-se como um processo de influência e direcionamento para com seus liderados, envolvendo vários níveis de compreensão e interação que, somados ao fator de metas e cobranças, pode se transformar em estresse ocupacional desenvolvido no ambiente de trabalho.

### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Investigar estilos de liderança e o estresse ocupacional entre coordenadores e professores nos papéis de líderes e liderados, respectivamente.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar quais os estilos de lideranças encontradas nas coordenações de cursos superiores;
- b) Identificar como o professor está sujeito ao estresse ocupacional no ambiente de trabalho;
- c) Relacionar os estilos de liderança com o estresse ocupacional.

Este trabalho é um estudo de caso de caráter descritivo e exploratório. Procurou colaborar com a base de conhecimento estabelecida, relacionando fatos e circunstâncias que levam ao número, cada vez mais crescente, de índices de estresse nas grandes instituições.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

O primeiro cuidado ao se discutir o conceito de liderança deve ser o de evitar abordar apenas o da postura hierárquica superior, apresentando, em vez disso, a relação entre a capacidade de influência de uma pessoa sobre outras, não necessariamente estando aquela que influencia em uma posição elevada. As investigações e os modelos explicativos acerca da liderança permitiu-nos visualizar diferentes orientações e influências, considerando-se, atualmente, a existência de abordagens teóricas distintas.

Segundo Hunter (2006, p. 17), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”. Nanus (2000, p.65) também afirma que a “liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo compromisso dos seguidores de forma voluntária”. Pesquisas relatam que o estilo de liderança influencia diretamente na produtividade, na retenção de talentos e, por consequência, no resultado financeiro a curto, médio e longo prazo de acordo com Cohen (2002).

Rhoades e Eisenberger (2002, p. 87) afirmam que:

A concepção de percepção de suporte do supervisor, derivada da noção de suporte organizacional, consiste na percepção dos empregados sobre como seus supervisores valorizam suas contribuições e se preocupam com o bem estar de seus subordinados (RHOADES & EISENBERGER, 2002, p. 87).

A responsabilidade é dos supervisores de dirigir e avaliar o desempenho dos colaboradores, os quais podem ter uma visão positiva ou negativa dos superiores que os conduzem. Portanto, cabe ao líder ter conhecimento das atitudes e emoções dos seus liderados para melhor orientá-los e obter o melhor aproveitamento na busca de soluções de problemas a fim de alcançar os resultados.

Para Covey (2002), um líder possui as características retratadas como **aprendizagem contínua** – encaram o trabalho como missão e não como fardo, estão sempre à disposição; **irradiam energia positiva** – possuem atitudes positivas e otimistas; demonstram agradabilidade e felicidade; **acreditam nas pessoas** –

creem no potencial de todas as pessoas, evitam pré-julgamentos e estereótipos, criando um ambiente propício para seu próprio crescimento e também o da equipe; **vidas equilibradas** – possuem vários amigos, são atualizados em relação a vários assuntos, dotados de consideração e honestidade; **comunicação aberta, simples e direta** – sentem-se felizes com o sucesso dos outros, vivem no presente, planejam o futuro e adaptam-se às circunstâncias mutáveis facilmente. Admitem erros e não precisa manipular seus colaboradores; **disponibilidade de correr riscos** – sua segurança está na iniciativa, criatividade, força de vontade. Buscam novas oportunidades com a certeza de que encontraram crescimento; **são sinérgicos** – nos trabalhos em equipe, buscam complementar suas fraquezas com a força dos outros; **são catalisadores de mudanças; exercitam-se pela autorrenovação** – regularmente exercitam as quatro dimensões humanas – física, mental, emocional e espiritual, mantendo-as em equilíbrio.

Em seu livro “As funções de um executivo”, Barnard (1938) estabeleceu algumas relações a cerca da liderança. Para ele, o papel de um executivo é ter autoridade a partir da aceitação, compreensão, consciência organizacional e capacidade individual. Seus trabalhos desencadearam a busca por características físicas, sociais, intelectuais e de personalidade para a descrição de líderes.

Segundo Bergamini (2002), líderes são aqueles que conseguem contagiar seus liderados ou seguidores por meio de seu carisma e criatividade, com o objetivo de direcioná-los às mudanças necessárias, diminuindo ao máximo o impacto da mudança.

Entre os estudos realizados, há três conceitos principais na contextualização deste tema: um centrado no estudo dos traços de personalidade (Teoria dos traços), outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções, e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a liderança (Teoria do Caminho-objetivo), sendo essa última a mais utilizada (VECCHIO, 1995).

Os primeiros estudos sobre liderança direcionavam-se para os traços de personalidade dos líderes, de forma a estabelecer os padrões de características que distinguiam os líderes dos que não o eram, para poder apresentar os traços responsáveis pela eficácia de seu comando (BERGAMINI, 1994).

Em um segundo momento, desencadeado no pós-guerra, principalmente nos Estados Unidos, os estudiosos passaram a focar na análise tentando identificar

“conjuntos de comportamentos que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança” (BERGAMINI, 1994, p. 36), ou seja, naquilo que os líderes faziam no normal desenrolar das suas funções. Segundo Guiot (1987, p. 142),

Numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. A hipótese subjacente, orientadora da pesquisa, é aquela que propõe ser o estilo de liderança manifesto pelo líder, o determinante do nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional por ele comandada) (GUIOT, 1987, p. 142).

Likert (1975) e Bergamini (2002) procuraram estabelecer relações entre o comportamento de liderança e sua eficácia, indicaram como base para a classificação duas linhas de estilos: o *democrático* e o *autocrático*. O primeiro corresponde a líderes que gerenciavam voltados aos seus subordinados e suas respectivas necessidades, procurando apoiá-los e criar um clima mais aberto e “familiar”. Já no estilo *autocrático*, o trabalho passa a ser o “ator principal”, em que o líder ocupa-se prioritariamente com assuntos, tais como planejamento, formulação de procedimentos e estabelecimento de padrões de produtividade, deixando o seguidor em segundo plano.

Na última perspectiva, seguiu-se uma lógica mais contingencial, privilegiando-se a observação dos fatores do ambiente que poderiam condicionar decisivamente a liderança. Essa teoria, fundamentada no processo motivacional apresentado pelo líder aos seguidores, utiliza como referencial teórico o modelo desenvolvido por Vroom (1964) e Wagner III (2000), chamado de Teoria da Expectativa, devido aos três conceitos essenciais utilizados por ele: VIE - valência, instrumentalidade e expectativa.

A teoria do Caminho-objetivo, apoiada na teoria de Vroom (1964) e Wagner III (2000), apontou que o trabalho de liderança envolve a manutenção dos três conceitos de VIE – valência, instrumentalidade e expectativa, de modo desejável. O líder passou a ter três responsabilidades: manipular as valências dos seguidores, ou seja, atrair a sua atenção para um projeto; manusear sua instrumentalidade, certificando-se de que o desempenho elevado gerará resultados satisfatórios e, na sequência, promover o controle das expectativas dos seguidores por meio da redução de barreiras frustrantes do desempenho. Portanto, por meio da utilização da

teoria de Vroom (1964) e Wagner III (2000), pode-se dizer que a vontade para uma ação só surge da seguinte maneira: quando a instrumentalidade e a valência estão altas; a ação ocorre ao se elevar a expectativa; e mantêm-se altas a valência e a instrumentalidade. Isso ficou diretamente ligado à motivação e à forma com que um líder estimulou seus seguidores para um melhor estabelecimento de suas funções.

O que difere líderes de indivíduos comuns, segundo Sobral (2008), são algumas características, como determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade e, além disso, o item mais relevante é que, ao se compararem líderes eficazes e não eficazes, a junção de psicológico e ambiente/situação é o caminho para o sucesso.

Ser líder é estar conectado à vontade, à motivação, ao modo de estabelecer relações entre a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Essas interações são de suma importância para um envolvimento líder-liderado. Segundo House (1971, p. 324),

A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso (HOUSE, 1971, p. 324).

Stuart Atkins e Allan Katcher (1973) desenvolveram, durante anos, um estudo, baseado na obra de Erich Fromm (1990), com executivos de empresas no mundo com o objetivo de identificar as suas principais características. Os autores adaptaram as características comportamentais de Fromm (1990) ao mundo organizacional. As características determinadas pelo autor são as seguintes: a respectiva (aceitar), a exploradora (tomar), a acumuladora (conservar) e a mercantil (permuta). Baseada nesses atributos, Atkins e Katcher (1973) determinaram o estilo Dá e Apoia como relacionado à orientação receptiva; o estilo Toma e Controla à orientação exploradora; o estilo Mantém e Conserva à orientação acumuladora e o estilo Adapta e Negocia à orientação mercantil.

O estilo Dá e Apoia caracteriza-se pela busca do desenvolvimento da sua equipe; é alguém com quem se pode contar nas horas difíceis, perfeccionista, retrata excesso de preocupações com o autodesenvolvimento e é participativo.

Já o estilo Toma e Controla volta-se para objetivos e metas a serem atingidos de forma mais rápida. As características positivas desse estilo são liderança no trabalho e no relacionamento interpessoal, alto poder de decisão e mente aberta para inovações. O que se pode tomar como negativo neste estilo pode ser o excesso de independência e a centralização nas decisões.

Quanto ao estilo Mantém e Conserva rege-se pelas situações concretas, sempre aberto à análise da lógica entre os dados e fatos. Como qualidades, pode-se ressaltar a cautela, e por ser metódico nas análises e decisões. Já o excesso de prudência faz com que não se tenha dinamismo e agilidade necessária para enfrentar situações com eficácia em organizações modernas.

Por fim, o estilo Adapta e Negocia, referencia-se ao grupo social como fator que rege seu comportamento, é popular e entusiástico. Os atributos positivos são a sua habilidade social para resolver as dificuldades que lhe apresentam, ser otimista, possuir senso de humor e maleabilidade nas decisões organizacionais. Esta maneira de comportamento o faz não atribuir o devido valor aos problemas, resolvendo-os de forma “infantil” e, muitas vezes, abre mão das próprias crenças, contanto que não tenha que enfrentar ocasiões de atrito.

Todos esses estilos são representados pelo desempenho produtivo e levam em consideração o comportamento excessivo de atitudes como forma negativa e causam a queda no desempenho.

A filosofia básica dos estilos de comportamento LIFO – *Life Orientation* - baseia-se no fato de não existir um estilo ideal ou indivíduos que possuem comportamentos perfeitos, levando-se em consideração o que cada cargo exige e a composição de cada equipe de trabalho.

Os autores estabelecem uma relação entre os pontos fortes e os fracos de cada estilo, afirmando que quando os pontos fortes são exercidos de forma excessiva tornam-se pontos fracos do indivíduo; portanto a moderação de aplicação dos estilos e o uso correto para cada situação ou equipe traz benefícios na relação líder-liderado.

Podem-se encontrar na literatura mais três tipos de liderança, a **estratégica**, a **visionária** e a **gerencial**.

De acordo com Ireland e Hitt (1999, p. 43-57), “sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economia mundial diminui drasticamente”.



A liderança estratégica acontece quando se influenciam outras pessoas a tomar decisões de forma voluntária e rotineira que venham a aumentar a viabilidade da organização em longo prazo, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo. Já a percepção da liderança visionária implica em correr riscos; líderes com este tipo de características têm uma visão de futuro, a qual recai sobre sua liderança e não sobre a organização, e o controle organizacional faz-se por meio da socialização e de um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. Na liderança gerencial, encontram-se características de estabilidade, ordem e manutenção do *status quo*. Esses líderes sentem-se confortáveis quando agem de forma rotineira e têm o curto prazo em vista.

Na tabela 1, podem-se observar as características detalhadas de cada tipo de liderança.

<b>Líderes estratégicos</b>	<b>Líderes visionários</b>	<b>Líderes gerenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária.</li> <li>• Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores.</li> <li>• Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo).</li> <li>• Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo.</li> <li>• Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à performance de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios.</li> <li>• Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário.</li> <li>• Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco.</li> <li>• Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.</li> <li>• Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho.</li> <li>• Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização.</li> <li>• Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.</li> <li>• São mais ligados à complexidade, à ambiguidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado.</li> <li>• Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias.</li> <li>• Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão.</li> <li>• Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização.</li> <li>• Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização.</li> <li>• Usam padrões de pensamento linear e não linear.</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional.</li> <li>• São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores.</li> <li>• Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo.</li> <li>• Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo.</li> <li>• Valem-se de pensamento não linear.</li> <li>• Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia a dia.</li> <li>• Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade.</li> <li>• São especialistas na sua área funcional</li> <li>• Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores.</li> <li>• Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a performance financeira.</li> <li>• Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação.</li> <li>• Valem-se de pensamento linear.</li> <li>• Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabela 1 – Liderança estratégica, visionária e gerencial.

Fonte: Resultado de pesquisa na literatura sobre estilos de liderança

Para Schultz e Yang (1997), a postura do líder estratégico deve-se ao zelo pelos seus colaboradores, pois são eles que mantêm contato direto com os clientes da organização. Starbucks (1997) complementa que, se os colaboradores exercerem bem a função de relacionar-se bem com o cliente, mais clientes serão atraídos para

sua organização, transmitindo-lhes uma sensação de encanto e fantasia em meio a sua vida atribulada.

Acredita-se que a liderança estratégica seja a melhor opção, pois como citam Ireland e Hitt (1999, p. 43-57), a liderança estratégica define-se como “a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com outras pessoas para dar início às mudanças que proporcionarão um futuro viável para sua empresa”.

Confia-se em gerentes e colaboradores para que decisões assertivas sejam tomadas nas organizações, objetivando ações da alta gerência com visão mais ampla do que a organização necessita a curto e longo prazo. Por mais que colaboradores e gerentes conheçam os objetivos estratégicos da organização, algumas decisões impensadas podem ser tomadas, vindo a prejudicar a organização. Isso requer mais tempo da alta gerência para monitorar e controlar seus colaboradores para que sejam tomadas as decisões corretas e diminuam os erros. Influências às pessoas para que tomem decisões auxiliadoras na organização tornam-se muito importantes na liderança estratégica. De acordo com Tichy e Cohen (1997, p. 106),

Quando não se pode controlar, dar ordens ou monitorar, a única coisa que nos resta é confiar. Isso significa que os líderes precisam ter certeza de que as pessoas em quem estão confiando têm valores para tomar as decisões e atitudes que eles querem (TICHY; COHEN, 1997, p. 106).

Pressupõe-se que a liderança estratégica influencia subordinados, pares e superiores. Presume-se que o líder tenha conhecimento sobre o processo de estratégia, o que alguns autores entendem como mais importante que o processo de planejamento estratégico (Mintzberg 1987a, 1987b). Definiu-se estratégia emergente as decisões e atitudes voluntárias que gerentes e colaboradores realizam diariamente. Os líderes com características estratégicas têm consciência desse processo e utilizam-se dele para que os objetivos das organizações sejam atingidos. A liderança estratégica deu-se como um retrato do que a organização deve ser para que as decisões rotineiras fossem coerentes com o retratado. Isso pode se mostrar como um acordo entre gerentes corporativos e de divisões a respeito de oportunidade e ameaças, mediante os recursos e capacidades da organização

(Barney, 1997). Admite-se, nesta liderança, que as outras duas (visionária e gerencial) podem ser trabalhadas em conjunto, em sinergia pela liderança estratégica. E ainda presumiu-se que a competência dos líderes estratégicos de modificar suas organizações tem o objetivo de mudar o ambiente em que as organizações estão inseridas (Hitt et al., 2001).

Líderes gerenciais definem-se pelas atitudes impessoais e passivas com relação às metas das organizações, as quais se derivam da necessidade e não de desejos e sonhos, baseiam-se na concepção, cultura e na história da organização (Zaleznik, 1977). Líderes gerenciais sensibilizam-se com o passado, creem no trabalho como um processo que possibilita comunicar-se usando de ideias e pessoas, com o objetivo de criar estratégias e tomar decisões. Por meio desse processo, usam recompensas e punições como forma de influenciar seus colaboradores e se relacionam com as pessoas conforme os papéis que desempenham. Líderes gerenciais são desprovidos de empatia e envolvem-se com os indivíduos, mas sem ligação emocional e necessitam de ordem nas relações com seus colaboradores. Enxergam-se como reguladores de suas organizações, sentem-se bem quando fortalecem e proporcionam perpetuação às suas organizações, o que valoriza o ego desses líderes; porém se veem desnorteados quando a organização passa por reestruturação. Os líderes gerenciais apenas influenciam as atitudes e decisões de seus colaboradores (Hosmer, 1982) e, envolvendo-se apenas com as situações de rotina (Schendel, 1989), sente-se melhor atuando em áreas funcionais de responsabilidades.

Para Robbins (2005), o líder possui a capacidade de estruturar o seu trabalho e o de seus subordinados a fim de alcançar as metas definidas pela organização. As expectativas dos liderados devem ser o pilar para que o líder estabeleça relações e possa orientá-los a fim de torná-los parte do cotidiano, dos lucros, da ascensão, ou seja, parte da instituição. Isso faz o líder capaz de conhecer, entender e valorizar seus liderados, mesmo com suas limitações e vulnerabilidade.

Nessa nova vertente de estilos de liderança, Bergamini (1994) sugeriu um novo modo de ligação entre líder e liderado, chamada de liderança transacional e transformacional: nesta existiu o real interesse pelas necessidades e desejos dos liderados, e naquela as relações foram puramente de caráter beneficiador. Segundo Smith (1989, p. 115), a liderança transacional:

Na liderança transacional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor. A troca poderá ser econômica, política ou psicológica, mas não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que ambas as partes acham que isso vem em benefício próprio. Tais relacionamentos de troca são difundidos em muitas organizações de trabalho, nas quais os subordinados concordam em aceitar a liderança por parte dos líderes específicos em bases de seu emprego remunerado (SMITH, 1989, p. 115).

Quanto à liderança transformadora, Burns apud Bergamini (1994, p. 110) a descrevem como

A liderança transformadora é uma necessidade existente ou solicitação de um seguidor potencial. Mas, além disso, o líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível e assume o seguidor como uma pessoa total. O resultado da liderança transformacional é o relacionamento de estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes (...) (BRUNS apud BERGAMINI, 1994, p.110).

Bass (1999, p. 11) aprofunda o conceito de liderança transformadora, descrevendo-a como

[...] a influência idealizada e a inspiração são demonstradas quando o líder vislumbra um futuro desejável, articula como ele pode ser alcançado, apresenta um exemplo de como ser seguido, apresenta altos padrões de desempenho e demonstra determinação e confiança (BASS, 1999, p. 11).

O estilo de liderança que vem se tornando comum, chamada de liderança *Laissez-faire* é a qual tem um líder que não toma decisões. Definido, a partir de trabalhos publicados por Avolio; Bass e Jung (1999), como um estilo no qual o líder evita se responsabilizar pela supervisão e se esguia da tomada de decisão, deixando as decisões a cargo de seus seguidores. Segundo Robbins (2002), esses líderes sempre estão ausentes quando necessários, assumem que seus seguidores são intrinsicamente motivados e que podem ser deixados sozinhos para a realização das tarefas e metas (AVOLIO & BASS, 1995).

Além de todos os atributos dos líderes nos vários estilos de liderança, o carisma é uma das características que mais se destacou durante a aplicação do questionário entre os estilos de liderança do coordenador. Para Cavalcanti (2006) e Yuhl, et al (2008), um bom líder desenvolve uma aura de carisma, tornando-se motivador, entusiasmado e comunicando-se, tanto com palavras quanto por gestos. Cria metas para estimular os que o seguem e extrai dos liderados o que eles têm de

melhor, demonstrando confiança no seu desempenho. Outro ponto muito discutido foi com relação à influência do líder para com seus liderados. Um líder que influencia bem seus seguidores torna o desempenho mais eficaz, sendo essa qualidade fruto de muito planejamento, recursos e a forma com que a abordagem é realizada.

Outro ponto a ser destacado foi o entusiasmo, já que demonstrando animação com uma ideia contagia toda a sua equipe. O entusiasmo, a força e a energia do líder são contagiantes e motivam significativamente seus liderados. Os autores Chandler e Richardson (2008, p. 102) orientam que

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, p. 102).

No estudo de caso da instituição de ensino superior de médio porte familiar, destacam-se os estilos de liderança transacional, transformacional e laissez-faire, os quais foram adotados para que a pesquisa fosse realizada.

## 2.2 FATORES MOTIVACIONAIS

Um dos maiores desafios das empresas atualmente é conseguir pessoas motivadas, satisfeitas e felizes. Inúmeras pesquisas foram elaboradas e diversas teorias tentam explicar o que levou os indivíduos a agirem para alcançar seus objetivos. Quem toma à frente para buscar essa motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ensinar, mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializando o crescimento dos liderados e da organização e assumindo responsabilidades e tomadas de decisões. A figura do líder que dá ordens e cobra o cumprimento delas está totalmente fora de foco, conforme cita Neto (2010, p. 1)

A liderança tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe. (...) Esperava-se, do líder de ontem, que ele

*aprendesse pela organização*, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o líder que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram (NETO, 2010, p. 1).

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover; é um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados e ainda é uma palavra popularmente usada para explicar por que as pessoas agem de uma determinada maneira.

Na área da psicologia e nas outras ciências do comportamento, a palavra tem uso mais limitado. Alguns cientistas veem a motivação como fator que determina o comportamento (CRISÓSTOMO, 2010). As pessoas não são motivadas pelas mesmas razões, cada ser tem seus objetivos, todos são diferentes e possuem necessidades distintas que podem mudar de tempos em tempos: conquistar aquilo que se deseja, saber aonde chegar, ter as próprias metas. A pessoa motivada não desanima facilmente mediante algum problema, ela segue em frente e dá o melhor de si para conquistar seus sonhos.

Bergamini (2003) diz que a essência da motivação encontra-se no interior dos indivíduos, nasce de suas necessidades reais e não vem de fatos externos; ele defende ainda que o líder eficaz é sensível, ou seja, consegue perceber a motivação que seus liderados trazem dentro de si.

Para Bergamini (2003, p.63), “Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um”. Os líderes precisam identificar o que cada colaborador é capaz de oferecer para sua organização e aproveitá-lo o máximo possível. E “O importante é não desperdiçá-lo” (BERGAMINI, 2003, p. 64).

Não se pode comprar entusiasmo ou dedicação e ainda não foi definida nenhuma fórmula que indique como conquistar essa difícil tarefa. Atualmente, um dos principais desafios do líder é inspirar os funcionários, não apenas cobrar resultados. Mas há liderados que não são motivados, independente do meio. Segundo Christy (2006, p. 20),

Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações

estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que são mandadas fazerem, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas (CHRISTY, 2006, p. 20).

Foi nessa nova forma de pensamento que a motivação incorporou-se. Identificou-se que o entorno do indivíduo, como ambiente de trabalho e/ou atuação, determina sua condição motivacional. Segundo Robbins (2005), a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação, podendo ser definida como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despende na realização de uma tarefa, sendo capaz de levar a resultados favoráveis quando conduzida em uma direção que beneficie a organização. Já a persistência é a medida de quanto tempo a pessoa consegue manter seu esforço. A relação entre líder e liderado passou a se basear na motivação, estimulando o subordinado a crescer e se consolidar dentro da instituição, mantendo-o persistente em suas tarefas.

Vários estudos definem motivação, tanto por parte do liderado como do líder, dividindo posições em dois grupos: aqueles que consideram a motivação como intrínseco ao indivíduo e os teóricos que consideram que são os fatores externos ou extrínsecos que motivam. Segundo Chiavenato (2010), a motivação está contida dentro da própria pessoa e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. São exemplos de fontes de motivação extrínseca dinheiro, promoções e reconhecimento do gerente e dos colegas de trabalho.

Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, ou seja, não podemos dizer que motivamos os outros a alguma atividade ou de alguma forma. A motivação intrínseca deriva-se do relacionamento da pessoa com a própria tarefa. Um indivíduo fica intrinsecamente motivado quando se sente gratificado pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada. Ele envolve-se no trabalho pelo desafio ou pelo prazer em si, sentindo-se motivado pelo interesse na satisfação que ele proporciona (VROMM, 2007 e ROBBINS, 2002).

Segundo Silva (2007, p. 9), a motivação é caracterizada como:



Um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano (SILVA, 2007, p. 9).

Gaudêncio (2009, p. 40) numerou alguns fatores que motivam e são usados pelos líderes para obterem maior entrega e vontade dos liderados. O primeiro é o desafio. Segundo o autor, “o desafio é um dos dois mais importantes fatores motivacionais. O segundo desafio é o reconhecimento.” Para o autor, o desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades. O líder pode delegar algumas tarefas que darão a ele mais tempo para administrar e analisar resultados e o liderado sente-se mais motivado por receber alguma tarefa mais interessante. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes, afetando a eficiência do trabalhador; ele deseja ter um trabalho significativo.

O ideal é cada pessoa desenvolver dentro de si a automotivação, mas o papel do líder nesse processo é importante, porque a partir do momento que conhece sua equipe e suas pessoas, tem a possibilidade de exercer com mais facilidade seu papel: provocar um novo ânimo, conquistar a confiança do seu liderado, levando-o aonde não poderia ir sozinho, inspirá-lo a fazer aquilo que se acha incapaz de realizar, tornar-se um “espelho”, exemplo, provocar o esforço e persistência, buscando o comprometimento para atingir os resultados (VOIGTLAENDER, BEILER e WALKOWSKI, 2011).

Segundo Adair (2011, p. 1), no livro “Liderança e Motivação”, a motivação pode desencadear efeitos sobre a saúde mental:

Líderes que possuem declarações positivas incluíam sintomas de diminuição de tensão, com ganho de peso quando abaixo do peso, e parando de beber e fumar muito. Os relatos negativos mais numerosos, porém, mencionam efeitos psicossomáticos (problemas de pele, úlceras, doenças cardíacas), mudanças fisiológica relacionadas a tensões (como dores de cabeça intensas e perdas de apetite), e sintomas mais difusos de ansiedade, possivelmente estão relacionadas a disposições temperamentais do indivíduo (ADAIR, 2011, p. 1).

## 2.2. FATORES DE INFLUÊNCIA DO ESTRESSE

Estresse é um termo derivado do latim *stringere*, que significa tração apertada, ou seja, “espremer”. Desde o século XVII, a palavra estresse era usada

para descrever um estado de “fadiga” ou “aflição”. Para as ciências físicas e humanas, o termo estresse descrevia uma espécie de força, esforço pesado, portanto, há a possibilidade de se medir o estresse a que um indivíduo está sujeito.

Assim, esse termo passou a ser subjetivo, associado às condições emocionais e psicológicas, ou mesmo como sinônimo de pressão, passando a ser descrito por causa e efeito (COOPER, COOPER E EAKER, 1988; ARNOLD, ROBERTSON E COOPER, 1995; LIPP, 2001 e FRASER, 1983).

Foi nesse contexto que o estresse passou a ser associado a distúrbios comportamentais, sendo estudado pela psicologia, mais especificamente pela psicopatologia. A raiz do termo psicopatologia deriva do grego: *psykhé* (psico, significa ‘alma’) e *pathós* (patia, denotando ‘doença’). Desta forma, a psicopatologia é, etimologicamente, uma doença da alma, sendo um conceito na interseção entre a psicopatologia e o campo das condutas antissociais.

O estresse ocasiona o aparecimento de sintomas psicossomáticos, ou seja, que se manifestam de forma psicológica e física. Isso atraiu estudiosos da área de psicopatologia, pois sintomas como introspecção, isolamento e falta de relacionamentos pessoais e afetivos são características presentes tanto para psicopatas como para indivíduos estressados.

No entanto, algumas características marcantes diferenciaram as duas vertentes. Segundo Hare (1991), a Psicopatologia consiste de uma perturbação da personalidade que se caracteriza por um conjunto de comportamentos consequentes dos traços de personalidade. Tal diferença proporcionou a separação dessas duas teorias, mas ainda restaram algumas semelhanças (ALMEIDA, C.A.P., 2012; BENKE, 2008 e HARE, 1991). Num contexto mais preciso, estresse é definido por Selye (1965), como “o estado manifestado por uma síndrome específica, constituída por todas as alterações não específicas produzidas num sistema biológico”.

A síndrome do estresse biológico, denominado por Selye (1965) de Síndrome de adaptação Geral (SAG), apresenta três estágios: reação de alarme, fase de adaptação e fase de esgotamento (Figura 1).

Estágio da Síndrome da Adaptação Geral

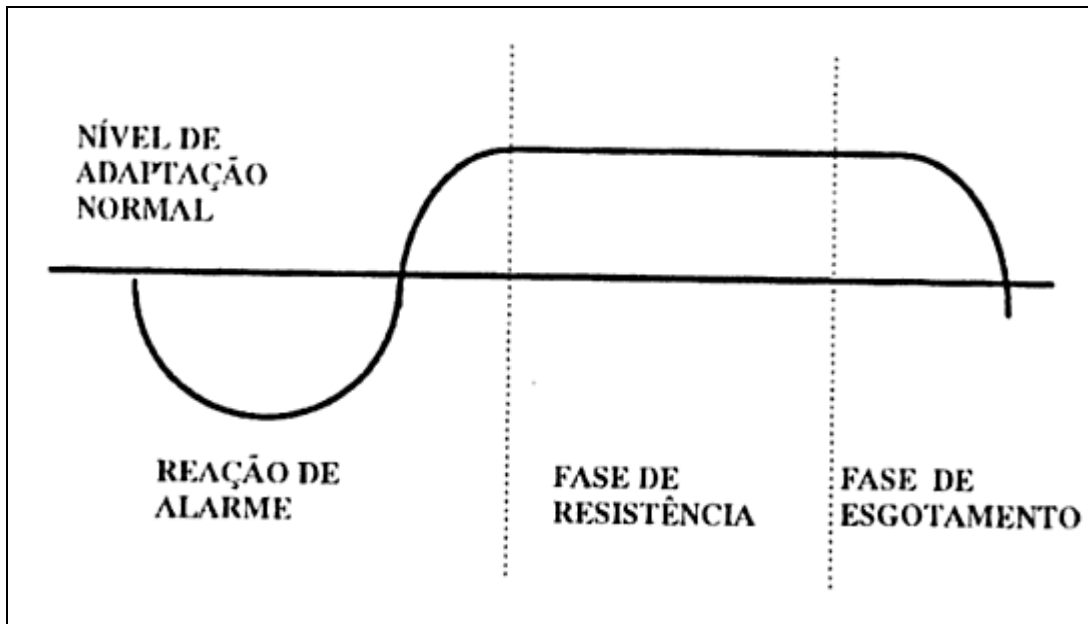


Figura 1: Estágio da Síndrome da Adaptação Geral segundo Selye (LIPP, 2001).

Fonte: Lipp (2001)

A primeira linha pontilhada da figura 1 é o ponto que dá início ao processo de restabelecimento do equilíbrio do organismo do indivíduo e a adrenalina é eliminada, desta forma o indivíduo sai da fase de reação de alarme sem complicações para o seu bem-estar. A segunda linha pontilhada é quando podem ocorrer duas situações: se a energia utilizada durante a fase de resistência for suficiente, o indivíduo reabilita-se e, então, sai do processo de estresse; mas se o estressor exige do indivíduo mais esforço para adaptar-se do que lhe é possível, nesse caso, o organismo perde mais forças e torna-se debilitado ao surgimento de doenças; o indivíduo entra na fase do esgotamento na qual a energia é insuficiente para lidar com a fonte de estresse.

Na reação de alarme, ocorrem as mudanças físicas (mãos e ou pés frios, boca seca, dor no estômago, aumento de sudorese, tensão muscular na região dos ombros, aperto na mandíbula/ranger os dentes ou roer unhas/ponta da caneta, diarreia passageira, insônia, taquicardia, respiração ofegante, hipertensão súbita e passageira, mudança de apetite, agitação, entusiasmo súbito) em resposta ao estímulo. Isso porque o estado de estresse libera adrenalina, substância vasoconstritora, provocando uma diminuição do diâmetro dos vasos sanguíneos, podendo levar à morte.

Na fase de resistência, o estressor, nome dado ao indivíduo estressado, permanece em estado de tensão durante um período prolongado, exigindo uma adaptação do organismo. Seus sintomas são: problemas com a memória, mal estar generalizado, formigamento nas extremidades, sensação de desgaste físico constante, mudança de apetite, aparecimento de problemas dermatológicos, hipertensão arterial, cansaço constante, gastrite prolongada, tontura, sensibilidade emotiva excessiva, obsessão com o agente estressor, irritabilidade excessiva, desejo sexual diminuído. Contrário aos sintomas da fase de alarme, ocorre uma rarefação do sangue, ou seja, uma falta de oxigenação sanguínea, além de outros sintomas que se manifestam quando o estresse persiste.

Na fase de esgotamento, o estressor está nesse estado por um longo período, esgotando a energia de adaptação. Os sintomas deste estágio são diarreias frequentes, dificuldades sexuais, formigamentos nas extremidades, insônia, tiques nervosos, hipertensão arterial confirmada, problemas dermatológicos prolongados, mudança extrema de apetite, taquicardia, tontura frequente, úlcera, impossibilidade de trabalhar, pesadelos, apatia, cansaço excessivo, irritabilidade, angustia, hipersensibilidade emotiva, perda do senso de humor. Nesse estágio, o organismo é atingido e adocece de acordo com o *locus de minor resistance*, isto é, o órgão-alvo de maior fragilidade, conforme sua própria constituição e suas heranças genéticas (LIPP, 2001).

Em uma posição de líder, o indivíduo deve se conhecer muito bem, saber quais são suas limitações, seus medos, suas qualidades e, principalmente, como se relaciona com pessoas e problemas que possam aparecer ao longo do desenrolar de suas funções. São muito comuns os desentendimentos profissionais para com seus seguidores, problemas com funções mal desenvolvidas, discrepância de ideias, além de conflitos da vida pessoal. Isso acarreta um estado de tensão permanente, fazendo com que o indivíduo/líder tenha dificuldade para relaxar e equilibrar tempos de trabalho e não trabalho. O problema está nesse estado prolongado e constante de preocupação, alerta e ansiedade, que caracteriza uma forte carga de estresse (COUTO, 1987 e MORAES & KILIMNIK, 1992).

O estresse pode ser desencadeado por vários motivos, tanto de caráter íntimo quanto profissional. Segundo Lipp (2001), o desencadear pode vir de fontes externas ou internas. Fontes internas estão relacionadas à maneira de ser e de se manifestar

do indivíduo quando sobre pressão. Já fontes externas estão relacionadas às exigências e cobranças cotidianas. O estresse ocupacional (fonte externa), que se refere ao trabalho, se torna cada vez mais comum à medida que as tecnologias se desenvolvem e a competição profissional aumenta.

Os colaboradores estão sujeitos ao estresse funcional, que corresponde à sobrecarga de trabalho, causada pela designação de muitas tarefas com prazos curtos para a execução, ambiguidade de prioridades, nível de autoridade e de autonomia, a incerteza quanto ao futuro e convívio com colegas insatisfeitos. Além disso, o estresse também pode tomar proporções maiores, quando fontes internas e externas se juntam, causando uma perturbação emocional, desencadeando transtornos de comportamento e personalidade. Para a psicopatia, tanto estressores como psicopatas passaram ou passam por situações que os desestruturaram em algum momento ou ocasião da vida (LIPP, 2001 e CAMELO E ANGERAMI, 2004).

Segundo a literatura, existem três formas de abordagens para o estresse: **bioquímica, psicológica e sociológica**. Essas variedades podem ser pensadas numa dependência mútua e complementar. Influenciada por Selye (1965), a abordagem bioquímica surgiu nas décadas de 1930 a 1950, indicando que cada indivíduo desenvolva, por ação do seu organismo, o estado de estresse. A abordagem psicológica se baseia nos estilos de comportamento, ou seja, como o indivíduo se manifesta diante de um problema, conflito e até mesmo situações do cotidiano. Nesse contexto, encontram-se as vertentes psicossomáticas, interacionista, comportamental, a psicopatologia do trabalho e a psicologia social. A abordagem sociológica refere-se à compreensão das diversas variáveis que se constituem no contexto da sociedade, ou seja, relações em comunidade que desencadeiam esse estado de estresse (SAMULSKI, CHAGAS, NITSCH, 1996 e ZILLE, 2005).

Existem duas vertentes comportamentais destacadas nos estudos de Friedman e Rosenman, (1976), chamadas de padrão de comportamento A/B. Os autores, por serem cardiologistas, desenvolveram estudos sobre estresse com o intuito de entender e explicar por que comportamentos específicos desencadeavam ataques cardíacos. A partir desse estudo, estipularam os padrões A e B para caracterizar os indivíduos. Assim como foram estipulados os padrões A e B, para Cleckley (1988), há, na psicopatia, uma diferenciação na caracterização dos perfis

comportamentais, chamados de primário e secundário (FRIEDMAN & ROSENMAN, 1976 e CLECKLEY, 1988).

O comportamento do tipo A está presente em indivíduos agressivamente envolvidos em uma luta crônica e incessante de conseguir sempre mais em tempo cada vez menor, chamado de **complexo ação-emoção**. São pessoas impacientes, agressivas, excessivamente competitivas e com tendências a tensões musculares e irritabilidade. Escravos da chamada “doença da pressa”, são mais suscetíveis à morte prematura pelo mal cardíaco.

Para esse tipo de comportamento, um ambiente de trabalho com cobranças constantemente maiores, tecnologias mais avançadas a cada dia e a velocidade das informações, é propício ao desencadeamento desse comportamento estressante do tipo A. Em comparação à psicopatia, esse mesmo indivíduo/líder se enquadra em uma de suas classificações, que corresponde ao perfil secundário. Neste, o descontrole perante as situações é comum, e a tensão e a ansiedade tornam-se companhia frequente (FRIEDMAN & ROSENMAN, 1976; ROSENMAN, 1996 e CLECKLEY, 1988).

Indivíduos com comportamentos do tipo B são o oposto, pois raramente se veem atribulados pela vontade de ter um número crescente de tarefas ou de participar de uma série progressivamente maior de eventos num espaço de tempo cada vez mais limitado. Além disso, sabe identificar quais são suas virtudes e qualidades bem como suas limitações, não se preocupando com que os outros vão pensar de suas ações. Esses indivíduos se adaptam bem a situações que acarretam um estado de estresse, não desenvolvendo de forma prejudicial distúrbios emocionais. Para a psicopatia, tais indivíduos se adaptam ao perfil primário, no qual controlam suas emoções e desejos, não demonstrando fraquezas e medos (FRIEDMAN & ROSENMAN, 1976 e CLECKLEY, 1988).

A relação entre o líder e liderado é essencial, desde que essa interação não seja desgastante e desestimuladora. O trabalho exige muito de um indivíduo, tanto no caráter profissional como no emocional, levando-o a amar ou odiar sua ocupação. Segundo Dejours (1996) e Quick (et al 2003), o trabalho pode ser uma fonte de prazer, uma forma de construir uma nova vida. No entanto, a situação de sofrimento diante do ofício vem sendo muito mais presente no meio profissional. Essa condição acarreta um desinteresse e desmotivação por parte do indivíduo/líder, levando ao desencadeamento de doenças psicossomáticas.

Para Dejours (1996) e Quick (et al 2003), “a desorganização à qual sucumbe o doente não se traduz por sintomas mentais, mas pelo aparecimento de uma doença somática”. Os principais motivos que prejudicam a saúde emocional, e conseqüentemente a física, são a competição e conflitos dentro do meio profissional. A exposição do líder ou mesmo do liderado a esse ambiente de poucos amigos, traições, inconvenientes e pressão excessiva, desencadeia um primeiro sintoma: o isolamento social. Ao se distanciar da família e amigos e da sociedade em geral, o “seu mundo” passa a ser o lugar onde se sente bem e confortável. É nesse momento em que surgem os distúrbios psicossociais, como depressão, fobias, manias, entre outros. Em um segundo momento, os efeitos físicos desse isolamento se manifestam em doenças que passam a ser crônicas e progressivas.

Foi na Revolução Industrial, na qual a produção era o principal objetivo, que o trabalhador tornou-se irrelevante, não havendo preocupação em resguardar a saúde dos funcionários. A falta de infraestrutura das primeiras fábricas, como sujeiras, barulhos, falta de iluminação, de segurança e com jornadas de trabalho que chegavam a 16 horas diárias, levou os trabalhadores a se revoltarem, surgindo os sindicatos em defesa dessa nova classe. Nessas condições, os trabalhadores começaram a desenvolver estados de irritabilidade, impaciência e agressividade, referentes à sobrecarga e estresse no ambiente de trabalho.

Desta forma, começou a surgir, nesse contexto, a melhora das condições de trabalho por meio de políticas de qualidade, tanto do ambiente físico como psicológico do trabalhador, estimulando e motivando-o para melhor rendimento de suas tarefas. As organizações perceberam que o ser humano no trabalho é mais complexo do que se esperava e passaram a fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância, já que apenas bons salários não eram mais suficientes. (BENKE, 2008 e ROBBINS, 2005).

Foi a partir da ideia de melhores condições para os trabalhadores que as empresas/instituições mudaram seu conceito de administrar. Segundo Cabrera (2011, p.3),

[...] a nova administração evoluiu e continua evoluindo para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos e, através desta, para a consecução dos objetivos das organizações. Nesta concepção, para estudar, avaliar, entender e poder administrar, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional (CABRERA, 2011, p.3).

Dentro de um ambiente de trabalho, a vontade por parte de todos os envolvidos é fundamental. Um bom ambiente de trabalho não se resume apenas a segurança do trabalho, e sim que seja associado a uma qualidade e melhoria total, tanto no que se refere ao clima organizacional, como respeito para com os profissionais atuantes na instituição, segundo Limongi-França (1997). Aspectos como a motivação, autoestima e produtividade foram associados a melhores condições de trabalho e essas melhorias foram uma forma de motivar, estimular e favorecer tanto o liderado como o líder, identificando suas dificuldades e limitações e favorecendo para que o crescimento e especialização sejam benéficos para ambos os envolvidos. Segundo Michel (2001), para que haja mudanças referentes ao ambiente de trabalho e à motivação, devem-se considerar as seguintes condições:

- a) **Reconhecimento da necessidade de mudança** – sem haver uma vontade expressa de mudar, tendo em conta a obtenção de uma melhoria das condições de trabalho, tal não é possível;
- b) **Cooperação nas relações profissionais inter-hierárquicas** – a informação, bem essencial de qualquer organização, deve circular os indivíduos nos vários níveis, quer horizontal, quer verticalmente;
- c) **Implicação dos trabalhadores no processo de melhoria contínua** – a empresa passa a ser vista como um bem comum e não uma entidade abstrata que suscita uma maior identificação e participação ativa no seu seio;
- d) **Permanente controle dos resultados** – não basta elaborar um diagnóstico e fazer uma proposta de melhorias, há de testá-las continuamente, e adaptá-las sempre que necessário, tendo em conta as alterações de equipamentos, de instalações, da organização do trabalho, do ambiente de trabalho, principalmente a âmbito motivacional.



A adaptação do ambiente de trabalho aos trabalhadores é válido para qualquer empresa/instituição que possua funcionários em um sistema hierárquico, líder e liderado, em que o desenvolvimento das funções se torne mais prazeroso e eficaz.

### 2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos realizados por diversas áreas sobre o comportamento humano nas organizações, tais como a interatividade entre as pessoas, o que estimula e o que desestimula a realização das atividades, e a importância do ser humano relacionados à produtividade e ao desempenho organizacional.

A Escola das Relações Humanas, 1930, deu início à preocupação e à valorização das pessoas no desenvolvimento de suas atividades nas organizações. A partir daí é que surgiram os primeiros estudos que tinham como objetivo analisar como as pessoas enxergavam as condições de trabalho às quais estavam submetidos, e a importância do ambiente e das relações na realização das atividades. Essas pesquisas direcionaram os estudos ao que se chama de “clima organizacional”.

Entende-se por clima organizacional “o conjunto de características que (a) descrevem a organização e a distingue de outras, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam o comportamento pessoas nas organizações” (FOREHAND; GILMER, 1964, p. 362 apud KUNDU, 2007, p. 101).

Identificar o clima organizacional auxilia a organização a identificar seus pontos fortes e fracos, medir a motivação existente entre os colaboradores no desempenho de suas atividades. Gonzalez (2002) diz que o clima organizacional pode ser o primeiro passo para a aplicação dos processos de certificação de qualidade, pois o sucesso da implantação de uma certificação deriva do comprometimento e responsabilidade dos colaboradores, os quais são os que executam e cumprem diretamente as normas, o que resulta em mudança cultural.

Ainda segundo Gonzalez (2002), por meio do estudo sobre o clima organizacional, podem-se identificar as forças e fraquezas da organização, o que aponta uma condição para estimular a participação dos colaboradores no processo, na implantação de soluções e incita a motivação dos colaboradores, o que contribui

para que as metas sejam cumpridas, que a qualidade seja garantida e que o cliente esteja satisfeito.

A partir da década de 1980, Moran e Volkwein (1988) expuseram uma aplicação de clima organizacional em uma instituição de ensino superior que tinha como objetivo colaborar para a construção de uma teoria sobre clima organizacional em instituições de ensino superior. Chiang et al (2005) completaram, elaborando um estudo investigativo com o objetivo de verificar a relação entre clima organizacional e eficácia em professores de instituições de ensino superior. As entidades participantes do estudo foram chilenas e espanholas, públicas e privadas. A pesquisa mostrou a eficácia sobre influência do clima organizacional conforme os professores sentiam-se com mais liberdade na instituição, demonstrando maior interesse e capacitação na realização de suas atividades.

Um Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade (CLIOUNing) foi criado por Mejías et al (2006) para mensurar o clima organizacional em instituições de ensino superior. Este instrumento foi aplicado e validado, pois se demonstrou válido e eficiente para análise de clima organizacional em instituições de ensino superior. Posteriormente, esse modelo foi adaptado por Brito e Jiménez (2009), que aplicaram o instrumento em um estabelecimento da Venezuela. Por meio da pesquisa, conseguiram identificar oportunidades de melhoria no clima organizacional, o que tornou o instrumento confiável, possibilitando a aplicação de um plano de ação.

Estudos foram realizados, desde então, em instituições de ensino superior, o que contribuiu para uma análise do clima organizacional de modo a proporcionar melhorias para os colaboradores das entidades. Proporcionar um ambiente agradável aos coparticipantes é um auxílio para o aumento da satisfação, da motivação, do interesse e dedicação, da responsabilidade, do estímulo à criatividade e da valorização dos indivíduos.

Os resultados obtidos durante a aplicação dos questionários entre docentes e coordenadores da instituição de ensino superior de porte médio familiar da Unilago demonstraram que, de acordo com suas percepções, não ocorre estresse por parte dos docentes em relação às coordenações, o que mostra que o clima organizacional da instituição é eficiente.

Para uma avaliação mais profunda e detalhada no assunto, clima organizacional, pode-se deixar como sugestão a continuidade da pesquisa, se estendendo a todos os funcionários da instituição.

## 2.4. OSHAS 18000 E ISO 16000

### 2.4.1. ISO 16000

A necessidade de se atualizarem frente às exigências de seus clientes internos e externos faz com que as organizações procurem formas de buscar melhorias contínuas em processos, produtos e serviços. Em dezembro de 2004, foi publicada, no Brasil, a norma ABNT NRB 16000 Responsabilidade Social – Sistema de Gestão – Requisitos. As normas são processos estruturados que conduzem a organização a ser eficiente.

A Certificação do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social não é apenas uma preocupação com o uso consciente dos recursos econômicos da organização, mas contribui para o desenvolvimento social, por meio da realização profissional de seus colaboradores.

Segundo Ursine & Sekiguchi ( 2005), o ponto mais relevante desta norma é que a aplicação é válida a todos os tipos e portes de organização. Embora o público usual de normas de sistemas de gestão sejam as grandes corporações, essa foi redigida de forma a aplicar-se também às pequenas e médias empresas, de qualquer setor, bem como às demais organizações públicas ou do terceiro setor que tiverem interesse em aplicá-la e entendimento amplo do tema “Responsabilidade Social”. Essa norma incorporou o conceito mais vasto de Responsabilidade Social, ao aproximá-lo do desenvolvimento sustentável e incluir, em seu cerne, o engajamento e a visão das partes interessadas; necessidade de comprometimento dos funcionários e dirigentes de todos os níveis e funções. Em diversos pontos da norma, ressalta-se a necessidade de comprometimento dos dirigentes e funcionários de todos os níveis e funções, em especial os da alta direção, uma vez que se trata de um tema transversal; necessidade de uma política da responsabilidade social; o desenvolvimento social e a criação de programas com objetivos e metas. A norma prescreve que a alta administração deve definir a política de Responsabilidade Social, “consultando as partes interessadas” e assegurando, dentre outros tópicos, que se inclua o comprometimento com a promoção da ética e do desenvolvimento sustentável”. Na etapa de planejamento, a organização deverá implementar e

manter objetivos e metas da Responsabilidade Social, com o desenvolvimento de funções e níveis relevantes dentro da organização e demais partes interessadas.

Dentre os programas da NRB 16000 que devem ser desenvolvidos pela organização, além da preocupação com o meio ambiente, destacam-se ações sociais de interesse público, compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; combate à discriminação; direitos do trabalhador, entre outros.

A norma adota o modelo PDCA (plan, do, check, act – planejar, fazer, avaliar e agir), facilitando a integração com os sistemas de gestão já existentes, evitando-se, assim, a criação de sistemas e departamentos isolados. Na prática, as normas de gestão são importantes ferramentas que auxiliam no controle das atividades a serem desenvolvidas, a exemplo de países avançados, onde predominam as tecnologias da informação e da comunicação, as normas são utilizadas como forma de exercer controle.

De acordo com Carrol (1999), a responsabilidade social nos negócios está sendo chamada para assumir compromissos amplos para a sociedade como nunca antes e para servir a extensa variação de valores humanos (qualidade de vida além de quantidade de produtos e serviços). Os negócios existem para servir a sociedade; seu futuro dependerá da qualidade da gestão em responder às mudanças de expectativas do público.

Toda a cadeia produtiva da empresa tornou-se envolvida pela responsabilidade social: clientes internos e externos, fornecedores, ambiente, sociedade e comunidade.

Segundo Barbosa (2001), as organizações estão se tornando comunidades suficientes baseadas em duas ideias: as empresas são as mais importantes instituições do mundo contemporâneo e estão se transformando em instituições totais e, assim, refletem essa informação na vida do ser humano. A intenção da responsabilidade social nas organizações é informar à sociedade as práticas organizacionais que nem sempre são justas.

O assunto Responsabilidade Social é muito vasto e lança algumas reflexões como, por exemplo, qual sociedade é mais adequada não somente no que diz respeito ao desenvolvimento econômico, mas ao desenvolvimento humano. Acredita-se que o desenvolvimento econômico seja o próprio desenvolvimento da capacidade humana, o qual garante o bem-estar das pessoas. O aumento do poder

das organizações demonstra, além das responsabilidades habituais, a incumbência de proporcionar bem-estar social às pessoas.

Ainda segundo Barbosa (2001), as organizações estão causando uma revolução silenciosa na população. Não se pode criar uma sociedade sem a produção de bens e serviços e sem proporcionar qualidade de vida aos colaboradores.

#### 2.4.2.OSHAS 18000

O Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho (OSHAS, 2007) – é um conjunto de normas que objetivam estabelecer, executar e alcançar políticas de ordem, por meio de atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos. São fatores que estão relacionados à segurança e à saúde dos colaboradores ou de qualquer pessoa que esteja ligada ao local de trabalho.

Segundo Lin e Mills (2001), as principais características que estão relacionadas à segurança são o desempenho e tamanho da organização, a gestão e o compromisso dos colaboradores quanto à segurança e saúde no trabalho. Para Salamone (2008), as finalidades que levam as organizações a implantarem SGSSTs são: melhoria contínua, melhoria de imagem, aumento da competitividade, chance de reduzir os custos com gestão, novas oportunidades de mercado, maior produtividade e melhoria nos produtos. Trivelato (2002) acrescenta ainda como propósitos, minimizar problemas sociais e econômicos de acidentes e doenças relacionadas ao trabalho.

A política da organização, o gerenciamento e o comprometimento da alta direção com o processo, assim como com a mudança e a melhoria da segurança e da saúde no trabalho são destacadas por Quelhas; Alves; Filardo, 2003. A norma baseia-se na metodologia PDCA (plan, do, check e act) e pode-se aplicar a qualquer tipo ou tamanho de organização.

Na figura 2, podem-se identificar os requisitos da Oshas 18000.

4.1 Requisitos gerais
4.2 Política de SST
4.3 Planejamento
4.3.1 Identificação de perigos, avaliação de riscos e determinação de controles
4.3.2 Requisitos legais e outros
4.3.3 Objetivos e programa(s)
4.3.4 Programa de gestão de SST
4.4 Implementação e operação
4.4.1 Recursos, funções, responsabilidades, prestações de contas e autoridades
4.4.2 Competência, treinamento e conscientização
4.4.3 Comunicação, participação e consulta
4.4.4 Documentação
4.4.5 Controle de documentos
4.4.6 Controle operacional
4.4.7 Preparação e resposta a emergências
4.5 Verificação
4.5.1 Monitoramento e medição do desempenho
4.5.2 Avaliação do atendimento a requisitos legais e outros
4.5.3 Investigação de incidentes, não conformidade, ação corretiva e ação preventiva
4.5.3.1 Investigação de incidente
4.5.3.2 Não conformidade, ação corretiva e ação preventiva
4.5.4 Controle de registros
4.5.5 Auditoria interna
4.6 Análise crítica pela direção

Figura 2. Requisitos da OHSAS 18000.  
 Fonte: Oshas (2007).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida para que se possa compreender e estabelecer relações entre os estilos de liderança e os níveis de estresse ocupacional tanto para líderes como para liderados, e como um ambiente motivador pode colaborar para que essa relação seja produtiva e estimulante. Pelo trabalho possuir um foco descritivo exploratório, faz-se necessário o levantamento bibliográfico (GIL, 2007).

Do ponto de vista dos procedimentos de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 70), a pesquisa bibliográfica é:

[...] a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominantemente de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado. Para realizar uma pesquisa bibliográfica, é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados. Nesse sentido é relevante, levantar e selecionar conhecimentos já catalogados em bibliotecas, editoras, internet [...] (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70).

É um estudo de caso descritivo exploratório, segundo Gil (2007, p. 42) [...] “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”, e a análise será de profundidade, um estudo verticalizado.

Considerou-se como participantes deste caso, professores e coordenadores de uma instituição de ensino superior de porte médio familiar, analisando-se a relação entre estilos de liderança dos coordenadores e o estresse ocupacional vivenciado por professores em função do convívio e atributos dados pelos coordenadores.

Realizou-se um questionário com os professores sobre a coordenação e outra pesquisa com os coordenadores para identificar o estilo de liderança de cada um e, a partir dos resultados, verificou-se se existe relação entre níveis de estresse dos professores e os estilos de liderança dos coordenadores da instituição.

Creswell (2003) destaca que das premissas sobre o conhecimento, estratégias, e métodos escolhidos, resulta uma abordagem de pesquisa que tende a ser quantitativa, qualitativa, ou combinada. As seguintes definições ajudam a esclarecer os três caminhos possíveis.

Neste estudo, foram relevantes as particularidades impostas pelo problema de pesquisa. O tema no qual o problema de pesquisa se situa (estilos de liderança e estresse ocupacional) é antigo, mas a relação entre eles apresentam características relativamente novas. O trabalho envolveu uma revisão bibliográfica sobre os estilos de liderança e estresse ocupacional, apresentando percepções muito distintas em relação ao tema. Foi realizado um levantamento de informações junto aos docentes e coordenadores de uma instituição de ensino superior de porte médio familiar, por meio de um questionário voltado a identificar os estilos de liderança dos coordenadores e o nível de estresse dos docentes em relação à coordenação.

Em função dessas particularidades, e coerente com o fato de ter situado este trabalho e seu autor na escola pragmática de pensamento, o estudo utilizou uma estratégia de investigação baseada em uma pesquisa descritiva exploratória. Dessa forma, utiliza basicamente informação em forma de texto para a consecução dos seus objetivos.

A última das questões a ser definida foi a escolha dos métodos de pesquisa, os quais são a estrutura básica de um estudo e proveem a orientação geral para uma investigação. Neles são definidos e organizados os padrões segundo os quais a coleta e análise de dados serão realizadas. A pesquisa foi um estudo de caso de forma exploratória e descritiva, comparando o quadro teórico levantado por vários autores da literatura, no referencial teórico, com elementos da abordagem quantitativa, ou seja, pela aplicação de questionário. Malhotra (2001) e Creswell (2003) ratificam esta afirmação dizendo que a pesquisa consiste em identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistemática e objetiva.

A metodologia apresentou, portanto, um movimento duplo do pensamento reflexivo, processo este que combinou a indução e a dedução, usadas de maneira sequencial. A indução ocorre devido ao uso de casos particulares para um entendimento geral; a dedução é usada no referencial teórico, por meio de levantamento bibliográfico (CASSEL & SYMON, 1994).

Foram realizados os seguintes passos para a realização do presente estudo: levantamento bibliográfico sobre o tema estilos de liderança; levantamento bibliográfico sobre os fatores de influência do estresse ocupacional; desenvolvimento de perguntas a partir do referencial teórico; discussão das perguntas da pesquisa; aplicação do questionário entre os coordenadores e professores da instituição de



ensino; análise dos resultados; elaboração do relatório final na forma de dissertação de mestrado.

A segunda etapa da pesquisa foi definir os itens avaliados, bem como associá-los a cada uma das dimensões. O processo para a coleta de dados utilizou-se de um questionário respondido por professores e coordenadores da instituição de ensino superior, para verificação de informações descritivas. Além disso, teve como objetivo uma análise mais detalhada da correlação entre os temas do trabalho, presentes nos membros da instituição. Dentre estas informações, constou o objetivo da pesquisa, sua justificativa, bem como o perfil e história do pesquisador e um questionário com perguntas sobre os temas do trabalho.

A escolha pelo questionário, no caso de uma instituição de médio porte familiar, justificou-se por algumas razões. Primeiramente, referente à facilidade e praticidade da coleta de dados. Segundo pela maior agilidade, considerando um número extenso de funcionários na instituição. Na sequência, por demandar menos tempo para a finalização das coletas, em comparação a entrevistas. Dessa forma, escolheu-se a faculdade citada para a realização da pesquisa por já possuírem um quadro estruturado de funcionários/docentes.

Antes do começo do processo de questionamento, foram explicitadas, aos entrevistados, todas as normas éticas às quais a pesquisa está atrelada. Dentre estes, destaca-se: quaisquer declarações que visem assegurar a colaboração do respondente, quaisquer garantias dadas a ele, orais ou escritas, deverão ser factualmente corretas e respeitadas; o respondente permanecerá anônimo. Deve-se assegurar, em especial, que qualquer registro que contenha referência à sua identidade seja mantido confidencial e em segurança até o momento em que ela seja separada ou eliminada do documento em questão; conclusões e dados de um projeto de pesquisa são propriedades da empresa.

Nenhuma conclusão ou dado poderá ser divulgado pelo pesquisador a terceiros sem o prévio consentimento do entrevistado. Será dada toda liberdade para o entrevistado versar sobre quaisquer temas que julgar pertinentes às perguntas, o que contribuiu para entender a percepção dele (e, por consequência, da empresa/instituição) sobre o tema.

## 4. CONTEXTO EDUCACIONAL

A cidade de São José do Rio Preto está localizada ao norte paulista, distando 452 km de São Paulo e 710 km de Brasília; está entre as cidades brasileiras com melhor qualidade de vida. A urbe é hoje um centro de produção e consumo de bens e serviços de natureza econômica, social e cultural, e situada em uma região com mais de dois milhões de pessoas. Esta região encontra-se enquadrada nas estratégias de interiorização de desenvolvimento do Governo Federal. Em razão de sua localização estratégica, ligada às regiões Norte e Sul pela BR153 (Rodovia Transbrasiliana) e regiões Leste (Porto de Santos) e Oeste (Goiás e Mato Grosso), pelas rodovias Washington Luiz, Euclides da Cunha e Feliciano Sales Cunha, a região oferece condições de acesso a mercados em expansão e centros fornecedores tradicionais.

A UNIÃO DAS FACULDADES DOS GRANDES LAGOS, situada em São José do Rio Preto, integra o Sistema Nacional de Educação Superior, cadastrada sob N° 1046. Seu credenciamento institucional, por período de três anos, está formalizado na Portaria Ministerial N° 729 de 09 de agosto de 2013, publicada no DOU de 12/08/2013 – Seção I – p. 10. Os resultados de avaliações externas lhe conferem os indicadores de qualidade apresentados a seguir.

A missão da *União das Faculdades dos Grandes Lagos* foi estabelecida em consonância com o Plano Nacional de Educação, aprovado pela Lei 10172/2001, o qual impõe ambicioso papel ao Ensino Superior, mediante o implemento de sua função social, orientada pelo direito de todas as pessoas à vida digna. No contexto desta nova sociedade do conhecimento, com vistas à ampliação democrática do acesso ao ensino superior para, pelo menos, 30% da faixa etária entre 18 e 24 anos e diante da necessidade de redução das desigualdades regionais, a Comunidade Acadêmica da *União das Faculdades dos Grandes Lagos* reconhece como sua missão: contribuir para a ascensão social de seus formandos, mediante a oferta de educação superior voltada para a formação de profissionais competentes nas diferentes áreas do conhecimento.

O início das atividades da Instituição de Ensino Superior se deu em 1990, com a implantação dos cursos de Serviço Social e Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda, autorizados pelo extinto *Conselho Federal*

*de Educação*. Em 1995, houve a autorização para o início da Faculdade Rio-pretense de Administração, com o curso de Administração com habilitação em Recursos Humanos e na Faculdade de Comunicação Social foram autorizadas novas habilitações: Jornalismo e Relações Públicas e o curso de Turismo.

Visando seu crescimento e desenvolvimento integrado, a Mantenedora propôs, em 1996, ao Conselho Nacional de Educação e ao MEC - Ministério da Educação e do Desporto, projeto de unificação das faculdades e dos cursos, criando a “Unilago - União das Faculdades dos Grandes Lagos”, que congregava em sua estrutura formal os cursos de Serviço Social, Administração com habilitação em Recursos Humanos, Comunicação Social com Habilitações em Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Relações Públicas e o Curso Superior de Turismo. Assim, foi criada a atual estrutura de faculdades integradas da Instituição, aprovada pela Portaria MEC nº 553, de 11 de abril de 1997, e Parecer de Homologação nº 130/97, da Câmara de Ensino Superior do CNE, de 11.04.1997.

Em 1998, foi autorizado o curso de Secretariado Executivo; em 1999, os cursos de Administração com Habilitações em Comércio Internacional, Hotelaria, Empreendedorismo e Negócios e ainda o curso de Letras com Habilitação em Tradutor-Intérprete em Língua Inglesa. No ano 2000, foi disponibilizado o curso de Engenharia de Alimentos e, em 2002, Direito. Dando continuidade ao seu crescimento, a *União das Faculdades dos Grandes Lagos* obteve, em 2005, autorização para implantar os cursos de Educação Física, Nutrição, Sistemas de Informação e Normal Superior com as Habilitações em Magistério dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Magistério da Educação Infantil. O Curso Normal Superior e suas habilitações foram transformados em Pedagogia, conforme Portaria nº 506, de 17.08.2006.

Em 2006, foram acrescentados os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Letras com Habilitação em Português-Inglês e Respectivas Literaturas. Em 2007, Educação Física – Licenciatura e, em 2008, Psicologia e Biomedicina. Em 2009, foi autorizado o curso de Farmácia. Já em 2010, adentraram os cursos superiores de Tecnologias em Alimentos, Gestão Financeira, Gestão Ambiental, Gestão Hospitalar, Sistemas para Internet, Radiologia, Processos Químicos, Gastronomia e Hotelaria. Em 2011, Engenharia Civil, Engenharia Ambiental e Sanitária e Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Em 2012, foram validados os cursos de Medicina, Engenharia Elétrica, Engenharia de Produção e Ciências Contábeis.

Em relação à pós-graduação, a IES vem promovendo cursos de especialização nas áreas de Administração, Comunicação Social, Direito e Saúde.

## 5. CRITÉRIOS ESTABELECIDOS

Toda relação entre líder e liderado pode estabelecer uma interação de pontos a serem discutidos e tarefas demandadas a serem cumpridas. A compreensão e motivação tornam o ambiente de trabalho mais valorizado e, conseqüentemente, mais prazeroso para o desenvolvimento das tarefas, tanto do líder quanto do seguidor. Uma não valorização do subordinado acarreta a uma série de problemas, um dos mais comuns, ultimamente, é o estresse ocupacional.

Na área da educação, a relação entre professores e coordenação, não é diferente. O ambiente gerado pela coordenação perante seus docentes é de suma importância para manter a motivação e altas expectativas. Caso contrário, o desinteresse e a desvalorização do professor levam-no a se isolar, desencadeando um estado prolongado de estresse perante a coordenação e a instituição.

O que se averiguou foram quais os estilos de liderança usados pelos coordenadores de uma instituição de ensino superior e se esses acarretam e/ou se relacionam com o nível de estresse ocupacional dos professores. Para tal análise, foram aplicados dois questionários: um para avaliação dos estilos de liderança e outro para o diagnóstico do nível de estresse ocupacional.

Para a investigação dos estilos de liderança, elaborou-se um questionário baseado em trabalhos sobre liderança, especialmente os formulados por Avolio, Bass e Jung (1999). O intuito da aplicação do questionário foi identificar quais os estilos de liderança presentes em coordenadores de uma instituição de ensino superior do interior do estado de São Paulo considerada de porte médio familiar, associando-os às características e aos comportamentos de cada estilo, conforme conceitos apresentados no referencial teórico.

Identificaram-se coordenadores com comportamentos associados a carisma, compreensão e consideração pelos seus subordinados, no caso professores, enquadrando-se no estilo de liderança denominado como transformacional, no qual, segundo Olsen (2006) e Rodrigues (2011), o líder se compromete com seus liderados e às suas necessidades.

O questionário para diagnóstico de estilos de liderança, apresentado no anexo I, foi avaliado com relação às pontuações para cada conjunto de itens, ou seja, questões. A forma de pontuação foi a seguinte:

Itens 1 a 11: Estes itens medem o **carisma**. Para o cálculo da pontuação, somam-se os pontos que cada avaliador lhe atribuiu. Se o seu total para esses itens estiver acima de 29, demonstra-se um carisma significativo. Se o resultado for maior que 43, retrata uma pontuação muito alta em termos de carisma.

Itens 12 a 15: Esses medem **estímulo intelectual**. Se o total de pontos maior que 10, significa que existe um estímulo intelectual significativo. Se for maior que 14, é uma pontuação muito alta em estímulo intelectual.

Itens 16 a 19: Mede-se a **consideração individualizada**. Caso tenha obtido acima de 11, indica-se um grau significativo de consideração individualizada. Se for maior que 15, retrata uma pontuação bastante elevada em termos de consideração individualizada.

Itens 20 a 23: Apresentam o **comportamento baseado em recompensas contingenciais**. Se houve uma pontuação maior que 10, representa-se um grau significativo de comportamento baseado em recompensas contingenciais. Caso tenha sido maior que 14, é uma pontuação bastante.

Itens 24 a 27: Avaliam o **comportamento baseado na administração por exceção**. A pontuação mais alta que 7 consiste em um grau significativo de comportamento baseado na administração por exceção. Se o resultado for maior que 11, demonstra uma pontuação muito alta.

Itens 28 a 35: Esses últimos ponderam tendências a um comportamento de liderança do tipo **laissez-faire**. Caso a pontuação seja maior que oito, demonstra-se, até certo ponto, um tipo de comportamento passivo. Se foi maior que 16, há uma pontuação muito alta em termos de liderança passiva. Gerentes com comportamentos do tipo **laissez-faire** apresentam alto índice em termos de comportamentos de omissão/passividade. Desde que tenha obtido uma pontuação alta no último conjunto de itens, existe a propensão a ser um líder passivo.

**Líderes transformacionais** caracterizados por carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada. Caso tenha obtido uma alta pontuação nesses três quesitos, demonstra-se um bom exemplo e um líder transformacional.

**Líderes transacionais** proporcionam recompensas contingenciais e demonstram comportamentos baseados na administração por exceção. Se houve alta pontuação nesses dois itens, tem-se um comportamento de liderança transacional.

Para a investigação do nível de estresse ocupacional dos professores em relação à docência, outro questionário, agora destinado aos docentes, foi elaborado, tendo como bases vários trabalhos de estresse ocupacional, em especial o trabalho e questionário formulados por Gil-Monte, Carlotto e Câmara (2010). Identificou-se se o nível de estresse dos professores estava relacionado ou não ao estilo de liderança de seu coordenador. O tipo de liderança pode ser uma das principais fontes do estresse ocupacional entre professores, pois, segundo Benke (2008), o estresse ocupacional se instala e se agrava quando o indivíduo está sujeito a um excesso de cobranças e pouca valorização pelo seu trabalho por parte do líder.

O questionário para diagnóstico do estresse ocupacional, apresentado no anexo II, foi avaliado com relação às pontuações para cada conjunto de itens, ou seja, questões. A forma de pontuação foi a seguinte:

**Itens de 1 a 3:** Estão relacionados ao tempo de exercício da docência e se o avaliado tem se dedicado a outra atividade fora a docência. O intuito dessas questões é avaliar se o tempo de docência e/ou outra atividade está relacionado com o desenvolvimento do estresse ocupacional.

**Itens de 4 a 8:** Avaliam a satisfação pelo exercício da docência. Para calcular sua pontuação, somam-se os pontos atribuídos por cada avaliado em cada questão. Se o total para esses itens for maior que 8, é demonstrativo de satisfação significativa. Se a for maior que 13, obteve-se uma pontuação muito alta em relação à satisfação em exercer a docência.

Itens de 9 a 12: Mostram se a desmotivação e desinteresse dos avaliados estão relacionados à coordenação ou a outra atividade, fora a docência, realizada pelo docente.

Itens de 13 a 21: Indicam sua relação com o coordenador e se ela é estressante ou não. Caso tenha obtido uma pontuação maior que 26, demonstra-se um significativo nível de estresse ocupacional relacionado à coordenação. Se o resultado for maior que 41, é um indicativo de que há elevado nível de estresse ocupacional consequente da relação com o coordenador.

## 5.1. QUESTIONÁRIO E A AMOSTRAGEM

Os questionários foram aplicados em 30 coordenadores e 270 professores de uma instituição de ensino superior do estado de São Paulo, no ano de 2014. Para início da pesquisa, realizou-se uma avaliação preliminar do questionário e aquisição de resultados, aplicaram-se os questionários a uma pequena amostra do total a ser pesquisado, sendo 17 coordenadores e 140 professores, afim de identificar possíveis tendências relacionadas ao estilo de liderança e ao estresse ocupacional.

A partir dessa avaliação, pode-se identificar, dentre os coordenadores, que a maioria se classifica como uma líder transformacional (70%) e, com relação aos professores, cerca de 60% não sofre de estresse ocupacional pelo exercício da docência em relação às coordenações, sendo o restante, 40%, saturado, desmotivado e estressado pela docência ou por outra atividade que não a docência.



## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

### 6.1. QUESTIONÁRIO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após uma avaliação preliminar, os questionários foram aplicados a todos os coordenadores para diagnóstico dos estilos de liderança, e a todos os professores para análise do nível de estresse ocupacional.

#### 6.1.1. ANÁLISE DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Analisando os resultados obtidos com relação aos estilos de liderança, identificou-se que a maioria dos coordenadores obteve alta pontuação nos itens relacionados ao carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada, o que os classificaram como sendo transformacionais, como apresentado na tabela 2.

<b>Estilos de liderança</b>	<b>Quantidade (%)</b>
Líder Transformacional	60
Líder transacional	30
Líder Laissez-faire	10

Tabela 2 – Estilos de Liderança

Fonte: Dados Retirados do Questionário Aplicado no Estudo

Os dados apresentados na tabela foram formulados na figura 3 para melhor visualização.

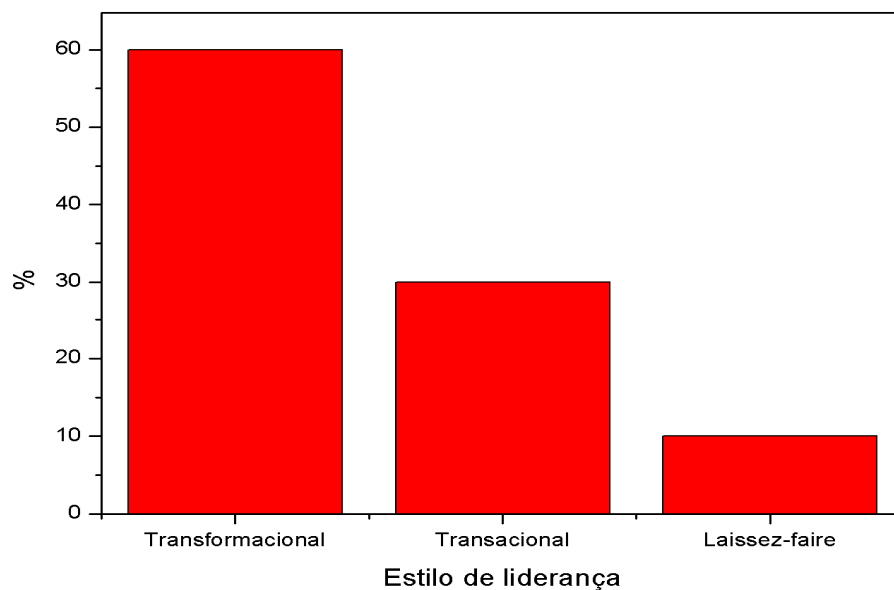


Figura 3, representando a porcentagem de coordenadores que foram diagnosticados em cada estilo de liderança.

Esses resultados indicam que a maioria dos avaliados, cerca de 60%, o que corresponde a 18 coordenadores, foi classificada como líderes transformacionais por possuírem altas pontuações em relação ao carisma, estímulo intelectual e consideração individualizada. Esse estilo de liderança considera seus professores como parte importante para as relações líder/liderado, valorizando suas competências, compreendendo suas dificuldades, motivando-os e disponibilizando melhorias nas condições e relações de trabalho. O líder transformacional procura satisfazer as necessidades dos seus liderados, estimula a motivação, demonstra determinação e confiança à sua equipe.

Em segundo lugar, com 30%, foram identificados cerca de nove coordenadores classificados como líderes transacionais, os quais tiveram altas pontuações no que diz respeito a recompensas contingenciais e comportamentos baseados na administração por exceção. Para esse estilo de liderança, a relação líder/liderado não passa de prestação de serviços, ou seja, não há formação de vínculos entre eles, e o coordenador não considera os professores como parte importante da equipe, podendo substituí-los sem considerações pessoais. Esse líder concentra-se nos insucessos e equívocos dos docentes, havendo uma troca constante de profissionais que estão sob sua coordenação. Essa troca só é duradoura enquanto forem interessantes para ambas as partes, ou seja, enquanto os colaboradores aceitarem a liderança.

No estilo de liderança *Laissez-faire* estão cerca de 10% do total de avaliados, o que corresponde a três coordenadores, classificados por altas pontuações nos itens relacionados a pouca reação perante problemas e pouco envolvimento. Esse é caracterizado por falta de comprometimento e responsabilidade para com o cargo que assume. A falta de suporte, decisão e envolvimento por parte dele, deixa os professores subordinados a essa liderança sem respaldo, não tendo a quem procurar caso haja algum problema profissional e/ou pessoal. Para esse líder, que sempre está ausente e nunca toma decisões, o docente deve assumir certas funções que são de responsabilidade do coordenador.

### 6.1.2. ANÁLISE DO ESTRESSE OCUPACIONAL

Para a análise dos dados referentes ao estresse ocupacional, analisou-se 270 professores, primeiramente com relação à satisfação pelo exercício da profissão de docente. Dentro dessa avaliação, a maioria dos professores, cerca de 85%, o que corresponde a 230 professores, estão satisfeitos pelo exercício da docência e 15%, aproximadamente 40 docentes, estão saturados ou cansados do exercício da profissão. Esses dados são apresentados na figura 4 a seguir.

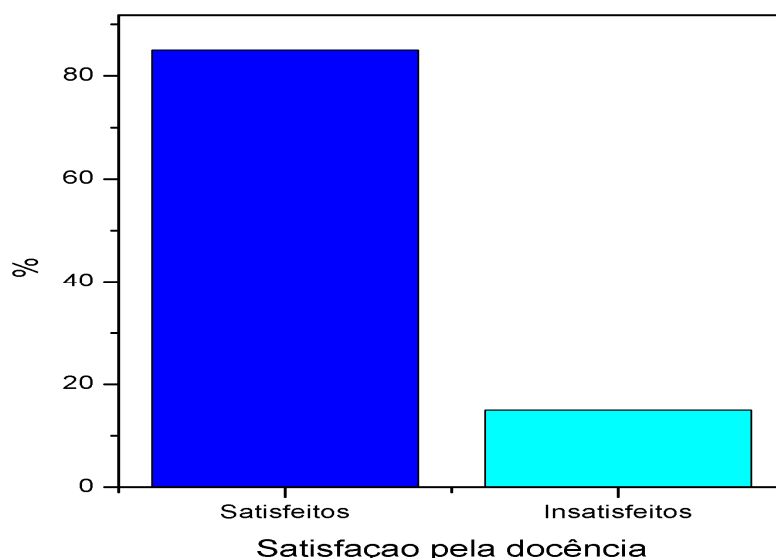


Figura 4, referente à satisfação do docente pela profissão. Cerca de 85% dos docentes estão satisfeitos com a profissão e 15% estão saturados ou insatisfeitos com a profissão de docente.  
Fonte: Dados Retirados do Questionário Aplicado no Estudo

Essa avaliação prévia indicou que o estresse ocupacional, em cerca de 230 docentes (85%), não se desenvolve em função de serem professores. Eles se

sentem satisfeitos com a profissão de docente, considerando-a gratificante e estimulante, sentindo que a realizam com prazer.

Outra verificação estava relacionada ao tempo de docência dos professores da instituição. A média dos avaliados foi de aproximadamente sete anos no exercício da profissão. Isso indica que a maioria dos docentes é relativamente nova no que diz respeito ao meio acadêmico, o que os torna mais aptos a se adequar a mudanças e no empenho de novos desafios lançados pelos coordenadores e instituição.

A seguir, os professores foram separados em dois grupos: um em que os avaliados possuem outra atividade fora a docência e outro em que a única atividade é a docência.

A análise dos docentes indicou que cerca de 70% dos professores avaliados, aproximadamente 189 docentes, possuem outra atividade profissional, fora a docência. Para esse grupo, avaliou-se se o estresse ocupacional estava associado a sua outra atividade, ou se foi fruto do relacionamento com a coordenação. As condições obtidas foram que cerca de 55% não possuem estresse ocupacional e 45% foram classificados com estresse decorrente da ocupação. Os dados obtidos estão apresentados na tabela 3.

55% Não possui estresse ocupacional (Tanto com relação à coordenação como com outra atividade)	
45% Possui estresse ocupacional	65% estresse ocupacional relacionado à outra atividade fora a docência
	35% estresse ocupacional referente à coordenação

Tabela 3 – Estresse Ocupacional  
Fonte: Dados Retirados do Questionário Aplicado no Estudo

A figura 5 representa os dados apresentados na tabela 2, de forma a tornar mais claros os dados obtidos.

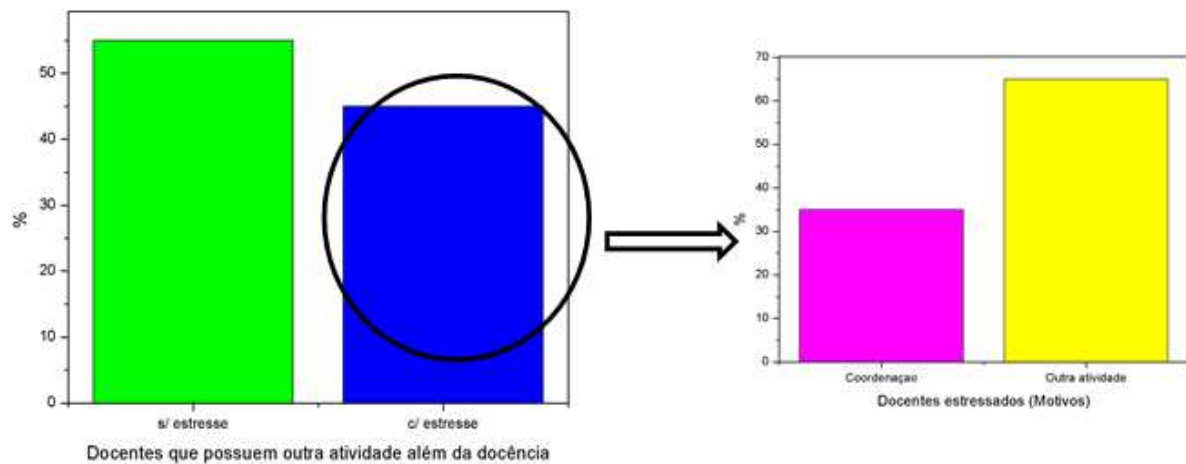


Figura 5 - à esquerda, representam-se os dados obtidos pela avaliação do estresse ocupacional, em que 55% não estão estressados, mesmo exercendo outra atividade além do exercício da docência (barra verde) e 45% representam docentes estressados (barra azul). O gráfico à direita representa a porcentagem de professores que possuem estresse ocupacional e os motivos de estarem estressados: docentes estressados por consequência de outra atividade fora a docência correspondem a 65% (barra amarela) e 35% representam a porcentagem de professores estressados por causa da coordenação (barra rosa).

Fonte: Dados Retirados do Questionário Aplicado no Estudo

Os dados apresentados indicaram que, para os professores, as coordenações não são os principais motivos de estresse ocupacional, mas sim um excesso de afazeres relacionados à outra atividade que desenvolvem fora do meio acadêmico. Aproximadamente 104 professores, ou seja, 55%, não se percebem estressados, seja por motivos de coordenações ou pela outra atividade que exercem além da docência, enquanto que 45%, correspondentes a 85 professores, se classificaram como estressados. Dentre os estressados, 35%, ou seja, aproximadamente 30 professores sofrem de estresse ocupacional em consequência das coordenações às quais estão sujeitos. Esses dados estão em acordo com os estilos de liderança que foram identificados entre os coordenadores, ou seja, sendo a maioria desses, líderes transformacionais, sabem quais os limites de cada liderado e suas dificuldades, não havendo excesso de cobranças e mantendo um ambiente agradável de trabalho. Estando em acordo também com a satisfação em exercitar a profissão de docente e a relativa média baixa de tempo de profissão, indícios de que a liderança vem se tornando inovadora e motivadora.

O restante do total de professores avaliados, cerca de 80 docentes, que correspondem a 30%, não possuem outra atividade a não ser a docência e, para esses, observou-se as seguintes condições.

90% Não possui estresse ocupacional (Com relação à coordenação)
10% Possui estresse ocupacional (Com relação à coordenação)

Tabela 4 – Estresse com relação à coordenação  
 Fonte: Dados Retirados do Questionário Aplicado no Estudo

Os dados foram apresentados na figura 6 para melhor visualização.

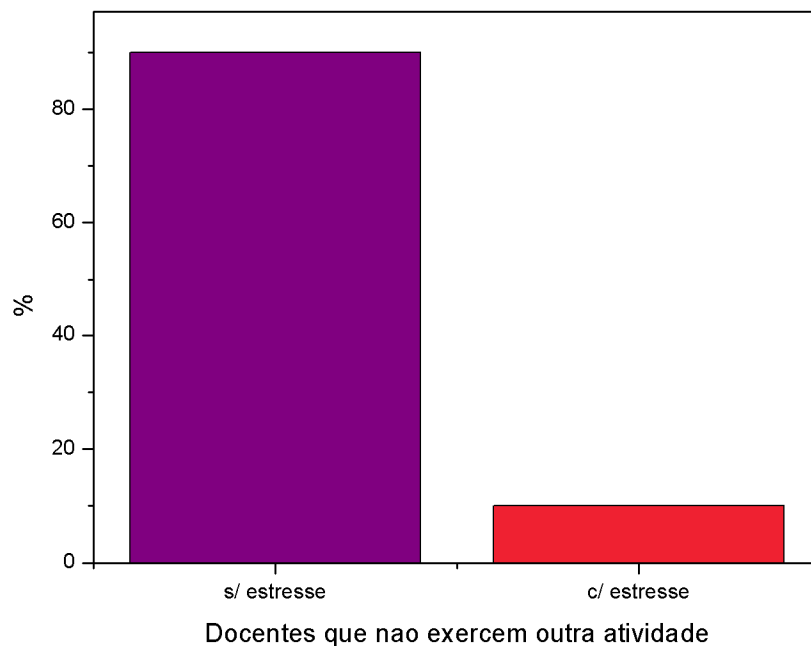


Figura 6, representando a porcentagem de professores que não possuem outra atividade além da docência. Para esse grupo, 90% dos avaliados não possuem estresse ocupacional perante as coordenações (barra roxa) e 10% são de docentes estressados por consequência das coordenações que estão sujeitos (barra vermelha).

Fonte: Dados Retirados do Questionário Aplicado no Estudo

Avaliando os dados apresentados para os professores que não exercem outra atividade fora a docência, identificou-se que a grande maioria (90%), aproximadamente 73 professores, se compraz com as coordenações e não desenvolveu sinais de insatisfação e descontentamento, características que desencadeiam estresse ocupacional. Esses dados concordam com o estado de satisfação para com a profissão de docente. Já 10% desse total, ou seja, oito docentes, não se identificam com a coordenação e o estresse ocupacional está associado a essa relação incômoda e desgastante entre eles. Esses dados se relacionam adequadamente com os estilos de liderança apresentados pelos coordenadores, já que uma pequena parcela se relaciona com líderes pouco envolvidos (Laissez-faire), que não estimulam os liderados e se ausentam perante as dificuldades.

A partir da avaliação e classificação dos professores, verificou-se que a maioria dos docentes está sob a supervisão de coordenadores transformacionais, que desenvolveram formas de analisar e visualizar uma boa relação para seus subordinados. Esse diagnóstico pode se estender para o momento atual da cidade de São José do Rio Preto, pelo crescimento educacional da região e surgimento de profissionais qualificados e ingressantes no meio acadêmico, voltados para uma qualidade do ambiente de trabalho, motivados pelos líderes e sedentos de crescimento tanto profissional como intelectual perante a instituição.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1 CONCLUSÕES ESPECÍFICAS

Verificou-se que a liderança é um fator importante no contexto das organizações, pois se estabelecem relações de oportunidades e crescimento ou de desorganização e desinteresse, dependendo de como pensa e age o líder. O estilo adquirido pelo líder é relevante para seu desenvolvimento nessa função em qualquer ramo, seja industrial, de serviços ou especificamente o meio acadêmico.

Foram avaliados os estilos de liderança: **transacional**, encontrou-se como a troca entre líder e seguidor, sem uma ligação duradoura entre as partes, visam benefício próprio e baseia-se na visão de comportamento condicionado; na **transformacional**, o líder e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de motivação, moral, sensibilidade a respeito dos seus desejos e necessidades e dos seus seguidores, criam-se vínculos entre as partes; e por último a *laissez-faire*, em que o líder é caracterizado por falta de comprometimento e evita assumir responsabilidades. Realizou-se a aplicação de questionários tanto para o diagnóstico dos estilos de liderança dos coordenadores, como do estresse ocupacional dos professores em relação às coordenações.

Obteve-se que cerca de 60% dos avaliados, 18 coordenadores, foram classificados como líderes transformacionais, ou seja, que tendem a se dedicar ao cargo com muito entusiasmo e carisma, considerando o professor como uma parte importante e indispensável do meio acadêmico e do seu grupo de trabalho. Esse estilo de liderança é refletido na avaliação do estresse ocupacional desenvolvido pelos professores, já que apenas 38 docentes, aproximadamente 14% do total de avaliados, estão insatisfeitos com a coordenação e desenvolvem o estresse por esse motivo. A grande maioria dos docentes avaliados, 86%, o que corresponde a 232 docentes, mesmo exercendo outra atividade que não a docência, não se consideraram estressados por conta da relação com as coordenações acadêmicas.

As condições de relacionamento numa organização de ensino de porte médio familiar são mais amistosas e pessoais, o que proporciona melhoria dos relacionamentos, diminuindo o estresse.

Essa avaliação positiva das condições dos coordenadores e dos professores indicou que os líderes dessa instituição de ensino superior valorizam seus docentes,



disponibilizando meios de crescimento profissional e pessoal, introduzindo o professor como elemento fundamental em seu cargo, desencadeando em um melhor desempenho da instituição, o que acarreta mais lucros e valorização da instituição em nível acadêmico.

Os dados e informações obtidos estão em concordância com a valorização dos docentes diante do empregador. Para a instituição, o docente é parte importante do processo acadêmico e sempre o incentiva a participar de diversas atividades da direção, como conselhos e comissões, as quais os aproximam dos cursos, dos coordenadores e, mais importante, da instituição. Por ser considerada uma empresa de porte médio familiar, os coordenadores conseguem maior proximidade com seus docentes, tornando as relações mais informais. A pessoalidade das relações entre coordenação e docente proporciona aos envolvidos uma comunicação mais rápida, fazendo com que as tarefas sejam desenvolvidas com maior tranquilidade.

A flexibilidade e o fácil acesso às coordenações proporcionam aos docentes um ambiente favorável ao desenvolvimento das atividades acadêmicas, evitando-se o estresse do relacionamento entre coordenação e docente. Outro fator importante é que a direção da instituição é muito próxima às coordenações, fazendo com que a cultura da instituição, apesar de ser considerada de porte médio familiar, ainda conserva características de pequena empresa e familiar.

Em contra partida, cerca de 30% dos coordenadores foram classificados como transacionais e 10% possuem características de líderes laissez-faire. Ambos os estilos de liderança não se dedicam aos seus subordinados como os líderes transformacionais. Os coordenadores que foram identificados como líderes transacionais consideram os professores como funcionários que devem cumprir o seu papel como docente, apenas prestando seu serviço a favor da instituição. Os líderes Laissez-faire não se responsabilizam e sempre se ausentam, evitando a tomada de decisões. As ações desses líderes são refletidas na avaliação de uma pequena parcela dos professores que desenvolveram o estresse ocupacional.

Para esses docentes, o estresse é decorrente da relação com as coordenações, o que os deixa desmotivados e saturados da docência. Um fator que não está ligado à coordenação, mas que pode causar estresse nos docentes é o funcionamento do sistema da instituição que ainda necessita de muitos ajustes para o rápido crescimento que teve nos últimos anos. O funcionamento do sistema da IES, apesar de não depender de atitudes das coordenações, tem causado grandes

transtornos a todos os funcionários, professores e coordenadores. Atividades simples, como lançamentos de notas, planos de disciplinas e planos de aula têm sido grandemente discutidos entre professores, coordenadores e direção para que a solução seja encontrada o mais rápido possível e o estresse causado por esta falta de uma solução adequada seja sanado.

Os modelos de gestão aplicados têm encontrado dificuldades para acompanhar a evolução pela qual passam as organizações, seja na área tecnológica, seja na gerencial, que busca um atendimento de qualidade com baixo custo. Para adequar-se a essas mudanças, a administração das organizações vem evoluindo para um processo mais complexo de diagnósticos e análises gerenciais. O investimento crescente na capacitação / qualificação de seu capital intelectual, a incorporação contínua de tecnologia de ponta e a demanda por qualidade de serviços têm obrigado as instituições a selecionar quadros com grau de conhecimento especializado maior a cada instante. A grande variedade de conhecimentos que se fazem obrigatórios aos colaboradores dificulta às instituições o treinamento do pessoal de que necessita. A velocidade do desenvolvimento das inovações não permite que amadores sejam aproveitados, como se fazia há pouco.

O quadro de colaboradores da instituição estudada vem ao encontro dessa demanda por pessoal especializado, formando profissionais que acumulam conhecimentos básicos em gestão de organizações cada vez mais especializados. A instituição configura um meio efetivo de inserção de novos e qualificados profissionais no mercado de trabalho brasileiro, além de inovar ao proporcionar uma visão macro e micro do ambiente empresarial e de oferecer conceitos e estimular práticas adequadas ao meio organizacional contemporâneo.

Portanto, justificou-se o resultado obtido por meio da pesquisa aplicada na instituição de ensino superior de médio porte familiar na cidade de São José do Rio Preto, visto ser uma cidade com alto desenvolvimento tecnológico, industrial e um parque de serviços especializados que, a cada dia, se aprimora mais no sentido de atender a crescentes demandas.

Acreditou-se que, pelo fato de a IES ter características de empresa familiar, a dificuldade na solução deste problema com maior rapidez está trazendo estresse

aos coordenadores e professores. Paradoxalmente o baixo nível de estresse obtido através dos questionários aplicados aos docentes demonstrou-se que as ações de busca constante por melhorias proporcionam o bom desempenho das atividades acadêmicas dos docentes.

Esses resultados indicam e reforçam que proporcionar um bom ambiente de trabalho é responsabilidade do líder e direito do subordinado. O coordenador deve se dedicar a manter boas condições de trabalho para seus professores, possibilitando interação entre eles, compreensão, cooperação e companheirismo para que a profissão docente seja satisfatória. Indicativo de um ambiente harmonioso se reflete na satisfação do exercício da profissão, nas boas relações entre docentes e entre alunos e professores. A motivação também se torna função de um líder eficaz, que mantém seus liderados envolvidos, dedicados e satisfeitos para com o exercício da profissão.

Por fim, um líder só se torna bem sucedido se contar com uma boa equipe e um bom modelo de gestão, atualmente, esse é um dos maiores desafios. Para conseguir o comprometimento e a excelência nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, precisa-se ter conhecimento da motivação destes para inspirar e possibilitar um constante aperfeiçoamento e treinamento para a melhoria do desempenho dos liderados. Uma equipe motivada é autoconfiante, responsável e comprometida com os resultados.

## 7.2 SUGESTÕES PARA FUTURA PESQUISA

Para a continuidade do trabalho apresentado, sugere-se uma pesquisa de clima organizacional aos colaboradores da instituição, ou seja, docentes e coordenadores, com o objetivo de identificar formas de melhoria nos processos das atividades acadêmicas e nas relações entre coordenadores e docentes.

Propõe-se, ainda, que, por meio da pesquisa, seja possível identificar a viabilidade de implantação de normas que proporcionem melhor qualidade de vida aos colaboradores, como, por exemplo, ISO 16000 (preocupada com a Responsabilidade Social, não só com a utilização dos recursos da organização, mas

também com o bem-estar do colaborador) e Oshas 18000 (Sistema de Gestão de Saúde Ocupacional e Segurança).

A preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, a exemplo de pesquisas aplicadas em instituições de ensino superior, demonstra melhora nas responsabilidades, confiança e comprometimento dos trabalhadores, eleva a motivação, reduz acidentes, absenteísmo e turnover, redução de tempo no desempenho das atividades e melhora nos relacionamentos interpessoais.

## 8. REFERÊNCIAS

- ABNT NBR ISO 16000 (2004): **Responsabilidade Social – Sistema da Gestão – Requisitos**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT 2004.
- ADAIR, J. **Liderança e motivação**. Clio Editora, 2011.
- ALMEIDA, C.A.P., **Experiência e reconhecimento emocional na psicopatia: estudos exploratórios**. Dissertação de mestrado em psicologia clínica e da saúde, Universidade de Coimbra, Portugal, 2012.
- ARNOLD, J., COOPER, C. L. & ROBERTSON, I. T. **Work psychology: understanding human behaviour in the workplace**. 2. ed., London: Pitman, 1995.
- AVOLIO, B. J., & BASS, B. M. **Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership**. *Leadership Quarterly*, 6, 199-218, 1995.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I. **Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership**. *Journal of occupational and organizational psychology*, v. 72, n. 4, 441-462, 1999.
- BAROBOSA FILHO, A. N. **Segurança do trabalho e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1997.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BENKE, Maria Regina P. **Estresse x qualidade de vida nas organizações**. Rio Verde: FESURSV, 2008.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: A administração do sentido**. *Revista de Administração de Empresas*. n.3, v. 34, São Paulo, S.P., 102-114, 1994.
- \_\_\_\_\_. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. *ERA Executivo*, V.01, N.2, Nov. 2002, Jan. 2003.

\_\_\_\_\_. **Perspectiva inédita sobre a doença comportamental no trabalho.**

Revista de Administração e Empresas. V. 51, n. 3, maio-jun 2011.

BLAIR, J. **Psychopathy, frustration and reactive aggression: The role Of ventromedial prefrontal cortex.** British journal of Psychology, n. 101, 383-399, 2010.

BRITO, Yves; JIMÉNEZ, Juan Carlos. **Evaluación del clima organizacional universitario: Caso: Facultad de Ingeniería – Universidad de Carabobo. Ingeniería Industrial.** Actualidad y Nuevas Tendencias, Carabobo, v.1, n. 2, p. 72-80, 2009.

CAMELO S. H. H.; ANGERAMI E. L. S. **Sintomas de estresse nos trabalhadores atuantes em cinco núcleos de saúde da família.** Revista Latino-Americana Enfermagem. v.12, n.1. Rio de Janeiro, 2004.

CABRERA, L. C. Q. **Apostila de Administração Pública**, 2011. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/59155089/Apostila-de-Administracao-Publica>>. Acesso em 18/03/2014.

CARROL, A.B. **A Three dimensional conceptual model of corporate performance.** Academy of Management Review ; ABI/INFORM, 1999.

CASSELL, C.; SYMON, G. **Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide**, 1-13, 1994.

CAVALCANTI, V.L. et al. **Liderança e motivação**, 2.ed., Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHANDLER, S. e RICHARDSON, S. **100 maneiras de motivar as pessoas.** Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIANG VEJA, M. M.; NUÑEZ PARTIDO, A.; HUERTA RIVERA, P. C. **Efecto del clima organizacional em la autoeficacia de los docentes de instituciones de educacióm superior.** Revista Horizontes empresariales, Concepción, v. 4, n.1, p. 61-74, 2005.

CHRISTY, F. **Os Segredos da Motivação.** 2006. Disponível em: [http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os\\_segredos\\_da\\_motivacao.pdf](http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os_segredos_da_motivacao.pdf) Acesso em 15 jul. 2013.

CLECKLEY, H. M. **The mask of sanity (5th ed.). St. Louis, MO: Mosby. The “successful” psychopath: Adaptive and subclinical manifestations of**

- psychopathy in the general population.** In C. J. Patrick (Ed.), *Handbook of Psychopathy*, New York, London: The Guilford Press, 459-478, 1988.
- COOPER, C. L., COOPER, R. D. & EAKER, L. H. **Living with stress.** London: Penguin Books, 1988.
- COUTO, H. A. **Stress e qualidade de vida dos executivos.** Rio de Janeiro: COP, 1987.
- COHEN, David. **Quer ser um bom chefe?** Revista Exame, n. 9, p. 40-49, maio, 2002.
- COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches.** California: Sage Publication, 2. ed., 2003.
- CRISÓSTOMO, I. **A motivação como ferramenta de crescimento.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/> Acesso em 24 out. 2013.
- DAVIS, L.E.; CHERNS, A. **The quality of working life.** Free Pr, 1975.
- DEN HARTOG, D.N., VAN MUIJEN, J.J., and KOOPMAN, P. L. **Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n. 70, 19-34, 1997.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** São Paulo: Cortez-Oboré, 5. ed., 1992.
- DEJOURS, C. **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações.** In: J. F. Chanlat (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.* São Paulo: Atlas, 3. ed., v. 1, 149-173, 1996.
- FOREHAND, G. A., GILMER, B. V.H. **Environmental variation in studies of organizational behavior.** *Psychological Bulletin*, Washington, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.
- FRASER, T. M. **Occupation safety and health series: Human stress, work and job satisfaction: a critical approach.** Geneva: International Labour Office, 1983.
- FRIEDMAN, M. & ROSENMAN, R. H. **O tipo A, seu comportamento e seu coração.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1976.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder.** 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

- GONZÁLEZ, Angel León. **Clima Organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. Ingeniería & Desarrollo**, Colombia, n. 8, p. 25-32, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL-MONTE, P. R., CARLOTTO, M. S., CÂMARA, S. G. **Validação da versão brasileira do "Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo" em professores**. Revista Saúde Pública, v. 44, 140-147, 2010.
- GUIOT, J. M. **Organisations socia/es et comportements**. Montreal: Les Éditions Agence d'Ace INC, 142, 1987.
- HARE, R. D. **The Hare Psychopathy Checklist — Revised**. Toronto, Multi-Health Systems, 1991.
- HESELBEIN, F., TIGER, L., GILMARTIN, R., SMITH, F., TRAGGE-LAKRA, C., & ZALEZNIK, A. **All in a day's work**, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. 4. Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing Company, 2001. Cap. 1.
- HOSMER, L. T. **The importance of strategic leadership**. Journal of Business Strategy, v. 3, n. 2, p. 47-57, Fall 1982.
- HOUSE, R. J. **A path-goal theory of leader effectiveness**. USA: Administrative Science Quarterly, 1971.
- HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- IRELAND, R. D.; HITT, M. A. **Archiving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership**. The Academy of Management Executive, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C., ARELLANO, E.B. **Qualidade de vida no trabalho**. In: **As pessoas e as organizações**. Ed. Gente, 295, 2002.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C., RODRIGUES, A.L. **Stress e trabalho: guia básico com abordagem psicossomática**. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.
- LIN, J.; MILLS, A. **Measuring the occupational health and safety performance of construction companies in Australia**. Facilities, v. 19, n. 3-4, p. 131-138, 2001.
- LIKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LIPP, M.E.N. **Pesquisas sobre stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco**. Campinas: Papyrus, 2001.



- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias, 2001.
- MEJIAS, A. Agustín; REYES S. Oscar; ARZOLA, H. Minerva. **Medición del clima organizacional em instituciones de educación superior**. Universidad, Ciência y Tecnologia (Uct), Venezuela, v. 10, n.38, p. 55-61, jun. 2006.
- MICHEL, O. **Acidentes do trabalho e doenças ocupacionais**. 2. ed. São Paulo, 2001.
- MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. Harvard Business Review, July/Aug. 1987a.  
\_\_\_\_\_. **Five Ps for strategy**. California Management Review, Fall 1987b.
- MORAN, Thomas; Volkwein, Fredericks. **Examining organizational climate in institutions of higher education**, Research in Higher Education, Florida, v. 28, n. 4, 1988.
- MORAES, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. **As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress: uma análise em profissões de impacto na sociedade**. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG. (Relatório de pesquisa), 1992.
- NETO, J. L. S. **Liderança na Organização que Aprende**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) Acesso em: 23 out. 2013.
- NANUS, B. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- QUELHAS, O.L.G.; ALVES, M.S.; FILARDO, P.S. As práticas da gestão da segurança em obras de pequeno porte: integração com os conceitos de sustentabilidade. Revista Produção On Line, v. 4. N. 2, 2003. Disponível em <http://producaoonline.org.br/index.php/rpo/article/view/309>. Acesso em: 30 maio.2014.
- QUICK et al. **O executivo em harmonia**. São Paulo: Publifolha, 2003.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. **Perceived organizational suport: A review of the literature**. Journal of Applied Psychology, 2002.
- ROBBINS, S.P. **A Verdade Sobre Gerenciar Pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall., 2005.
- RODRIGUES, C. L. C., REGIS, H. P. **Estilos de liderança em TI na Administração Pública**. In: Décima Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática: CISCI., 2011.

- ROSENMAN, R. H. **Type A behavior pattern and its implication for health and life.** Anais do Simpósio sobre stress e suas implicações. (pp.29-41). Campinas: Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 1996.
- SALAMONE, R. **Integrated management systems: experiences in Italian organizations.** Journal of Cleaner Production, v.16, n.16, p. 1786-1806, 2008.
- SAMULSKI, D. M., CHAGAS, M. H. & NITSCH, J. R. **Stress: teorias básicas.** Belo Horizonte: UFMG, 1996.
- SCHENDEL, D. **Introduction to the special issue on strategic leadership.** Strategic Management Journal, v. 10, p. 1-3, 1989. Special issue.
- SCHULTZ, H.; YANG, D.J. **Pour your heart into it: how Starbucks built a company one cup at a time.** New York: Hyperion, 1997.
- SELYE, H. **Stress: a tensão da vida.** 2. ed. São Paulo: Ibrasa, 1965.
- SILVA, W. R. RODRIGUES, **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.
- SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Prentice Hall, 2008.
- STARBUCKS: **making values pay.** Fortune, p. 272, 29 Sep. 1997.
- TANURE, B., CARVALHO NETO, A. & ANDRADE, J. O. **A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos.** Anais do XXX Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador: ANPAD, 2006.
- TICHY, N. M., COHEN, E. **The leadership engine: how winning companies build leaders at every level.** New York: HarperCollins, 1997.
- TRIVELATO, G.C. **Sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho: fundamentos alternativos.** Belo Horizonte, MG, 2002. Apresentação feita no Seminário Nacional sobre gestão da segurança e saúde no trabalho. Brasília, 2009. Disponível em: [http://www.fundacentro.gov.br/CTN/sistemas\\_gestao\\_saude\\_trabalho.pdf](http://www.fundacentro.gov.br/CTN/sistemas_gestao_saude_trabalho.pdf). Acesso em: 30 maio.2014.
- OLSEN, O. K., EID, J., JOHNSEN, B. H. **Moral behavior and transformational leadership in Norwegian Naval Cadets.** Military Psychology, v. 18, n. S, S37, 2006.
- URSINE, T.R.; SERIGUCHI, C. **Desenvolvimento sustentável e reponsabilidade social: rumo à terceira geração de normas ISO.** São Paulo: Uniemp, 2005.
- VECCHIO, R. **Organizational behavior (3rd ed.).** Fort Worth: The Dryden Press., 1995.

- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- VOIGTLAENDER, K., BEILER, G., WALKOWSHI, M. **Liderança e motivação nas organizações**. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.
- VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Nova Iorque: John Wiley, 1964
- VROOM, V. H.; JAGO, A. G. **The role of the situation in leadership**. American Psychologist, 62(1), 17, 2007.
- WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- WALTON, Richard. **Quality of working life: what it is?** IN: Sloan Management Review. v. 15, n. 1, 11-21, 1973.
- YUKL, G.; SEIFERT, C. F.; CHAVEZ, C. **Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire**. The Leadership Quarterly, v. 19, 609–21, 2008.
- ZALEZNIK, A. **Managers and leaders: are they diferente?** Harvard Business Review, May/June 1977.
- ZILLE, L. et al. **Qualidade de vida e estresse ocupacional nas alturas: o caso dos aeronautas brasileiros**. Revista de Ciências Humanas, 1 (1): 43-59, 2001.

## 9. ANEXOS

### 9.1. Anexo 1 – Questionário para diagnóstico dos estilos de liderança

Questionário aplicado aos coordenadores dos cursos de uma instituição de ensino superior:

#### **Questionário para diagnóstico dos estilos de liderança**

Prezado Coordenador:

Esse questionário tem por objetivo diagnosticar os estilos de liderança dos coordenadores dessa instituição de ensino Superior. Por ocupar esse cargo, pedimos que responda às questões referidas abaixo a título de autoavaliação, sendo bastante honesto consigo mesmo quanto aos comportamentos que você provavelmente exibe em seu cargo de coordenador, não havendo a necessidade de identificação.

Para cada uma das questões, pede-se que classifiquem a frequência com que você adota o comportamento descrito com bastante sinceridade. Faça um círculo em volta do número ao lado de cada questão, apropriado à resposta, conforme a escala apresentada abaixo.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE:</b> algumas vezes por ano	<b>AS</b> <b>VEZES:</b> algumas vezes por mês	<b>FREQUENTEMENTE:</b> algumas vezes por semana	<b>SEMPRE:</b> Todos os dias

<b>Questionário Perfil de Liderança</b>	<b>Resp.</b>
1. Vou além dos meus próprios interesses	0 1 2 3 4
2. Sou digno de respeito	0 1 2 3 4

3. Dou mostras de poder e confiança	0 1 2 3 4
4. Falo sobre valores	0 1 2 3 4
5. Sou modelo de integridade	0 1 2 3 4
6. Considero a dimensão da integridade nas situações	0 1 2 3 4
7. Ênfase a missão coletiva	0 1 2 3 4
8. Falo de maneira otimista	0 1 2 3 4
9. Expresso confiança	0 1 2 3 4
10. Falo de maneira entusiástica	0 1 2 3 4
11. Faço surgir uma conscientização em relação a questões importantes	0 1 2 3 4
12. Reexamino as premissas	0 1 2 3 4
13. Busco diferentes pontos de vista	0 1 2 3 4
14. Sugiro novos métodos	0 1 2 3 4
15. Sugiro ângulos diferentes	0 1 2 3 4
16. Individualizo a atenção	0 1 2 3 4
17. Concentro-me nos pontos fortes dos professores	0 1 2 3 4
18. Ensino e ofereço treinamento em nível individualizado	0 1 2 3 4
19. Faço distinções entre professores	0 1 2 3 4
20. Deixo claras as recompensas	0 1 2 3 4
21. Auxílio com base no esforço	0 1 2 3 4
22. Recompenso as realizações dos professores	0 1 2 3 4
23. Reconheço as realizações dos professores	0 1 2 3 4
24. Concentro-me nos equívocos dos professores	0 1 2 3 4
25. Apago “incêndios”	0 1 2 3 4
26. Acompanho os equívocos dos professores	0 1 2 3 4
27. Concentro-me nos insucessos	0 1 2 3 4
28. Reajo aos problemas, mas somente quando são muito sérios	0 1 2 3 4
29. Reajo somente aos maiores insucessos	0 1 2 3 4
30. Demonstro uma filosofia do tipo “Se não está quebrado, não conserte”	0 1 2 3 4
31. Reajo aos problemas, quando são crônicos	0 1 2 3 4
32. Evito o envolvimento	0 1 2 3 4
33. Estou ausente quando minha presença é necessária	0 1 2 3 4

34. Evito decidir	0 1 2 3 4
35. Demoro a reagir	0 1 2 3 4

## 9.2. Anexo 2 - Questionário para diagnóstico de estresse ocupacional

Questionário aplicado aos professores dos cursos de uma instituição de ensino superior:

### **Questionário para diagnóstico de estresse ocupacional**

Prezado Professor:

Esse questionário tem por objetivo diagnosticar os níveis de estresse ocupacional dos professores com relação à coordenação dessa instituição de ensino superior. Por ocupar esse cargo, pedimos que responda às questões referidas abaixo a título de autoavaliação e avaliação do coordenador onde possui o maior volume de aulas, sendo bastante honesto consigo mesmo quanto aos comportamentos exibidos por você e por seu coordenador, não havendo a necessidade de identificação.

Para as três primeiras questões, pede-se que respondam em anos (questões 1 e 3) e sim ou não (questão 2). Para as demais questões, pede-se que classifiquem a frequência com que você adota o comportamento descrito ou pensa, com bastante sinceridade. Faça um círculo em volta do número ao lado de cada questão (questões de 4 a 21), apropriado à resposta, conforme a escala apresentada abaixo.

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>NUNCA</b>	<b>RARAMENTE:</b> algumas vezes por ano	<b>AS</b> <b>VEZES:</b> algumas vezes por mês	<b>FREQUENTEMENTE:</b> algumas vezes por semana	<b>SEMPRE:</b> Todos os dias

<b>Questionário estresse ocupacional</b>	<b>Resp.</b>
1. Quanto Tempo o professor tem de docência (preencher em anos)	
2. Exerce outra atividade sem ser a docência (responder sim ou não)	
3. Se exerce outra atividade, fora a docência, há quanto tempo exerce as duas funções (preencher em anos).	
4. A docência representa para mim um desafio estimulante	0 1 2 3 4
5. Vejo o meu trabalho de docente como uma fonte de realização pessoa.	0 1 2 3 4
6. Penso que o meu trabalho me dá coisas positivas.	0 1 2 3 4
7. O meu trabalho me é gratificante.	0 1 2 3 4
8. Sinto-me encantado(a) pelo meu trabalho de docência.	0 1 2 3 4
9. Penso que estou saturado(a) pelo meu trabalho de docência	0 1 2 3 4
10. Penso que estou desinteressado(a)/desmotivado(a) pelo meu trabalho de docência	0 1 2 3 4
11. Penso que estou saturado(a) pelo minha outra atividade	0 1 2 3 4
12. Penso que estou desinteressado(a)/desmotivado(a) pelo minha outra atividade	0 1 2 3 4
13. Não gosto de atender às solicitações do coordenador.	0 1 2 3 4
14. Não me identifico com o coordenador.	0 1 2 3 4
15. O coordenador me trata mal	0 1 2 3 4
16. Penso que trato com indiferença o coordenador.	0 1 2 3 4
17. Gosto de ser irônico(a) com o coordenador.	0 1 2 3 4
18. Sinto-me pressionado(a) pelo coordenador.	0 1 2 3 4
19. Rotulo ou classifico o coordenador segundo o seu comportamento	0 1 2 3 4
20. Sinto-me cansado(a) fisicamente no trabalho de docência.	0 1 2 3 4

21. Sinto-me desgastado(a) emocionalmente no trabalho de docência.	0 1 2 3 4
--------------------------------------------------------------------	-----------