



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Lucas Seixas Gadelha

BEM-ESTAR E ESTRESSE NO TRABALHO: relações com estilos gerenciais

Brasília – DF
2011

Lucas Seixas Gadelha

**BEM-ESTAR E ESTRESSE NO TRABALHO: relações com
estilos gerenciais**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Prof^a. Dr^a.,
Tatiane Paschoal.

Brasília – DF

2011

Gadelha, Lucas Seixas.

Bem-estar e estresse no trabalho: relações com estilos gerenciais / Lucas Seixas Gadelha. – Brasília, 2011.

83 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Bem-estar no trabalho. 2. Estresse ocupacional. 3. Estilos de liderança. I. Título.

Lucas Seixas Gadelha

**BEM-ESTAR E ESTRESSE NO TRABALHO: relações com
estilos gerenciais**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Lucas Seixas Gadelha

Prof^a. Dr^a., Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora

Prof. Ms., Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Prof., Bruno Rafael Costa
Professor-Examinador

Brasília, 09 de dezembro de 2011.

A Deus, que ilumina o meu caminho todos os dias e que me dá fé para acreditar no meu potencial.

À minha querida mãe (*in memoriam*), que deve estar orgulhosa de mim, onde quer que ela esteja.

Ao meu pai e ao meu irmão, que me dão apoio e compreensão em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por me abençoar com mais esta conquista.

À minha querida mãe (*in memoriam*), que sempre me incentivou a estudar e a nunca desistir dos meus sonhos.

Ao meu pai e ao meu irmão, por terem me apoiado durante toda esta jornada acadêmica.

À minha orientadora, Tatiane Paschoal, pela atenção e compreensão durante o desenvolvimento deste trabalho.

Aos participantes da pesquisa, por terem contribuído para a realização deste estudo.

“A melhor maneira de se ser feliz é contribuir para a felicidade dos outros.”

(Confúcio)

RESUMO

Atualmente, as organizações estão buscando aumentar o bem-estar dos seus funcionários, tendo em vista que um elevado nível de bem-estar pode contribuir para melhorar os níveis de desempenho. Nessa perspectiva, a variável estilos gerenciais pode ser capaz de influenciar o bem-estar e o estresse no trabalho. A presente pesquisa teve como objetivo investigar as relações dos estilos gerenciais com o bem-estar no trabalho e com o estresse ocupacional. O bem-estar no trabalho foi compreendido como a prevalência de afetos positivos sobre os afetos negativos no trabalho e a percepção de realização pessoal no trabalho. O estresse ocupacional foi entendido como o processo por meio do qual demandas do trabalho excedem a capacidade de enfrentamento do indivíduo, gerando reações negativas. Em relação aos estilos gerenciais, foram considerados os estilos de liderança orientado para relacionamentos, orientado para tarefas e situacional. Para a coleta de dados, foi aplicado um questionário constituído pelas seguintes escalas: Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), Escala de Estresse no Trabalho (EET) e Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Uma amostra de 165 funcionários respondeu ao questionário. Os estilos gerenciais voltados para relacionamento e situacional obtiveram altas correlações e formaram um único fator de estilos. As análises, portanto, foram conduzidas com dois fatores de estilos gerenciais: relacionamentos/situação e tarefa. Os dados foram analisados por meio de correlações bivariadas de *Pearson* e regressão linear múltipla padrão. Todos os estilos gerenciais apresentaram correlações significativas com o bem-estar e com o estresse no trabalho. A associação mais forte foi do estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação com o estresse ocupacional. Quanto mais presente esse estilo, menor o nível de estresse ocupacional. Os resultados sugerem que as ações dos líderes são importantes para a percepção dos indivíduos em relação ao bem-estar e ao estresse no trabalho.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho. Estresse ocupacional. Estilos de liderança.

ABSTRACT

Currently, organizations are seeking to increase the welfare of their employees, given that a high level of well-being can improve performance levels. From this perspective, the variable management styles may be able to influence the well-being and job stress. This study aimed to investigate the relations of management styles with the well-being at work and occupational stress. The well-being at work was understood as the prevalence of positive affect on negative affect at work and sense of personal fulfillment at work. The occupational stress was understood as the process by which work demands exceed the coping capacity of the individual, causing negative reactions. With regard to management styles were considered leadership styles oriented relationships, and situational-oriented tasks. For data collection, a questionnaire was composed of the following scales: Work Well-being Scale, Work Stress Scale and Scale of Evaluation of the Managerial Style. A sample of 165 employees responded to the questionnaire. Management styles and situational relationship toward high correlations obtained and formed a single factor of styles. Analyses were therefore conducted with two factors of management styles: relationships / situation and task. Data were analyzed using Pearson's bivariate correlations and multiple linear regression pattern. All management styles were correlated with the well-being and stress at work. The strongest association was the leadership style oriented to relationships and situation with occupational stress. The more present this style, the lower the level of occupational stress. The results suggest that the actions of leaders are important for the perception of individuals in relation to well-being and occupational stress.

Key words: Well-being at work. Occupational stress. Leadership styles.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo da amostra.....	36
Gráfico 2 – Idade da amostra.....	37
Gráfico 3 – Grau de escolaridade (completo) da amostra.....	38
Gráfico 4 – Dados profissionais da amostra.....	39
Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos participantes na organização	40
Gráfico 6 – Distribuição dos dados – afetos positivos	47
Gráfico 7 – Distribuição dos dados – afetos negativos.....	48
Gráfico 8 – Distribuição dos dados – realização	49
Gráfico 9 – Distribuição dos dados – estresse	50

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características das vertentes do Bem-estar	20
Quadro 2 - Componentes da definição de Estresse no trabalho	23
Quadro 3 - Características dos Estilos de Liderança	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sexo da amostra	35
Tabela 2 - Idade da amostra	36
Tabela 3 - Grau de escolaridade (completo) da amostra	37
Tabela 4 - Dados profissionais da amostra	38
Tabela 5 - Tempo de trabalho dos participantes na organização.....	39
Tabela 6 - Análise descritiva das variáveis estudadas	46
Tabela 7 - Assimetria e Curtose	46
Tabela 8 - Correlação Bivariada de <i>Pearson</i>	51
Tabela 9 - Análise descritiva das variáveis independentes após a extração de fatores..	55
Tabela 10 - Regressão Múltipla com a variável dependente afetos positivos	56
Tabela 11 - Regressão Múltipla com a variável dependente afetos negativos.....	57
Tabela 12 – Regressão Múltipla com a variável dependente realização.....	57
Tabela 13 – Regressão Múltipla com a variável dependente estresse	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CTU – Contratos Temporários

DAS – Cargos de Direção e Assessoramento Superiores

EAEG – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

EBET – Escala de Bem-estar no Trabalho

EET – Escala de Estresse no Trabalho

MEC – Ministério da Educação

PAF – *Principal Axis Factoring*

SPSS – *Statistical Package for Social Sciences*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Contextualização.....	13
1.2	Formulação do problema	16
1.3	Objetivo Geral	17
1.4	Objetivos Específicos.....	17
1.5	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Bem-estar no trabalho.....	19
2.2	Estresse no trabalho	22
2.3	Estilos gerenciais	26
2.4	Bem-estar no trabalho, estresse no trabalho e estilos gerenciais.....	30
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	33
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	33
3.2	Caracterização da organização	34
3.3	Participantes do estudo.....	35
3.4	Instrumento(s) de pesquisa.....	40
3.4.1	Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET).....	41
3.4.2	Escala de Estresse no Trabalho (EET).....	41
3.4.3	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)	42
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	45
4.1	Análise descritiva dos dados.....	45
4.2	Análise das correlações	51
4.2.1	Correlação Bivariada de <i>Pearson</i>	51

4.2.2	Análise descritiva das variáveis independentes após a extração de fatores.....	55
4.2.3	Regressão Linear Múltipla	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	60
	REFERÊNCIAS.....	63
	APÊNDICES.....	67
	Apêndice A – Questionário	67
	ANEXOS	72
	Anexo A – Organograma da CAPES	72
	Anexo B – Estatuto da CAPES	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O trabalho é um fator de grande relevância no cotidiano das pessoas, auxiliando-as na capacidade de sobrevivência e de adaptação às diversas circunstâncias do dia-a-dia (DESSEN & PAZ, 2010). O trabalho não representa apenas uma relação salarial ou de emprego, mas uma maneira de inclusão social que é responsável por descobrir a subjetividade do indivíduo, quando a mesma é qualificada, ou por destruir essa subjetividade, quando desqualificada, repetitiva e sem sentido (FERREIRA *et al.*, 2009).

Segundo os estudos de Estramiana (1992 *apud* PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010), além de fornecer os meios necessários para a sobrevivência humana, o trabalho auxilia no processo de definição do *status* do trabalhador na sociedade e na construção da sua própria identidade, proporcionando a organização do tempo e possibilitando o estreitamento das relações sociais. Os indivíduos dedicam grande parte do seu tempo ao trabalho. Portanto, é imprescindível que os mesmos se sintam realizados em relação a esse ambiente. O tempo direcionado ao trabalho é um aspecto essencial para a constituição e o desenvolvimento do bem-estar e da felicidade do indivíduo (VAN HORN *et al.*, 2004; PASCHOAL & TAMAYO, 2008).

Atualmente, os ativos intangíveis das organizações, especialmente as pessoas que as compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais para garantir vantagem competitiva (OLIVEIRA & LIMONGI-FRANÇA, 2005). Logo, relacionamentos eficazes e produtivos das organizações com seus colaboradores podem ajudá-las diretamente no alcance dos seus objetivos, o que requer atenção gerencial e a realização de novos estudos relacionados ao bem-estar das pessoas no ambiente organizacional, conforme foi observado por Phillips, Freeman e Wicks (2003 *apud* SILVA, PORTO & PASCHOAL, 2010). Esses novos estudos podem colaborar para o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis e favoráveis à realização pessoal dos trabalhadores.

Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), a concorrência crescente entre as organizações e as demandas do ambiente organizacional por funcionários qualificados e com alto nível de excelência estão fazendo com que as organizações foquem na valorização de seus trabalhadores e criem condições para elevados padrões de desempenho e de satisfação no trabalho. Assim, pode-se constatar que o discurso das organizações em favor da promoção do bem-estar dos seus trabalhadores está aumentando gradativamente nos últimos anos, devido à sua suposta importância para o desempenho organizacional.

Apesar disso, ao mesmo tempo em que o trabalho pode gerar bem-estar nos indivíduos, ele também pode proporcionar o estresse. Diversas mudanças do mundo globalizado fazem com que as organizações exerçam um forte controle sobre os trabalhadores, exigindo níveis de desempenho cada vez mais elevados, ocasionando o aparecimento do estresse no trabalho (CANOVA & PORTO, 2010; CÔRREA & MENEZES, 2002). Assim, no ambiente organizacional, o trabalho pode originar muitas realizações para o trabalhador, mas, em contrapartida, também pode trazer problemas, provocando danos à saúde dos indivíduos, especialmente relacionados ao estresse ocupacional (CANOVA & PORTO, 2010).

De acordo com Pereira, Braga e Marques (2008), as novas configurações da organização do trabalho exigem do trabalhador a assimilação de diversas habilidades, não apenas a prevenção dos problemas e a elaboração de soluções adequadas, mas também o desenvolvimento de novas estratégias de ação. Segundo as conclusões de Goldberg (1986 *apud* PEREIRA, BRAGA & MARQUES, 2008), as constantes mudanças tecnológicas estão provocando a deterioração da saúde física e mental dos trabalhadores, o que ocasiona sérios quadros de estresse no trabalho. As mudanças nos processos e na organização do trabalho, além do alto nível de competitividade gerado pela globalização, estão causando instabilidade emocional e física nos trabalhadores (CORRÊA & MENEZES, 2002).

Pesquisas têm apontado que trabalhadores estressados têm seu desempenho prejudicado e geram maiores custos para as organizações, relacionados a problemas de saúde, visto que estes favorecem o aumento do absenteísmo, a ocorrência de acidentes de trabalho e o aumento da rotatividade de pessoal, conforme foi constatado por Jex (1998 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004). Conseqüências negativas para a saúde e o bem-estar do trabalhador também têm

sido consistentemente apontadas (PASCHOAL & TAMAYO, 2004). Nos últimos anos, o número de estudos sobre estresse ocupacional na literatura científica tem aumentado consideravelmente, devido aos impactos negativos que o estresse no trabalho pode causar na saúde e no bem-estar dos indivíduos, além de prejudicar o desempenho e a efetividade organizacional (PASCHOAL & TAMAYO, 2004). O estresse ocupacional pode prejudicar, ao mesmo tempo, os indivíduos e o funcionamento de toda a organização, envolvendo perdas financeiras, alta rotatividade de trabalhadores e baixa produtividade, que ocasionam o baixo desempenho organizacional.

Dessa forma, o trabalho pode ser uma importante fonte tanto de experiências positivas quanto de experiências negativas para o trabalhador. A identificação das variáveis que se relacionam com o bem-estar e com o estresse no trabalho pode proporcionar importantes informações aos gestores e ao campo científico. Os estilos gerenciais podem ser variáveis importantes para a compreensão desses fenômenos.

Os líderes são verdadeiros geradores de mudança e transformação social positiva, por meio da materialização do bem-estar laboral e da constante valorização do capital humano que sustenta as organizações (CONTRERAS *et al.*, 2009). De acordo com as pesquisas de Drucker (2001 *apud* CONTRERAS *et al.*, 2009), os líderes são responsáveis por desenvolver a visão de futuro, promover o entusiasmo de seus subordinados e favorecer as mudanças. Conforme apontado por Contreras *et al.* (2009), o líder deve orientar os interesses da organização, tratando o fator humano como aspecto central, propósito e função das organizações.

Segundo Melo (2004), a questão da liderança tem se mostrado, ao longo do tempo, um tema interessante, atraindo a atenção de organizações e pesquisadores da área do Comportamento Organizacional. Isso fica evidente por meio dos constantes investimentos das organizações em recrutamento, seleção, avaliação e capacitação de pessoas para ocupar cargos de liderança, visto que as pessoas que possuem este tipo de responsabilidade recebem maiores salários, detêm maior poder de decisão e possuem um maior número de atribuições. Pesquisas de Smith, Krueger e Bass (1990 *apud* MELO, 2004) concluíram que a liderança é um fenômeno universal e que ocorre em todas as culturas.

Por fim, a análise das relações entre variáveis organizacionais, bem-estar e estresse no trabalho pode fornecer informações importantes para que os gestores

identifiquem os aspectos positivos e negativos percebidos pelos indivíduos em seu ambiente de trabalho e ajam sobre eles. Realizar essa análise, considerando as influências dos estilos gerenciais sobre o bem-estar e o estresse no trabalho, pode proporcionar novas perspectivas para a área de Gestão de Pessoas ao fornecer novos conhecimentos para a formulação de estratégias organizacionais direcionadas à obtenção de um ambiente de trabalho mais saudável e capaz de permitir experiências de felicidade e realização aos trabalhadores, contribuindo também para a melhoria do desempenho organizacional.

Este estudo busca contribuir para o campo de estudo da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional. Em relação à organização do texto, inicialmente, será descrita a formulação do problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa, além da justificativa para a realização deste estudo. A seguir, será abordado o referencial teórico que serviu de base para o presente trabalho, abordando os seguintes temas: bem-estar no trabalho, estresse no trabalho, estilos gerenciais e as relações das variáveis bem-estar e estresse no trabalho com os estilos gerenciais. Posteriormente, há uma seção destinada aos métodos e técnicas de pesquisa. Após essa seção, serão apresentados os resultados da pesquisa e conduzidas as discussões referentes às perguntas de pesquisa. Por fim, serão apresentadas as conclusões deste trabalho e as recomendações para a realização de novas pesquisas nesse campo de estudo.

1.2 Formulação do problema

No contexto do mundo globalizado, do alto nível de competitividade entre as empresas e elevado grau de exigência em relação aos trabalhadores, há também um discurso que parece refletir uma crescente preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, visto que estes são uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações. Entender variáveis relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores pode ajudar os gestores no desenvolvimento de práticas e estratégias organizacionais que favoreçam um contexto propício para experiências positivas dos indivíduos. Assim, este estudo levanta as seguintes questões:

Quais são as variáveis relacionadas ao bem-estar no trabalho? Quais são as variáveis relacionadas ao estresse no trabalho? É possível que os gestores, por meio de seus comportamentos, contribuam para elevar o nível de bem-estar e reduzir o nível de estresse no ambiente de trabalho?

1.3 Objetivo Geral

Investigar as relações da variável estilos gerenciais com o bem-estar e com o estresse no trabalho.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Descrever o nível de bem-estar no trabalho dos participantes.
- Descrever o nível de estresse no trabalho dos participantes.
- Descrever as percepções de estilos gerenciais no ambiente de trabalho dos participantes.
- Testar as relações entre a percepção dos estilos gerenciais e o bem-estar no trabalho.
- Testar as relações entre a percepção dos estilos gerenciais e o estresse no trabalho.

1.5 Justificativa

Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), a questão da relevância do trabalho na vida dos indivíduos está sendo constantemente analisada pelos estudos científicos. Paschoal e Tamayo (2008) constataram que vários autores têm buscado

desenvolver pesquisas científicas direcionadas à compreensão do bem-estar. Além disso, a relação desse fenômeno com as diversas atividades e dimensões da vida das pessoas já foi sugerida pelos diversos autores da área. Por isso, compreender o fenômeno do bem-estar no trabalho pode ser importante para que as organizações desenvolvam estratégias voltadas à criação de um ambiente de trabalho mais saudável e propício à realização e à felicidade dos trabalhadores.

Embora as reflexões sobre o bem-estar tenham origem na antiguidade, o tema ganhou força em estudos científicos a partir da década de 1960 (SILVA, PORTO & PASCHOAL, 2010). Pesquisas recentes têm demonstrado a influência de variáveis organizacionais ou de percepções de fatores organizacionais sobre o bem-estar do indivíduo, mas, apesar da relevância do bem-estar no trabalho para as organizações, as pesquisas científicas que envolvem modelos teóricos e empíricos sobre o tema ainda são escassas (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Silva, Porto e Paschoal (2010) afirmaram que, no Brasil, as pesquisas científicas sobre o bem-estar no trabalho, a partir da abordagem de experiências positivas do trabalhador, estão ganhando espaço, mas ainda existem lacunas. Grande parte das pesquisas aborda o estresse, o *burnout*¹ e a saúde mental do trabalhador (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010). Tais experiências negativas estão presentes no dia-a-dia do trabalhador, mas não se referem a toda gama possível de experiências no trabalho. Estudar tanto as experiências negativas quanto as experiências positivas associadas ao trabalho permite uma compreensão melhor do impacto que as organizações têm sobre seus trabalhadores.

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010), a verificação de que determinadas condições organizacionais produzem impactos nas diversas dimensões do bem-estar pode auxiliar no planejamento das intervenções no ambiente de trabalho. Além disso, a intensidade das associações das variáveis organizacionais com as diferentes dimensões de bem-estar sugere que ações diferentes podem ser desenvolvidas para favorecer a diminuição do estresse e o aumento das experiências positivas do trabalhador.

¹ “A síndrome de *burnout*, identificada na década de 1970, caracteriza-se por uma tríade de dimensões (exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal) e é uma condição relacionada à organização do trabalho.” (VIEIRA *et al.*, 2006, p. 355)

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Bem-estar no trabalho

De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), a área de pesquisa do bem-estar compreende o campo de estudo da felicidade. Constantemente, esses termos são vistos como sinônimos. A literatura científica está buscando analisar os aspectos essencialmente positivos dos indivíduos e das organizações, o que tem estreitado as relações entre os significados de felicidade e de bem-estar. Neste estudo, adota-se a tendência da literatura sobre bem-estar e os termos bem-estar no trabalho e felicidade no trabalho são considerados similares (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

Para compreender as definições de bem-estar no trabalho, é necessário compreender os conceitos da área do bem-estar geral (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Conforme Paschoal e Tamayo (2008), há duas grandes vertentes que se destacam no campo de estudo do bem-estar geral: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico. O modo de entender o que é felicidade é o que diferencia os significados de bem-estar subjetivo e de bem-estar psicológico. Uma corrente adota a visão hedônica e a outra, a visão eudaimônica (SILVA, PORTO & PASCHOAL, 2010).

A concepção hedônica entende o bem-estar com base nas experiências de prazer vivenciadas pelo indivíduo. Em contrapartida, a visão eudaimônica ressalta a importância da verdadeira realização pessoal do indivíduo. O bem-estar subjetivo (hedônico) é caracterizado, essencialmente, pelo predomínio de emoções e humores positivos sobre emoções e humores negativos e pela satisfação do indivíduo com sua vida, enquanto o bem-estar psicológico (eudaimônico) é constituído por diversas perspectivas e, normalmente, abrange as definições de auto-aceitação, relacionamentos sociais positivos, autonomia, controle do ambiente e crescimento pessoal (RYFF, 1989; RYFF & KEYES, 1995). O Quadro 1, apresentado a seguir, contém as principais características das vertentes hedônica e eudaimônica.

Visão Hedônica (Bem-estar Subjetivo)	Visão Eudaimônica (Bem-estar Psicológico)
• Predomínio de afetos e humores positivos sobre afetos e humores negativos. • Satisfação com a vida.	• Realização pessoal. • Expressão dos potenciais individuais.

Quadro 1 - Características das vertentes do Bem-estar

Fonte: adaptado de Albuquerque e Tróccoli (2004), Paschoal e Tamayo (2008), Ryff (1989), Ryff e Keyes (1995), Ryan e Deci (2001) e Waterman (1993).

O bem-estar subjetivo é constituído por três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida, conforme foi apontado por Albuquerque e Tróccoli (2004) e Diener *et al.* (1999 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2008). O afeto positivo pode ser conceituado como um sentimento efêmero, “um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade” (ALBUQUERQUE & TRÓCOLLI, 2004, p. 154), o afeto negativo constitui um sentimento transitório que “inclui emoções desagradáveis como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes” (ALBUQUERQUE & TRÓCOLLI, 2004, p. 154), e a satisfação com a vida compreende uma avaliação cognitiva da vida, constituída pelas situações da vida do indivíduo e pelos modelos determinados por ele. Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), o bem-estar subjetivo compreende a ocorrência constante de afetos positivos, pouca experiência emocional negativa e a satisfação com a vida de uma forma generalizada.

A abordagem eudaimônica enfatiza as experiências de realização pessoal e de expressão dos potenciais individuais (RYAN & DECI, 2001; WATERMAN, 1993). De acordo com Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995), uma pessoa com elevado nível de bem-estar é aquela que possui elevada auto-aceitação (comportamento positivo em relação a si próprio), relacionamentos positivos com os outros (satisfação e confiança nos relacionamentos com os outros), autonomia (auto-determinação, independência e auto-regulação das atitudes pessoais), controle dos aspectos externos (capacidade para determinar e criar situações apropriadas para as condições do indivíduo), definição de uma finalidade ou objetivo na vida (percepção

direcionada à valorização da vida) e crescimento pessoal (potencialização das capacidades do indivíduo).

Para Paschoal e Tamayo (2008), a *eudaimonia* se relaciona com a realização da potencialidade pessoal e dos objetivos principais da vida do indivíduo. Waterman (1993) caracteriza a *eudaimonia* como a expressão de virtudes, ressaltando as características positivas do indivíduo, sendo os sentimentos de expressividade pessoal e de auto-realização os fatores mais importantes.

A literatura científica da área, recentemente, vem incluindo elementos hedônicos e eudaimônicos nas definições de bem-estar, considerando que ambos os elementos são essenciais para a compreensão do fenômeno (PASCHOAL, TORRES & PORTO, 2010).

O estudo do bem-estar no trabalho tem recebido a influência dos estudos de bem-estar geral (PASCHOAL & TAMAYO, 2008). Para Silva, Porto e Paschoal (2010), a definição de bem-estar no trabalho deve abranger as emoções e humores no trabalho e a vivência subjetiva de realização e expressão pessoal.

Paschoal e Tamayo (2008) afirmaram que, em relação ao bem-estar no trabalho, a literatura científica geralmente não disponibiliza definições claras do construto. Para os autores, a maioria da literatura científica sobre bem-estar psicológico tem revelado que as emoções compreendem um fator fundamental do bem-estar ocupacional. Entretanto, considerar somente as emoções pode gerar negligência quanto à percepção de expressividade e à auto-realização. Assim, o bem-estar no trabalho pode ser definido a partir de aspectos afetivos: emoções e humores no trabalho, e também cognitivos: percepção de expressividade e realização no trabalho.

Paschoal e Tamayo (2008) sugerem uma definição mais completa de bem-estar ocupacional e mais conjugada com as tentativas de se contemplar o alcance do construto. Assim, os autores definem esse fenômeno da seguinte forma:

“A prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida.” (PASCHOAL & TAMAYO, 2008, p. 16)

Para Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho, conceituado dessa forma, abrange tanto fatores afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização) e é constituído por aspectos fundamentais da visão hedônica e da vertente eudaimônica. Desse modo, o bem-estar no trabalho é constituído por três elementos: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal no trabalho, sendo os dois primeiros relacionados à visão hedônica do bem-estar e o último relacionado à vertente eudaimônica. Este conceito pode ser aplicado em diversos contextos de trabalho e organizacionais e será utilizado no presente trabalho.

2.2 Estresse no trabalho

De acordo com Jex (1998 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004), atualmente, o estresse no trabalho está cada vez mais presente no contexto organizacional, podendo prejudicar os trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho das organizações de uma forma geral. Por isso, o número de pesquisas científicas nessa área vem ganhando força nos últimos anos (PASCHOAL & TAMAYO, 2004).

Segundo Canova e Porto (2010), a maioria da literatura científica caracteriza o estresse no trabalho como resultado de um complexo conjunto de fenômenos e não como decorrência de somente um único elemento externo que atua sobre o indivíduo. Logo, o estresse é considerado como a resposta tensional vivenciada pelo indivíduo no contato com os estímulos estressores que aparecem no ambiente de trabalho e que são vistos como ameaças à integridade do mesmo.

Limongi-França e Rodrigues (2002) afirmam que essas respostas ao ambiente são capazes de danificar as relações do indivíduo com o contexto do trabalho, tendo em vista que esse ambiente pode possuir demandas intensas e o indivíduo pode não possuir recursos suficientes para agir nessas circunstâncias. Portanto, o estresse não pode ser caracterizado como propriedade do indivíduo ou do contexto do trabalho, mas como resultado de uma interação entre um tipo específico de ambiente e um determinado tipo de indivíduo (PASCHOAL & TAMAYO, 2005).

Beehr (1998) definiu o estresse no trabalho como um fenômeno muito complexo e que não pode ser considerado uma variável, mas um campo de estudo que abrange

diversas variáveis relacionadas, incluindo estímulos do contexto do trabalho e reações negativas de indivíduos expostos aos mesmos. Atualmente, o estresse ocupacional tem sido considerado um processo constituído por estressores e reações e como uma definição inter-relacional, que enfatiza a relação entre o contexto de trabalho e o trabalhador (PASCHOAL & TAMAYO, 2005). Canova e Porto (2010) afirmam que as definições de estresse no trabalho parecem entrar em consenso em relação ao ajuste que pode ocorrer na relação entre indivíduo e contexto de trabalho.

Para Jex (1998 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004), o conceito de estresse no trabalho pode enfatizar um dos seguintes elementos: (1) estímulos estressores: o estresse no trabalho é constituído por estímulos do contexto do trabalho que exigem do trabalhador reações de adaptação, excedendo a sua capacidade de enfrentamento (*coping*), sendo esses estímulos denominados estressores organizacionais; (2) reações aos eventos estressores: o estresse laboral compreende as reações (psicológicas, fisiológicas e comportamentais) que o trabalhador gera quando enfrenta aspectos do ambiente de trabalho que são superiores à sua capacidade de enfrentamento; (3) estímulos estressores-respostas: o estresse no trabalho é um processo amplo em que as demandas do contexto do trabalho produzem efeitos negativos nos trabalhadores. No Quadro 2 abaixo, estão presentes os três fatores considerados na definição de estresse no trabalho.

Estímulos estressores	Reações aos eventos estressores	Estímulos estressores-respostas
• Elementos que ultrapassam a capacidade de enfrentamento do indivíduo.	• Reações psicológicas, fisiológicas e comportamentais do indivíduo.	• Processo amplo que envolve os estímulos estressores e as reações do indivíduo a esses estímulos.

Quadro 2 - Componentes da definição de Estresse no trabalho

Fonte: adaptado de Jex (1998 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004).

Paschoal e Tamayo (2004) afirmam que os estressores organizacionais podem possuir caráter físico (barulho, ventilação, iluminação do local de trabalho, etc.) ou psicossocial. Segundo os autores, dentre os estressores psicossociais, se destacam os estressores relacionados aos papéis, os elementos intrínsecos ao trabalho, os fatores do relacionamento interpessoal no trabalho, a autonomia, o controle no trabalho e os aspectos relativos ao desenvolvimento na carreira.

Segundo Lazarus (1995 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004), para que haja estresse, são fundamentais a percepção e avaliação individuais das situações como estressoras, ou seja, os elementos cognitivos desempenham uma função essencial no processo que envolve os estímulos estressores e as reações do indivíduo aos mesmos. Dessa forma, a conceituação de estresse laboral somente como estressores organizacionais é muito criticada por desconsiderar a análise e a percepção individuais sobre as situações do contexto do trabalho (PASCHOAL & TAMAYO, 2004).

Em relação ao conceito de estresse no trabalho baseado nas respostas às situações estressoras, Paschoal e Tamayo (2004) ressaltam a sua contribuição para a avaliação e o entendimento dos impactos do estresse. A principal crítica quanto a essa visão está relacionada à dificuldade em se definir comportamentos específicos, estados afetivos e problemas de saúde como resultado da presença de estressores organizacionais ou de outros eventos no contexto da vida do indivíduo (JONES & KINMAN, 2001; KAHN & BYOSIERE, 1992 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004).

De acordo com Paschoal e Tamayo (2004), recentemente, os estudos científicos estão buscando caracterizar o estresse ocupacional como um processo que envolve estressores e respostas, visto que esta é uma ênfase mais completa e abrange a visão do estresse fundamentada nos estressores e nas respostas.

Embora existam peculiaridades em relação a cada tipo de definição e nos modelos desenvolvidos para definir o estresse no trabalho, os autores da área vêm convergindo as suas visões baseados na premissa de que as percepções dos indivíduos interferem nos efeitos do contexto de trabalho sobre o trabalhador (PASCHOAL & TAMAYO, 2004). Assim, Paschoal e Tamayo (2004) definem o estresse no trabalho da seguinte forma:

“Um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito, reações negativas.” (PASCHOAL & TAMAYO, 2004, p. 46)

Por essa definição abranger os diversos aspectos do estresse, a mesma será utilizada neste estudo.

Alguns pesquisadores buscaram estudar os principais estressores organizacionais e as principais reações dos indivíduos aos estressores. O modelo desenvolvido por Karasek (1979 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2008) ressaltou a relevância do controle e da autonomia no trabalho para as reações do trabalhador. De acordo com o autor, os impactos das demandas do contexto do trabalho sobre a saúde do trabalhador podem se alterar conforme o grau de controle e de autonomia do indivíduo. De acordo com Kahn e Byosiére (1992 *apud* PASCHOAL & TAMAYO, 2004), o controle tem sido caracterizado em relação à autonomia do trabalhador na tomada de decisões e na utilização dos métodos de trabalho.

Canova e Porto (2010) realizaram uma pesquisa buscando identificar a influência dos valores organizacionais sobre o nível de estresse ocupacional de professores do ensino médio. O resultado da pesquisa demonstrou que os valores organizacionais de ética, preocupação com a coletividade, de autonomia e bem-estar são preditores do estresse no trabalho. Quanto mais o indivíduo possui esses valores organizacionais, menos ele percebe o estresse no contexto do trabalho (CANOVA & PORTO, 2010).

A pesquisa de Paschoal e Tamayo (2005) visou avaliar as influências da interferência família-trabalho e dos valores do trabalho sobre o estresse ocupacional. O resultado dessa pesquisa apontou que os acontecimentos do meio familiar, quando começam a causar impactos no trabalho, podem favorecer o aparecimento de estressores organizacionais e aumentar as percepções de eventos do trabalho como estressores. Entretanto, o impacto dos valores do trabalho sobre o estresse laboral não foi comprovado pela pesquisa.

2.3 Estilos gerenciais

Segundo Melo (2004), as pesquisas sobre liderança estudam o comportamento do líder nas organizações. Recentemente, a maior parte delas tem focado na função gerencial. De acordo com Torres (1999 *apud* MELO, 2004), as expressões “práticas de liderança” e “práticas gerenciais” podem ser consideradas sinônimas e alguns pesquisadores afirmam que o gerenciamento está relacionado às ações com o objetivo de gerar consistência, já a liderança compreende o processo pelo qual um indivíduo gera impactos em outros membros do grupo em relação ao alcance dos objetivos organizacionais. Em sua pesquisa, Torres (1999 *apud* MELO, 2004) afirma que qualquer gerente que orienta um grupo para o alcance de objetivos pode ser caracterizado como um líder.

Conforme foi constatado por Dorfman (1996), a liderança é uma das atividades de gestão, assim, se os líderes e os gerentes forem efetivos, os mesmos definirão as metas dos seus subordinados e os apoiarão para o alcance das mesmas. Dessa forma, neste estudo, os termos “estilos de liderança” e “estilos gerenciais” serão utilizados como sinônimos e, além disso, será utilizada a seguinte definição de liderança:

Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve a estruturação ou reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são agentes de mudança - pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos deles. (BASS, 1990, p. 19/20 *apud* MELO, 2004, p. 35)

De acordo com Contreras *et al.* (2009), o líder possui um papel fundamental dentro da organização, visto que o mesmo desenvolve e implementa práticas que refletirão nos resultados organizacionais. Para os autores, os líderes são verdadeiros geradores de mudança e podem ser vistos como um dos principais responsáveis por gerar o bem-estar no ambiente de trabalho, tendo em vista que desenvolvem a visão de futuro da organização e promovem o entusiasmo dos subordinados.

As primeiras pesquisas sobre liderança buscaram avaliar e analisar os atributos pessoais e os aspectos da personalidade dos líderes por meio de análise documental sobre a existência de atributos comuns entre eles (MELO, 2004). Segundo Melo (2004), essas pesquisas constataram que algumas características individuais estão associadas à liderança, mas elas são pouco consistentes, tendo em vista que não conseguiram identificar as características que diferenciavam líderes de subordinados e líderes eficazes de líderes ineficazes. Desse modo, o autor constatou que algumas características elevam a probabilidade de sucesso como líder, mas as mesmas não são antecedentes válidos da efetividade da liderança.

Melo (2004) aponta que, buscando superar as críticas dos modelos anteriores, surgiu o modelo comportamental. Segundo esse modelo, a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos subordinados dependem da forma como o líder se comporta, logo, essas pesquisas focaram no comportamento do líder, e não em seus atributos pessoais.

As pesquisas da Universidade de Ohio estabeleceram a primeira visão válida sobre a liderança, por meio da análise de domínios independentes do comportamento do líder, definindo dois aspectos inerentes à maioria dos comportamentos de liderança (MELO, 2004). O primeiro aspecto foi chamado de estrutura inicial e consiste na probabilidade que o líder tem de estabelecer e desenvolver a sua função e as dos subordinados em relação ao alcance dos objetivos. O segundo foi chamado de consideração e se refere à extensão na qual um indivíduo tem relações de trabalho que sejam marcadas por confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e atenção em relação aos sentimentos dos mesmos. Os estudos constataram que os dois domínios eram diferentes e que não constituíam um fenômeno contínuo, ou seja, uma nota alta em um domínio não determinava uma nota baixa no outro, portanto, a liderança poderia estar direcionada tanto para um domínio quanto para o outro (MELO, 2004).

No mesmo período das pesquisas da Universidade de Ohio, o *Survey Research Center* da Universidade de Michigan desenvolveu um estudo com metas similares: avaliar os atributos do comportamento do líder quanto à sua eficácia (MELO, 2004). Nesses estudos, estão presentes as análises de Bowers e de Scashore e Likert (*apud* MELO, 2004), que também desenvolveram dois domínios comportamentais do

líder: a orientação para o empregado, que foca nos relacionamentos interpessoais entre líderes e subordinados (por exemplo, apoio, orientação e facilitação), e a orientação para a produção, que enfatiza o trabalho e a realização das tarefas.

Segundo Melo (2004), os dois domínios analisados nessas pesquisas demonstraram que os comportamentos dos líderes se direcionam para tarefas e/ou para relacionamentos. A partir desses domínios, foram criadas taxonomias que caracterizam os estilos de liderança. Sobre a perspectiva do líder direcionado às relações, estão os seguintes estilos: democrático, participativo, estimulador, apoiador e o estilo de consideração. Já em relação àquela direcionada à tarefa, existem os estilos autoritário, dominante, diretivo, autocrático e persuasivo. Com base nisso, foram desenvolvidas diversas pesquisas visando mensurar os efeitos de um e de outro tipo de liderança sobre os subordinados em relação ao desempenho, à satisfação, ao desenvolvimento de idéias, ao comprometimento, ao interesse pela organização, ao alcance de objetivos, entre outros aspectos (MELO, 2004).

Melo (2004) ressalta que as pesquisas da Universidade de Ohio e da Universidade de Michigan contribuíram significativamente para o melhor entendimento do fenômeno da liderança nas organizações.

Posteriormente às pesquisas das universidades de Ohio e de Michigan, Howell (*apud* DORFMAN, 1996) desenvolveu a chamada abordagem situacional, na qual os líderes devem avaliar corretamente os aspectos críticos de cada situação, identificando quais comportamentos são adequados e tendo flexibilidade suficiente para demonstrar esses comportamentos. Melo (2004) afirma que a liderança situacional foca na contingência, assim, nessa perspectiva, o importante não é identificar o melhor estilo, mas o estilo mais eficiente para uma situação específica.

Abaixo consta o Quadro 3 com as principais características dos estilos de liderança desenvolvidos por esses modelos.

Orientação para tarefas (estrutura inicial)	Orientação para relacionamentos (consideração)	Situacional
• Enfatiza o trabalho e a realização das tarefas. • Controle do trabalho e do desempenho dos subordinados.	• Foca nos relacionamentos interpessoais entre líderes e subordinados. • Apoio, orientação, incentivo à participação e à expressão dos potenciais individuais.	• Flexibilidade. • Comporta-se de acordo com cada situação específica.

Quadro 3 - Características dos Estilos de Liderança

Fonte: adaptado de Melo (2004).

Outra importante vertente da liderança é a da relação entre líderes e subordinados, que se baseia no fato de que os indivíduos não são tratados da mesma forma pelo líder. Assim, o líder possui um relacionamento mais intenso com um grupo de subordinados, o qual é chamado de "grupo de dentro", e uma relação menos intensa com outro grupo, denominado "grupo de fora" (MELO, 2004). Os estudos têm confirmado que essa caracterização está associada ao desempenho e à satisfação dos subordinados no trabalho, contudo, não existem razões coerentes que expliquem porque algumas pessoas pertencem aos grupos de dentro ou de fora.

Melo (2004) constatou que as pesquisas, recentemente, têm se direcionado para as abordagens da liderança transacional e da liderança transformacional. A liderança transacional é caracterizada pelo comportamento do líder no acompanhamento e na orientação dos subordinados, na distribuição de recompensas, na função de educador e motivador da equipe e no relacionamento com os indivíduos, buscando alcançar as metas e objetivos organizacionais. Já a liderança transformacional, busca a mudança por meio do carisma, da visão de futuro do líder e da sua aptidão para comunicar e estimular os subordinados a adotar a sua visão (MELO, 2004).

Segundo Contreras *et al.* (2009), tendo em vista que os estilos de liderança podem, interagindo com outros aspectos organizacionais, ser um fator de impacto sobre o bem-estar e a saúde dos subordinados, um líder efetivo dentro de uma organização não deve se basear apenas na produtividade, mas também na qualidade de vida e na satisfação dos indivíduos.

Por fim, tendo em vista a importância e a relevância dos modelos desenvolvidos pelas pesquisas das universidades de Ohio e de Michigan e do modelo situacional, no presente trabalho, serão utilizados os seguintes estilos de liderança: liderança orientada para tarefas, liderança orientada para relacionamentos e liderança situacional.

2.4 Bem-estar no trabalho, estresse no trabalho e estilos gerenciais

Algumas pesquisas científicas apontaram relações diversas dos estilos gerenciais com diferentes comportamentos e percepções dos trabalhadores. Conforme análise de Contreras *et al.* (2009), alguns estudos examinaram a relação entre o comportamento do líder e a satisfação e o desempenho dos subordinados. Os resultados desses estudos indicaram que o estilo consideração do líder ou estilo direcionado para relacionamentos, que é caracterizado por relações de trabalho com confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos, proporciona satisfação e motivação aos subordinados, além de efetividade à liderança. O trabalho de Ross e Offermann (1997 *apud* MELO, 2004) constatou que a liderança transformacional se correlaciona expressivamente com a satisfação dos subordinados.

Segundo Paschoal e Tamayo (2008), o suporte do chefe influencia as emoções do dia-a-dia organizacional, sendo o apoio da chefia um importante caminho para que o subordinado desenvolva seus potenciais e tenha experiências de realização pessoal. Mullins (2004) afirmou que o estilo gerencial tem um efeito direto sobre o bem-estar dos funcionários e os seus níveis de desempenho. Em contrapartida, um ambiente de trabalho desagradável e com más relações entre gerente e empregado pode gerar tensão e estresse no trabalhador (MULLINS, 2004).

Judge, Piccolo e Ilies (2004) desenvolveram um estudo que analisou a correlação entre os estilos de liderança e os efeitos das ações dos líderes. O estilo consideração, que é caracterizado pela orientação para relacionamentos, demonstrou correlações mais altas com a satisfação e motivação dos subordinados e a efetividade da liderança. De acordo com os autores, os resultados demonstraram que os estilos de liderança possuem relevante efeito sobre outras variáveis, proporcionando uma maior compreensão da efetividade dos líderes nas organizações.

Melo (2004) apontou que as atitudes do líder são fatores motivacionais quando transformam a necessidade de satisfação do subordinado em contingencial em relação ao desempenho eficaz e proporcionam treinamento, direção, apoio e recompensas indispensáveis para um melhor desempenho. Portanto, o desempenho e a satisfação do subordinado são influenciados, positivamente, na medida em que o líder fornece elementos necessários tanto para a satisfação do subordinado quanto para a realização do trabalho (MELO, 2004).

De acordo com Singh (1998), os líderes que se preocupam com os seus subordinados, ao proporcionar um clima organizacional favorável, facilitam e promovem uma maior produtividade e um melhor desempenho.

Conforme foi constatado por Kleinman (2004), os líderes também podem afetar os indivíduos negativamente, visto que estilos de liderança específicos podem causar alguns efeitos sobre a saúde e o estado emocional dos trabalhadores. Estilos gerenciais que possuem elevados níveis de exigência e de coerção afetam significativamente a percepção de clima organizacional, o comportamento e a motivação dos trabalhadores (CONTRERAS *et al.*, 2009). Os líderes que designam papéis confusos e que não favorecem a autonomia dos subordinados para a tomada de decisão afetam a saúde do trabalhador e a sua percepção de bem-estar (NIEDHAMMER *et al.*, 1998). Aqueles líderes que não fornecem apoio, são hostis e mostram pouca consideração, geram estresse em seus subordinados (WILKINSON & WAGNER, 1993 *apud* CONTRERAS *et al.*, 2009).

Uma pesquisa desenvolvida por Mackie, Holahan e Gottlieb (2001) apontou a interligação entre determinados comportamentos gerenciais, percepção de estressores no contexto do trabalho e sintomas de depressão nos trabalhadores.

Os estilos gerenciais podem contribuir ainda para a redução do nível de estresse no trabalho, conforme os estudos de Iwata e Suzuki (1997), que analisaram a correlação do suporte social de supervisores, de colegas, de membros da família e de outras pessoas importantes para o trabalhador com o estresse no trabalho e concluíram que o suporte dos supervisores e de outras pessoas está relacionado negativamente com o estresse ocupacional do trabalhador.

Diante das pesquisas realizadas, é possível supor que os estilos gerenciais podem influenciar os comportamentos dos indivíduos no trabalho tanto de forma positiva, por meio da geração de bem-estar, quanto de forma negativa, mediante a geração de estresse.

Estilos gerenciais direcionados para relacionamentos, por exemplo, ao promover incentivos à participação e ao desenvolvimento dos potenciais, podem contribuir para o aumento do nível de bem-estar e redução do nível de estresse dos trabalhadores, auxiliando, conseqüentemente, na geração de um melhor desempenho individual e organizacional. Por outro lado, estilos gerenciais que possuem características negativas (por exemplo, falta de apoio, hostilidade e falta de consideração) podem proporcionar o estresse ocupacional, gerando diversas conseqüências para a saúde e o desempenho do trabalhador.

Dessa forma, conforme foi apontado pelos diversos autores, sugere-se que os líderes podem gerar impactos positivos ou negativos em seus subordinados, de acordo com a percepção de seus comportamentos pelos mesmos, o que também pode influenciar o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho de toda a organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa possui caráter empírico, descritivo-correlacional e transversal. Uma pesquisa empírica compreende a “face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural” (DEMO, 2000, p. 21). Esta pesquisa é empírica, pois aborda a realidade do ambiente de trabalho, além de produzir e analisar dados deste contexto. Fortin (1999) afirma que:

No estudo descritivo-correlacional, o investigador tenta explorar e determinar a existência de relações entre variáveis, com vista a descrever essas relações. [...] O principal objetivo do estudo descritivo-correlacional é a descoberta de fatores ligados a um fenômeno. (FORTIN, 1999, p.174)

Tendo em vista que esta pesquisa visa investigar e descrever as relações entre as variáveis estilos gerenciais, bem-estar no trabalho e estresse ocupacional, a mesma pode ser classificada como descritiva-correlacional. Quanto ao tempo em que decorre o estudo, esta pesquisa é de caráter transversal, visto que os questionários foram aplicados durante um período pré-determinado em relação ao momento presente (FORTIN, 1999).

Com base no caráter técnico do estudo, foi efetuado um levantamento de dados, que, de acordo com Silva e Menezes (2001), ocorre por meio da realização do questionamento direto para as pessoas sobre o comportamento ou o construto analisado.

Quanto ao tratamento dos dados, esta pesquisa utilizou o método quantitativo. Richardson (1999) afirma o seguinte em relação a esse método:

[...] caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc. (RICHARDSON, 1999, p. 80)

A coleta dos dados deste estudo ocorreu mediante a aplicação de um questionário eletrônico constituído somente por questões fechadas, o que proporcionou a realização de uma análise dos dados de caráter quantitativo, por meio da utilização de métodos estatísticos (média, mediana, moda, variância, desvio-padrão, correlação bivariada de *Pearson*, regressão linear múltipla, etc.). Portanto, houve a utilização do método quantitativo nesta pesquisa.

3.2 Caracterização da organização

A pesquisa foi realizada na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), uma fundação pública ligada ao Ministério da Educação (MEC). A CAPES possui uma importante função no desenvolvimento da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) no Brasil e no exterior. Além disso, em 2007, essa organização teve incluída entre as suas atribuições a formação de professores da educação básica, aumentando o seu campo de atuação quanto à qualificação de pessoal. O organograma da CAPES está presente nos anexos deste trabalho.

As principais atribuições da CAPES são constituídas pelos seguintes campos de atuação, que são desenvolvidos por meio de um conjunto de programas:

- Avaliação da pós-graduação *stricto sensu*.
- Divulgação da produção científica nacional e internacional.
- Investimentos na formação de pessoal no Brasil e no exterior.
- Promoção da cooperação científica internacional.
- Indução e fomento da formação de professores para a educação básica de forma presencial e à distância.

Essas atribuições estão presentes no Estatuto da CAPES, que se encontra anexo a este trabalho.

As ações da CAPES têm sido fundamentais para o alcance dos objetivos do sistema nacional de pós-graduação, tanto em relação à consolidação dos resultados atuais, quanto no desenvolvimento de novos conhecimentos no campo científico.

3.3 Participantes do estudo

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, que busca verificar a relação do bem-estar e do estresse no trabalho com os estilos gerenciais, o questionário foi respondido por funcionários que possuem uma gerência ou liderança definida dentro da organização. A maioria dos funcionários da CAPES é compatível com esse perfil, excetuando-se os cargos comissionados (DAS) da alta cúpula da organização (presidente, diretores e coordenadores-gerais). Portanto, os participantes deste estudo foram os servidores (cargos efetivos e em comissão, exceto os da alta cúpula), terceirizados (contratos temporários) e estagiários que, atualmente, exercem atividades na CAPES.

Na realização desta pesquisa, foi utilizada uma amostra de 165 indivíduos, incluindo servidores efetivos, cargos em comissão, terceirizados, estagiários, entre outras categorias funcionais. Essa amostra corresponde a, aproximadamente, 37,5 % do total de indivíduos que trabalham na CAPES (população). A seguir constam tabelas e gráficos com os dados sócio-demográficos da amostra.

Tabela 1 - Sexo da amostra

Sexo	Masculino	Feminino	Total
Quantidade	65	100	165
Porcentagem	39,39%	60,61%	100,00%

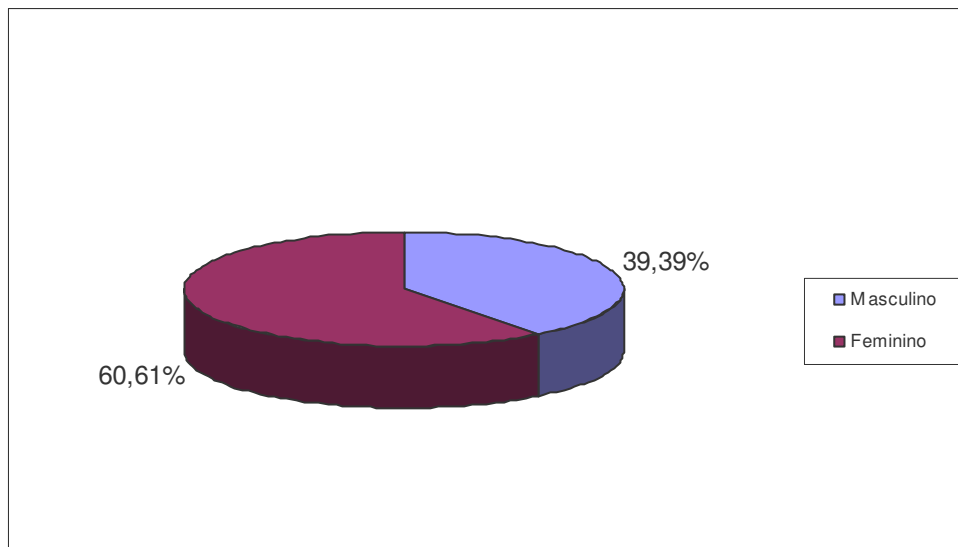


Gráfico 1 – Sexo da amostra

Conforme mostra a Tabela 1 e o Gráfico 1, na amostra, há 100 indivíduos do sexo feminino, o que representa 60,61% do total, e 65 indivíduos do sexo masculino, que corresponde a 39,39% do total. Assim, a tabela e o gráfico acima demonstram que a maioria da amostra da pesquisa é composta por indivíduos do sexo feminino.

Tabela 2 - Idade da amostra

Idade	até 30 anos	de 31 a 40 anos	de 41 a 50 anos	de 51 a 60 anos	Total
Quantidade	79	44	28	14	165
Porcentagem	47,88%	26,67%	16,97%	8,48%	100,00%

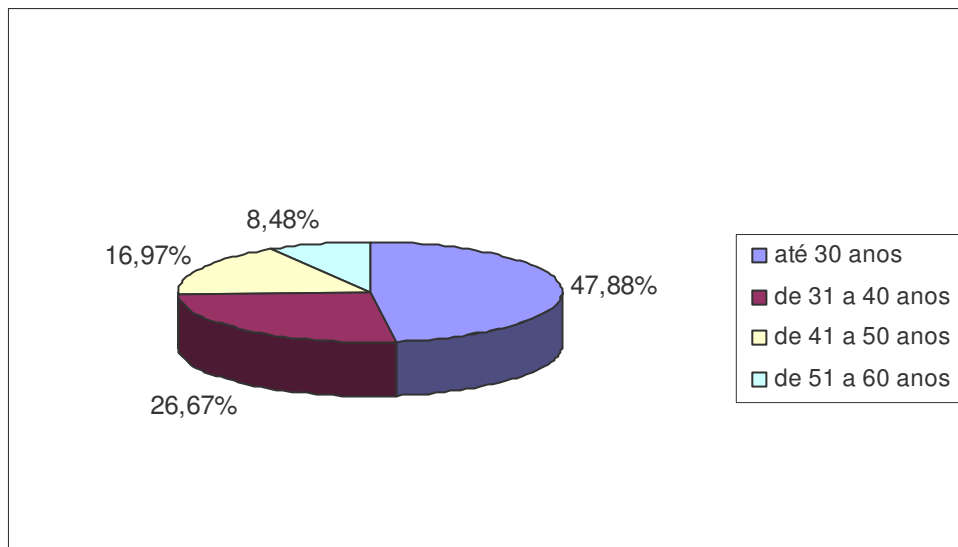


Gráfico 2 – Idade da amostra

Em relação à idade da amostra, com base na Tabela 2 e no Gráfico 2, 47,88% do total possui até 30 anos, 26,67% tem de 31 a 40 anos, 16,97% possui de 41 a 50 anos e 8,48% tem de 51 a 60 anos. Nenhum indivíduo da amostra possui mais de 60 anos. Portanto, a maioria da amostra possui até 30 anos de idade. Ainda, uma parcela considerável da amostra (26,67%) possui de 31 a 40 anos.

Tabela 3 - Grau de escolaridade (completo) da amostra

Grau de escolaridade	Primeiro grau	Segundo grau/curso técnico	Graduação	Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação	Mestrado	Doutorado	Total
Quantidade	3	26	48	42	35	11	165
Porcentagem	1,82%	15,76%	29,09%	25,45%	21,21%	6,67%	100,00%

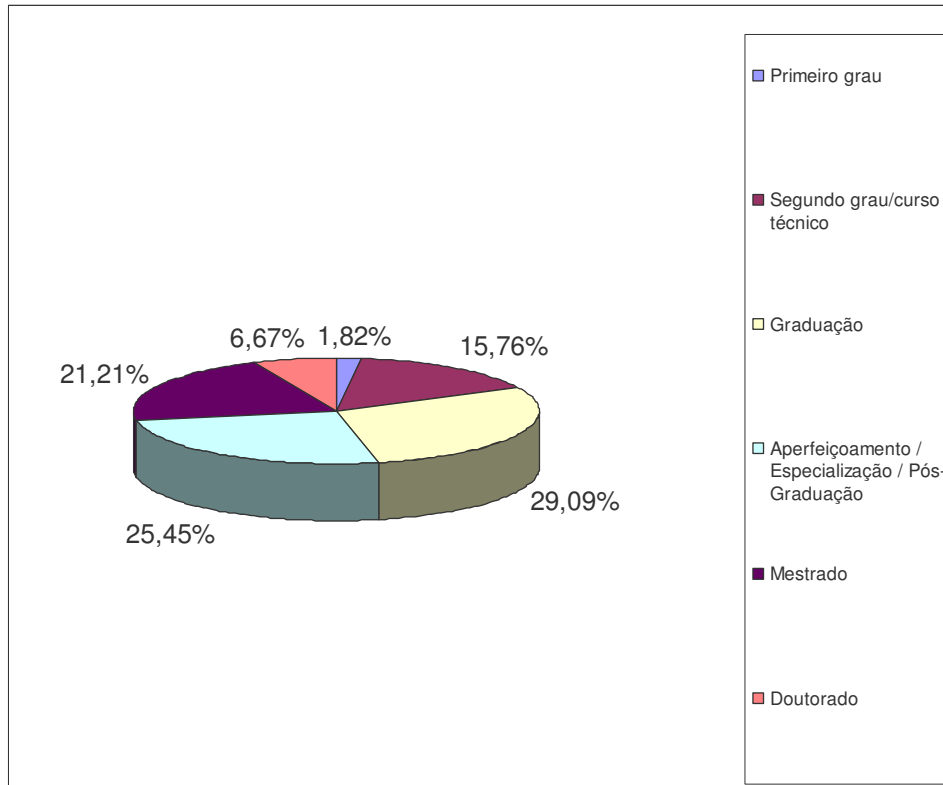


Gráfico 3 – Grau de escolaridade (completo) da amostra

Quanto ao grau de escolaridade, de acordo com a Tabela 3 e com o Gráfico 3, 1,82% possui o primeiro grau completo, 15,76% tem o segundo grau ou curso técnico, 29,09% possui graduação, 25,45% tem aperfeiçoamento, especialização ou pós-graduação, 21,21% possui mestrado e 6,67% possui doutorado. Desse modo, a maioria da amostra possui o grau de escolaridade graduação. Cabe ressaltar ainda, que uma parcela significativa da amostra possui aperfeiçoamento, especialização ou pós-graduação (25,45%), mestrado (21,21%) e doutorado (6,67%), o que é compatível com as atividades desenvolvidas pela organização na área de pós-graduação.

Tabela 4 - Dados profissionais da amostra

Dados profissionais	Servidor efetivo	Cargo em comissão	Terceirizado	Estagiário	Contrato temporário (CTU)	Outros	Total
Quantidade	106	4	29	17	5	4	165
Porcentagem	64,24%	2,42%	17,58%	10,30%	3,03%	2,42%	100,00%

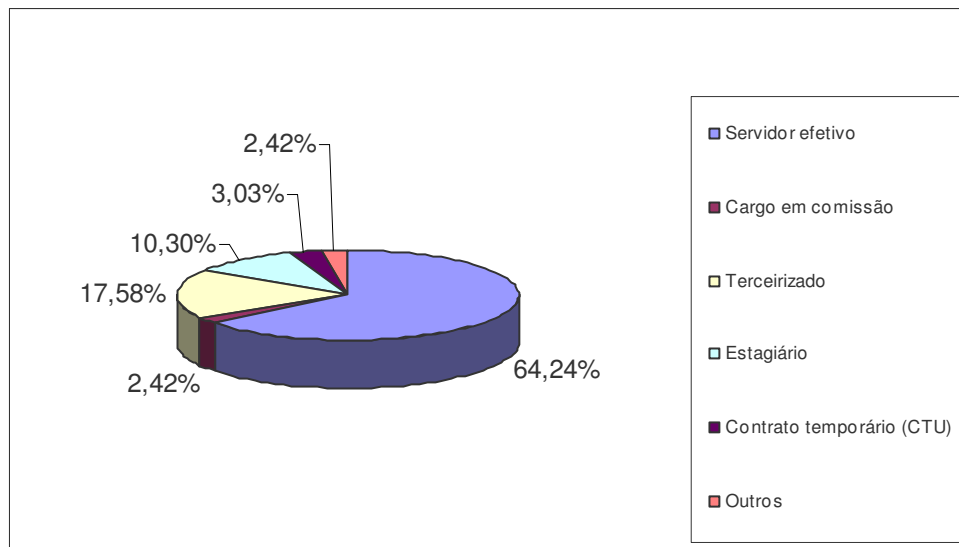


Gráfico 4 – Dados profissionais da amostra

Segundo a Tabela 4 e o Gráfico 4, os dados profissionais da amostra demonstram que 64,24% do total é composto por servidores efetivos, 2,42% por cargos em comissão, 17,58% são terceirizados, 10,30% são estagiários, 3,03% possuem contratos temporários com a organização e 2,42% pertencem a outras categorias funcionais. Dessa forma, a maior parte da amostra é composta por servidores efetivos. É importante ressaltar que a pequena porcentagem de respondentes com cargos em comissão representou a resistência dessa categoria para participar da pesquisa.

Tabela 5 - Tempo de trabalho dos participantes na organização

Tempo na organização	até 5 anos	de 5 a 10 anos	De 10 a 15 anos	mais de 15 anos	Total
Quantidade	120	11	9	25	165
Porcentagem	72,73%	6,67%	5,45%	15,15%	100,00%

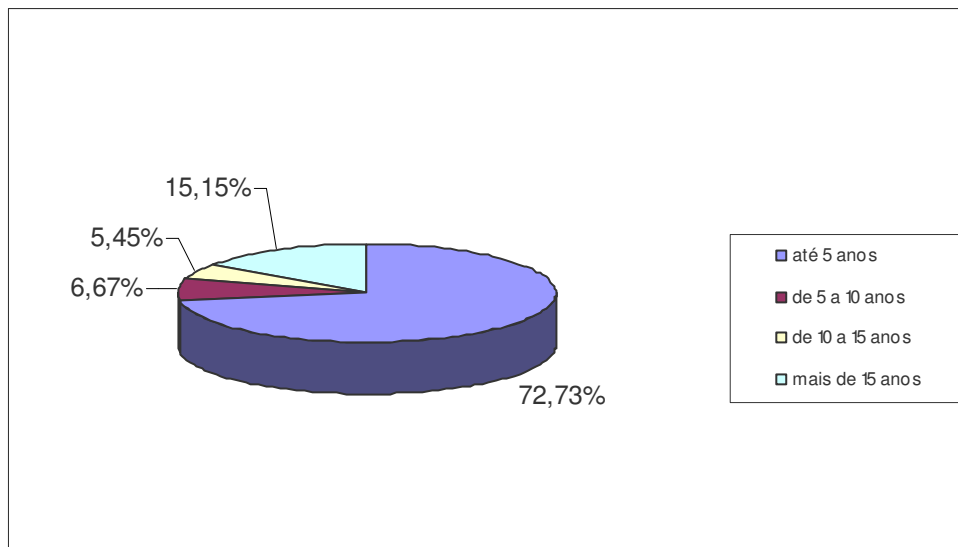


Gráfico 5 – Tempo de trabalho dos participantes na organização

Os dados do tempo de trabalho dos participantes na organização, que estão expressos na Tabela 5 e no Gráfico 5, apresentaram-se da seguinte forma: 72,73% trabalha na organização há até 5 anos, 6,67% exerce atividades na organização de 5 a 10 anos, 5,45% trabalha na organização de 10 a 15 anos, e 15,15%, há mais de 15 anos. A maioria da amostra trabalha na organização há até 5 anos, ou seja, ingressaram na organização recentemente. Por outro lado, observa-se que uma parte significativa da amostra (15,15%) possui mais de 15 anos de organização, sendo composta por funcionários mais antigos.

De uma forma geral, o perfil da maioria da amostra é o seguinte: servidores efetivos, do sexo feminino, com até 30 anos de idade, com graduação e que trabalha há até 5 anos na organização.

3.4 Instrumento(s) de pesquisa

A primeira parte do questionário foi direcionada à coleta dos dados sócio-demográficos dos participantes da pesquisa, o que inclui sexo, idade, categoria funcional, grau de escolaridade e tempo de trabalho na organização. Visando alcançar os objetivos desta pesquisa, houve a aplicação de um questionário, constituído por questões fechadas, que está presente na íntegra no apêndice deste

trabalho, abrangendo os seguintes instrumentos: Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET) (PASCHOAL & TAMAYO, 2008), Escala de Estresse no Trabalho (EET) (PASCHOAL & TAMAYO, 2004) e Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (MELO, 2004).

3.4.1 Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET)

A Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET), que foi utilizada neste trabalho, foi desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008). Essa escala é constituída por três fatores: afeto positivo, afeto negativo e expressividade/realização no trabalho. Ao todo, a escala possui 21 itens.

O instrumento é constituído por três fatores. O primeiro, afeto positivo, com nove itens e *alpha* de *Cronbach* de 0,93. O segundo fator, afeto negativo, com doze itens e *alpha* de *Cronbach* de 0,91. E o fator realização, com nove itens e *alpha* de *Cronbach* de 0,88.

Os itens de afeto foram dispostos aleatoriamente com instruções apropriadas para o seu preenchimento, sendo utilizada uma escala de cinco pontos para resposta: 1 – nem um pouco, 2 – um pouco, 3 – moderadamente, 4 – bastante e 5 – extremamente. Seguindo esse mesmo modelo, os itens de realização/expressividade foram dispostos com instruções específicas e uma escala de cinco pontos: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo, 3 – concordo em parte, 4 – concordo e 5 – concordo totalmente.

3.4.2 Escala de Estresse no Trabalho (EET)

Os itens da Escala de Estresse no Trabalho (EET), que foi utilizada no presente estudo, foram desenvolvidos por Paschoal e Tamayo (2004), por meio da análise da literatura científica sobre estressores organizacionais de caráter psicossocial e sobre reações psicológicas ao estresse no trabalho, além da análise de outros instrumentos.

Cada item da referida escala engloba tanto um estressor quanto uma reação ao mesmo. Paschoal e Tamayo (2004) decidiram integrar estressor e reação, tendo em vista a importância da percepção do indivíduo como mediadora dos efeitos do contexto do trabalho.

Buscando uma maior praticidade na realização desta pesquisa, foi utilizada a escala reduzida de estresse no trabalho, constituída por 13 itens e com coeficiente *alpha* de *Cronbach* de 0,85. Exemplos de itens dessa escala são: “a forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso”, ou ainda, “a falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante”.

Para responder aos itens, foi apresentada uma escala de cinco pontos em relação à forma como o indivíduo se sente quanto ao seu trabalho: 1 – nem um pouco, 2 – um pouco, 3 – moderadamente, 4 – bastante e 5 – extremamente.

3.4.3 Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) foi desenvolvida por Melo (2004) e foi utilizada nesta pesquisa. A referida escala é constituída por itens divididos de acordo com a abrangência de cada fator (tarefa, relacionamento e situação). A escala é composta por 19 itens.

O instrumento é composto por três fatores. O primeiro é o estilo de liderança orientado para relacionamentos, com nove itens e *alpha* de *Cronbach* de 0,94. O segundo fator é o estilo de liderança orientado para tarefas, com seis itens e *alpha* de *Cronbach* de 0,72. E o terceiro fator é o estilo de liderança situacional, com quatro itens e *alpha* de *Cronbach* de 0,82.

Os itens foram desenvolvidos visando definir as atitudes do líder no contexto do trabalho com os subordinados.

A escala de resposta indica quanto cada item se relaciona ao comportamento do líder do respondente e é composta por 5 pontos (1 = nunca age assim, 2 = raramente age assim, 3 = ocasionalmente age assim, 4 = freqüentemente age assim e 5 = sempre age assim).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A aplicação dos questionários ocorreu a partir da disponibilização de um formulário eletrônico, desenvolvido com a utilização do pacote de aplicativos *Google Docs*, que foi enviado aos endereços eletrônicos institucionais de todos os servidores, terceirizados e estagiários da CAPES.

O pesquisador explicou, por meio de mensagem eletrônica, os objetivos da pesquisa e, ainda, ressaltou o respeito ao sigilo dos dados dos participantes. Após o preenchimento completo do questionário, os dados foram gravados em uma planilha eletrônica e disponibilizados para o pesquisador.

Observou-se um alto grau de envolvimento com a pesquisa por parte de alguns servidores, visto que os mesmos solicitaram acesso aos resultados da pesquisa após a sua realização, mostrando-se muito interessados.

O questionário mostrou-se de fácil aplicação e foi compreendido pela maioria dos funcionários que responderam à pesquisa, inclusive, cabe ressaltar que três desses funcionários possuem apenas o primeiro grau completo e, mesmo assim, responderam ao questionário corretamente.

Entretanto, o questionário não foi respondido por indivíduos com mais de 60 anos, o que pode ter ocorrido devido à dificuldade dos funcionários da referida faixa etária para utilizar ferramentas eletrônicas ou para responder a questionários. Também houve resistência para responder ao questionário por parte dos cargos em comissão, o que pode ser constatado pela pequena quantidade de respondentes dessa categoria funcional.

De um total de 175 respostas ao questionário, 10 foram inválidas ou nulas, visto que, neste caso, os itens do questionário foram deixados todos sem preenchimento. Dessa forma, esses participantes não fizeram parte da amostra e, conseqüentemente, suas respostas foram desconsideradas para a realização das análises da pesquisa. Portanto, a amostra ficou composta por 165 indivíduos.

Em relação à tabulação e à análise dos dados, foram utilizados dois *softwares*: o *Microsoft Excel 2010* e o *SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18.0*.

Primeiramente, foram realizadas análises descritivas dos dados, como média, variância, desvio-padrão, moda, valor mínimo, valor máximo, assimetria e curtose.

Posteriormente, visando analisar as relações entre as variáveis, foram efetuadas análises estatísticas inferenciais, como correlações bivariadas de *Pearson* e regressão linear múltipla padrão.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Inicialmente, será apresentada a análise descritiva dos dados da pesquisa, baseada na utilização de métodos estatísticos como média, variância, desvio-padrão, moda, valor mínimo, valor máximo, assimetria e curtose. Posteriormente, serão descritos os resultados das correlações entre as variáveis e da regressão linear múltipla padrão. Após as análises dos dados, serão apresentadas as discussões em relação aos resultados encontrados.

4.1 Análise descritiva dos dados

A análise descritiva dos dados foi realizada com base nas variáveis estudadas: afetos positivos, afetos negativos, realização, estresse, liderança orientada para relacionamentos, liderança orientada para tarefas e liderança situacional, considerando uma escala de 1 a 5. Abaixo seguem as Tabelas 6 e 7, nas quais estão presentes os resultados dessas análises.

Tabela 6 - Análise descritiva das variáveis estudadas

Fatores	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Variância	Desvio-Padrão
Afeto Positivo	2,60	2,56	2,78	1,00	4,89	0,83	0,91
Afeto Negativo	2,47	2,18	1,25	1,08	5,00	1,04	1,02
Realização	3,07	3,11	3,89	1,00	5,00	0,72	0,85
Estresse	2,56	2,54	2,77	1,08	5,00	0,78	0,88
Liderança relacionamentos	3,71	4,00	4,00	1,00	5,00	0,99	0,99
Liderança tarefas	3,68	3,67	4,00	1,17	5,00	0,51	0,72
Liderança situacional	3,71	3,75	4,75	1,00	5,00	0,91	0,95

Tabela 7 - Assimetria e Curtose

Variáveis	Assimetria	Curtose
Afeto Positivo	0,16	-0,46
Afeto Negativo	0,60	-0,55
Realização	-0,11	-0,47
Estresse	0,40	-0,19
Liderança relacionamentos	-0,84	-0,04
Liderança tarefas	-0,27	0,23
Liderança situacional	-0,77	0,08

Quanto ao bem-estar no trabalho, os afetos positivos e os afetos negativos obtiveram valores de média próximos a 2,50 (M: 2,60 e M: 2,47). Assim, os afetos positivos e os afetos negativos apresentaram resultados próximos ao ponto médio da escala de resposta, indicando que tanto as experiências afetivas positivas quanto as negativas são moderadamente vivenciadas no ambiente de trabalho, ou seja, ambas estão presentes no dia-a-dia organizacional. A variância e o desvio-padrão dessas variáveis foram 1,04, 1,02 e 0,83, 0,91, respectivamente. De acordo com os dados de assimetria e curtose, pode-se constatar que a distribuição dos dados dos afetos positivos é quase simétrica ($|As| \leq 0,2$), que a distribuição dos afetos negativos é assimétrica moderada ($0,2 \leq |As| \leq 1,0$) e que ambas as curvas são mais altas que a curva normal ($C < 0,263$). A distribuição dos afetos positivos se aproxima mais da distribuição normal quando comparada à distribuição dos afetos negativos, o que pode ser observado nos Gráficos 6 e 7.

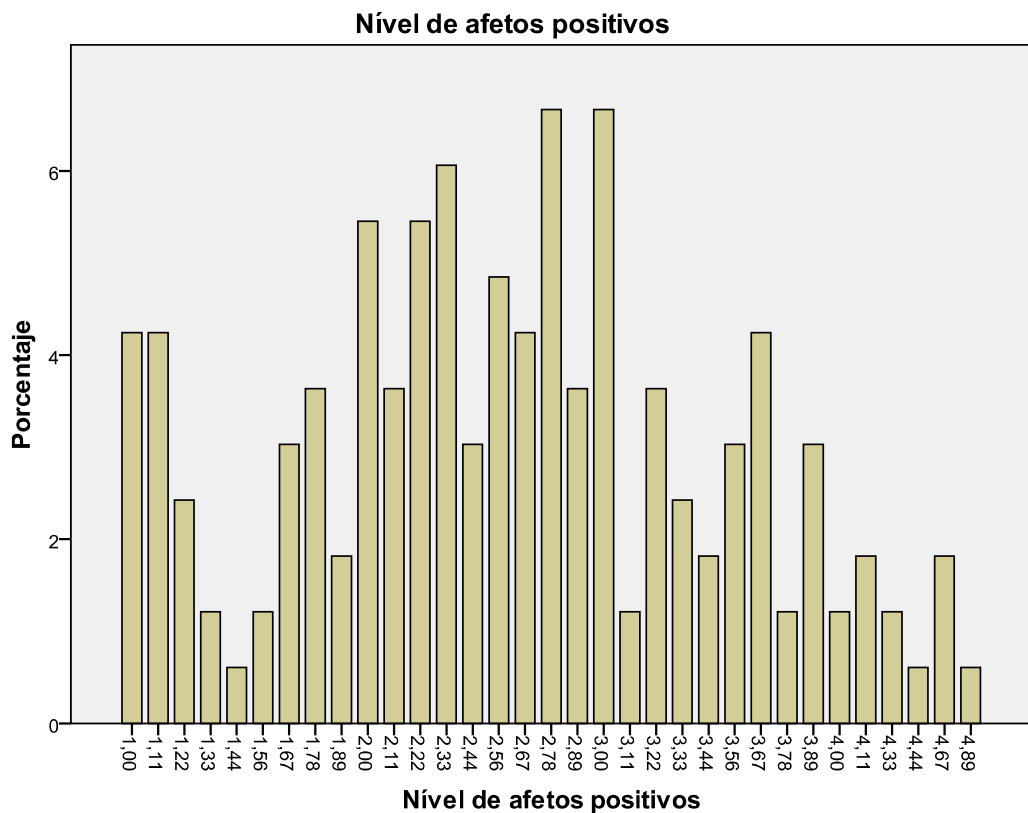


Gráfico 6 – Distribuição dos dados – afetos positivos

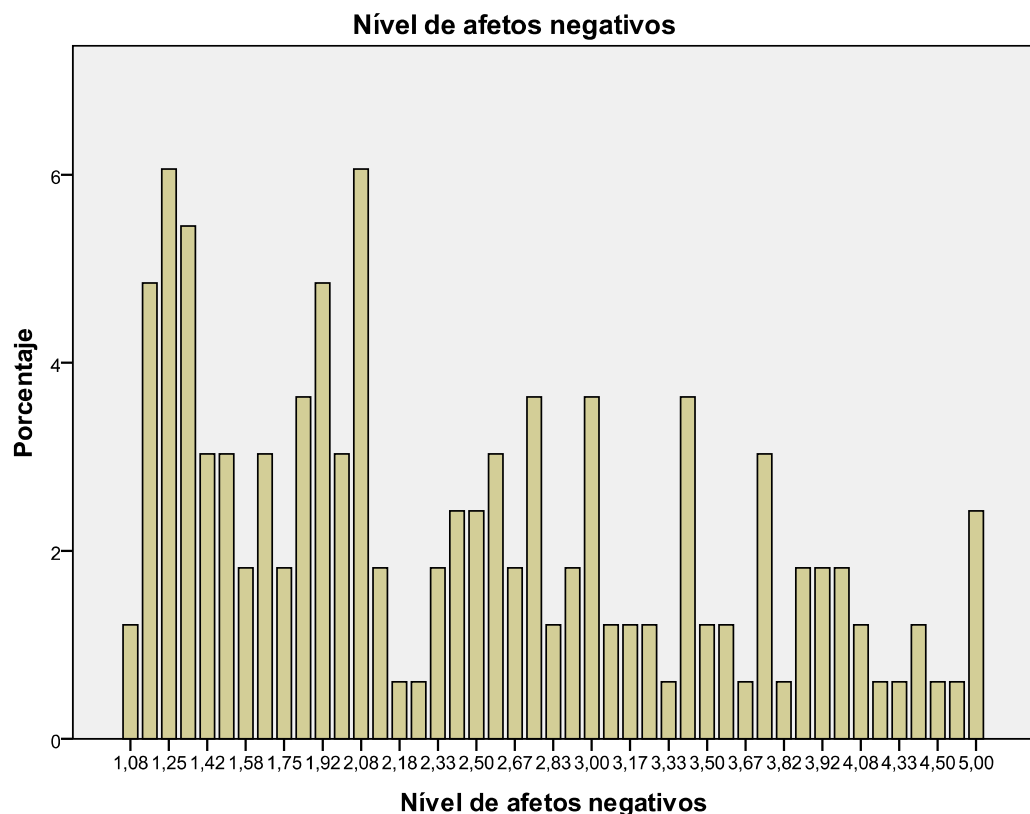


Gráfico 7 – Distribuição dos dados – afetos negativos

Ainda em relação ao bem-estar, a realização obteve valores de média e de mediana acima de 3,00 (M: 3,07; MED: 3,11). Portanto, um pouco acima do ponto médio da escala de reposta, representando um valor moderado de realização. A variância e o desvio-padrão foram 0,72 e 0,85, respectivamente. Os valores da curtose e da assimetria sugerem uma distribuição de dados quase simétrica ($|As| \leq 0,2$) e uma curva mais alta que a curva normal ($C < 0,263$), se aproximando da mesma, conforme pode-se observar no Gráfico 8.

Segundo os autores do bem-estar, os afetos positivos, os afetos negativos e a realização não são fenômenos excludentes e podem, portanto, ser percebidos ao mesmo tempo pelos indivíduos (PASCHOAL & TAMAYO, 2008; RYAN & DECI, 2001). Esta pesquisa foi congruente com essa idéia. Os afetos positivos, os afetos negativos e a realização obtiveram valores próximos, o que corresponde às constatações dos autores.

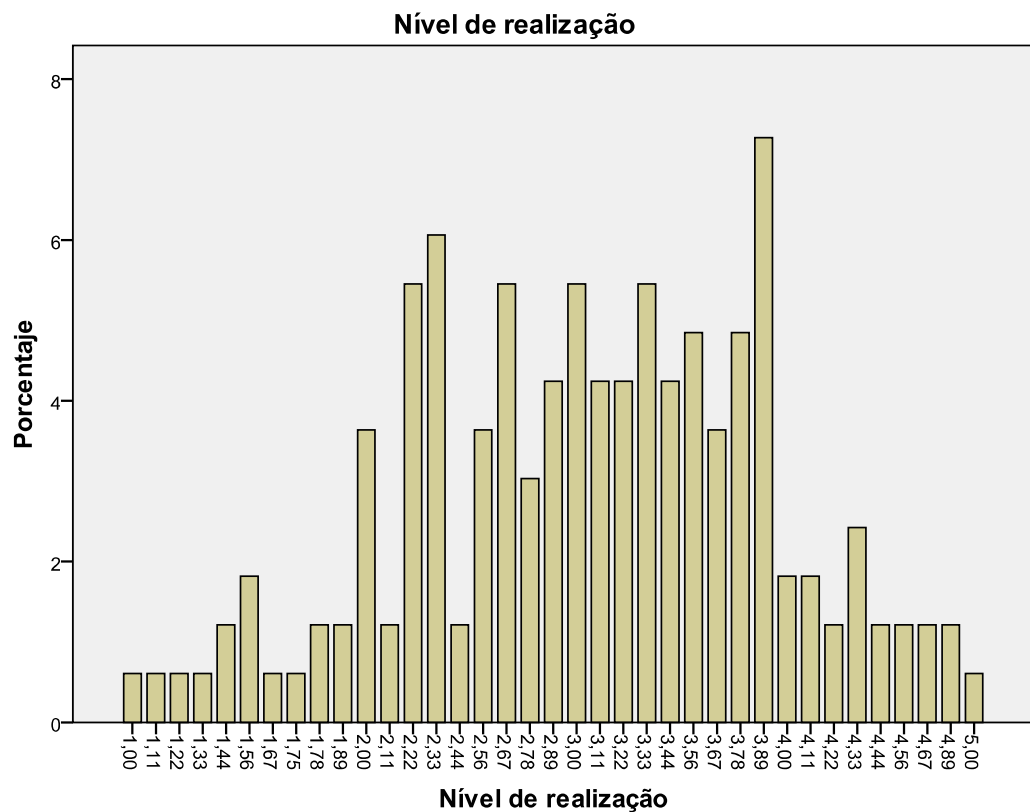


Gráfico 8 – Distribuição dos dados – realização

Em relação ao estresse ocupacional, os valores de média e mediana foram próximos a 2,5 (M: 2,56; MED: 2,54), compatíveis com o ponto médio da escala de resposta, o que representa um nível moderado de estresse no trabalho. Os valores da variância e do desvio-padrão foram 0,78 e 0,88, respectivamente. Quanto à assimetria e à curtose, observou-se que a distribuição dos dados é assimétrica moderada ($0,2 \leq |As| \leq 1,0$) e que a curva é mais alta que a normal ($C < 0,263$), conforme mostra o Gráfico 9.

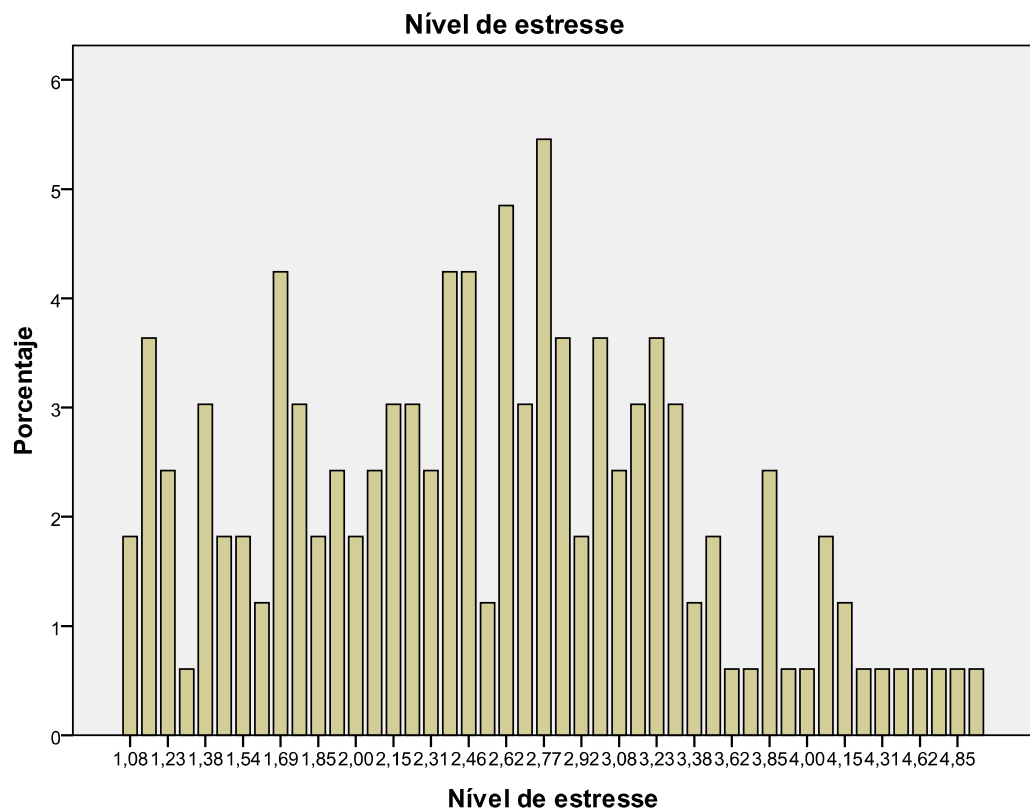


Gráfico 9 – Distribuição dos dados – estresse

Com relação à variável liderança orientada para relacionamentos, foram observados valores de média, mediana e moda próximos a 3,70 e a 4,00 (M: 3,71; MED: 4,00; MOD: 4,00), o que corresponde a uma elevada percepção de liderança orientada para relacionamentos. Os valores da variância e do desvio-padrão foram 0,99 e 0,99.

Quanto à liderança orientada para tarefas, obtiveram-se valores próximos a 3,6 (M: 3,68; MED: 3,67), constituindo uma percepção elevada de liderança orientada para tarefas. A variância e o desvio-padrão foram 0,51 e 0,72, respectivamente.

Por fim, em relação à liderança situacional, foram obtidos valores de média e mediana próximos a 3,70 (M: 3,71; MED: 3,75), representando uma percepção elevada de liderança situacional. Os valores da variância e do desvio-padrão foram 0,91 e 0,95.

Em resumo, os resultados encontrados para cada variável do estudo podem ser descritos da seguinte forma: nível moderado de afetos positivos, negativos e

realização; nível de estresse ocupacional moderado; percepção elevada das lideranças orientada para relacionamentos, orientada para tarefas e situacional.

4.2 Análise das correlações

4.2.1 Correlação Bivariada de *Pearson*

Os dados foram analisados com base no cálculo da correlação bivariada de *Pearson*. As informações dessa análise estão presentes na Tabela 8, que se encontra a seguir.

Tabela 8 - Correlação Bivariada de *Pearson*

	1. Afeto Positivo	2. Afeto Negativo	3. Realização	4. Estresse	5. Relacionamentos	6. Tarefas	7. Situacional
1. Afeto Positivo	1						
2. Afeto Negativo	-0,64*	1					
3. Realização	0,72*	-0,54*	1				
4. Estresse	-0,62*	0,78*	-0,54*	1			
5. Liderança - relacionamentos	0,39*	-0,41*	0,40*	-0,49*	1		
6. Liderança - tarefas	0,22**	-0,24**	0,30*	-0,24**	0,29*	1	
7. Liderança Situacional	0,43*	-0,41*	0,45*	-0,53*	0,87*	0,29*	1

*p<0,01; **p<0,05.

Primeiramente, cabe ressaltar que todas as correlações foram significativas. Em relação às correlações entre os afetos positivos e os estilos de liderança, constatou-se que a correlação mais elevada foi com a liderança orientada para relacionamentos e com a liderança situacional ($r = 0,39$ e $r = 0,43$, respectivamente), o que significa que quanto mais presente são os estilos de liderança orientado para relacionamentos e situacional, maiores são os afetos positivos.

Quanto às correlações entre os afetos negativos e os estilos de liderança, concluiu-se que as associações mais altas ocorrem entre os estilos de liderança orientado para relacionamentos e situacional e os afetos negativos ($r = -0,41$ e $r = -0,41$, respectivamente). As associações foram todas negativas, indicando que quanto mais o estilo de liderança é orientado para relacionamentos ou é situacional, mais baixo é o nível de afetos negativos no trabalho.

Em relação às correlações da realização com os estilos de liderança, observou-se que a realização se correlacionou mais fortemente com os estilos de liderança orientado para relacionamentos e situacional ($r = 0,40$ e $r = 0,45$, respectivamente), indicando que quanto maior a presença dos estilos de liderança orientado para relacionamentos e situacional, maior é o nível de realização no trabalho.

Os resultados das correlações dos afetos positivos e da realização com os estilos de liderança foram congruentes com a literatura, na qual Judge, Piccolo e Ilies (2004) e Contreras *et. al* (2009) afirmaram que o estilo de liderança orientado para relacionamentos gera satisfação e motivação nos subordinados.

Com base na análise das correlações da variável estresse com os estilos de liderança, observou-se que os estilos de liderança orientado para relacionamentos e situacional obtiveram as correlações mais altas ($r = -0,49$ e $r = -0,53$, respectivamente). As associações foram negativas, ou seja, quando o estilo de liderança é mais orientado para relacionamentos ou mais situacional, o nível de estresse ocupacional é menor. O resultado dessa correlação foi compatível com a literatura, na qual os estudos de Iwata e Suzuki (1997) apontaram uma correlação negativa entre o suporte social dos supervisores (uma das características dos estilos de liderança orientado para relacionamentos e situacional) e o nível de estresse dos trabalhadores. Além disso, esse resultado demonstrou ser congruente também com as pesquisas de Mackie, Holahan e Gottlieb (2001), que apontaram a correlação

entre determinados comportamentos gerenciais (estilos de liderança) e a percepção de estressores no contexto do trabalho.

Constatou-se que as correlações das variáveis afetos positivos, afetos negativos e estresse ocupacional com o estilo de liderança orientado para tarefas, mesmo sendo significativas, foram baixas ($r = 0,22$; $r = - 0,24$; $r = - 0,24$). A associação da realização no trabalho com esse estilo de liderança foi moderada ($r = 0,30$), assim, quanto mais presente é a liderança orientada para tarefas, maior é o nível de realização no trabalho.

Embora o estilo de liderança orientado para tarefas tenha apresentado correlações, em sua maioria, baixas, os resultados das correlações entre as variáveis dependentes e independentes correspondeu às propostas de Melo (2004), que afirmou que o desempenho e a satisfação dos subordinados são influenciados, positivamente, na medida em que o líder fornece elementos necessários tanto para a satisfação do subordinado (liderança orientada para relacionamentos) quanto para a realização do trabalho (liderança orientada para tarefas).

É importante destacar que houve uma elevada correlação positiva do estresse com os afetos negativos ($r = 0,78$). Segundo Paschoal e Tamayo (2004), diversos autores do campo do estresse ocupacional têm destacado que o estresse pode ser considerado como emoções negativas, sendo as emoções o núcleo central do fenômeno do estresse. Este estudo sustenta esse posicionamento, pois a associação entre estresse no trabalho e afetos negativos no trabalho foi alta, sendo mais elevada, inclusive, que a correlação negativa entre afetos negativos e afetos positivos.

Ao analisar apenas as correlações entre as variáveis independentes (estilos de liderança), observou-se que a correlação entre o estilo de liderança orientado para relacionamentos e o estilo de liderança situacional foi muito elevada ($r = 0,87$), sendo o maior entre todos os valores encontrados, o que configura uma relação muito próxima entre esses dois fatores, sendo possível que a amostra tenha percebido essas variáveis de forma muito equivalente. Esse fenômeno pode ter ocorrido pela dificuldade dos respondentes em diferenciar os estilos de liderança ou porque seus gestores demonstravam todos os tipos de comportamentos.

Cabe ressaltar ainda, que a pesquisa que originou a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Melo (2004), foi realizada com uma amostra em que grande parte dos participantes (38%) tinha mais de 20 anos de empresa e ocupava cargos de gestão, o que pode ter impactado na forma como os mesmos responderam ao questionário. Funcionários com maior tempo de empresa e ocupantes de cargos de gestão possuem uma visão melhor em relação à delimitação dos estilos de liderança. Em contrapartida, a amostra desta pesquisa é composta em sua maioria por funcionários com até 5 anos de organização (72,73%) e poucos ocupantes de cargos de gestão/cargos em comissão (2,42%), o que fez com que os participantes apresentassem dificuldades para delimitar os estilos de liderança.

Devido às altas correlações entre os dois estilos, foi necessário explorar a estrutura dos itens abordados na escala de liderança. Foi conduzida uma extração de fatores por meio do método PAF (*Principal Axis Factoring*) com rotação oblíqua. O objetivo não foi validar o instrumento, mas apenas explorar os resultados nesta amostra. Os itens se dividiram em dois fatores. Os itens 12, 14 e 15 foram eliminados, tendo em vista que os dois obtiveram cargas nos dois fatores. O primeiro fator foi constituído pelos itens de estilo de liderança orientado para relacionamentos e estilo de liderança situacional. O segundo fator foi constituído por itens do estilo de liderança orientado para tarefas. A junção dos estilos voltados para relacionamentos e situação fazem sentido teórico, pois ambos envolvem a preocupação do líder com o subordinado e o desenvolvimento de condições mais adequadas para a realização das tarefas.

Dessa forma, neste estudo, o estilo de liderança orientado para relacionamentos e o estilo de liderança situacional foram percebidos como fenômenos semelhantes. A partir disso, foi gerada uma nova variável: estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação. As análises posteriores, portanto, consideram dois estilos de liderança: liderança orientada para tarefas e liderança orientada para relacionamentos e situação.

4.2.2 Análise descritiva das variáveis independentes após a extração de fatores

A Tabela 9 apresenta os resultados descritivos para os estilos de liderança após a extração dos fatores.

Tabela 9 - Análise descritiva das variáveis independentes após a extração de fatores

Fator	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Variância	Assimetria	Curtose
Liderança orientada para relacionamentos e situação	1,00	5,00	3,72	3,94	0,97	0,94	-0,85	0,04
Liderança orientada para tarefas	1,25	5,00	3,72	3,75	0,76	0,58	-0,30	-0,03

As médias encontradas para cada um dos fatores dos estilos de liderança foram idênticas, indicando que ambos os estilos são percebidos como presentes nos gestores da organização investigada. É possível que tais estilos não sejam excludentes, mas que possam conviver em um mesmo ambiente. Os líderes podem orientar seus comportamentos para relacionamentos e situação quando as exigências permitem e orientar seus comportamentos para tarefas quando existe urgência para alcance de metas e pressão por resultados em curto prazo.

Os resultados encontrados para os estilos gerenciais sugerem que são dois os principais estilos de liderança, um mais voltado para relações e outro mais voltado para resultados e metas. Além disso, pode-se constatar que esta variável é complexa e precisa ser mais bem explorada tanto em termos de conceituação quanto de operacionalização.

4.2.3 Regressão Linear Múltipla

Foi realizada regressão linear múltipla padrão visando analisar a influência do estilo de liderança orientado para tarefas e do estilo de liderança orientado para

relacionamentos e situação sobre os afetos positivos, afetos negativos, realização e estresse no trabalho. Primeiramente, foi conduzida a regressão considerando os afetos positivos.

Tabela 10 - Regressão Múltipla com a variável dependente afetos positivos

	Coeficientes		Sig.	R	R ²	R ² ajustado
	B	Beta				
Liderança – relacionamentos e situação	0,39	0,41	0,00	0,43	0,19	0,18
Liderança – tarefas	0,12	0,10	0,17			

Conforme a Tabela 10, foi preditor dos afetos positivos o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação. O estilo voltado para tarefas não foi preditor. O valor de R foi 0,43, o R², 0,19 e o valor do R² ajustado foi 0,18, o que significa que o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação explica 18% da variação dos afetos positivos. Quanto mais presente é o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação, maior é o nível de afetos positivos no trabalho. Os resultados dessa regressão foram convergentes com a literatura, na qual Judge, Piccolo e Ilies (2004) e Contreras *et. al* (2009) afirmaram que o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação gera satisfação e motivação nos subordinados.

Com base na Tabela 11 abaixo, que contém os dados da regressão linear múltipla dos afetos negativos como variável dependente, constatou-se que, novamente, o estilo de liderança orientado para relacionamentos/situação compôs sozinho o modelo de predição. O estilo orientado para tarefas não foi preditor. O valor do R foi 0,43, o R², 0,18 e o R² ajustado foi de 0,17, demonstrando que o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação explica 17% da variância dos afetos negativos no trabalho. Quanto mais presente é o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação, menor é o nível de afetos negativos no trabalho.

Tabela 11 - Regressão Múltipla com a variável dependente afetos negativos

	Coeficientes		Sig.	R	R ²	R ² ajustado
	B	Beta				
Liderança – relacionamentos e situação	-0,43	-0,41	0,00	0,43	0,18	0,17
Liderança – tarefas	-0,12	-0,09	0,20			

A preocupação do líder com os membros do grupo, com as peculiaridades de cada situação e o apoio social oferecido geram reações afetivas positivas no trabalhador e diminuem as reações afetivas negativas, tratando-se, portanto, de comportamentos que influenciam nas experiências afetivas diárias na organização.

De acordo com a Tabela 12, os dois estilos de liderança explicaram a realização no trabalho. O estilo orientado para relacionamentos e situação, por sua vez, foi o principal preditor. O valor de R foi 0,47, o R², 0,22 e o R² ajustado, 0,21, indicando que esses estilos de liderança explicam 21% da variância da realização no trabalho. Assim, observou-se uma relação positiva entre a realização e os dois estilos de liderança.

Tabela 12 – Regressão Múltipla com a variável dependente realização

	Coeficientes		Sig.	R	R ²	R ² ajustado
	B	Beta				
Liderança – relacionamentos e situação	0,38	0,43	0,00	0,47	0,22	0,21
Liderança – tarefas	0,19	0,17	0,01			

Os resultados para realização são congruentes com as idéias de Melo (2004), que afirmou que o desempenho e a satisfação dos subordinados são influenciados, positivamente, na medida em que o líder fornece elementos necessários tanto para a satisfação do subordinado (liderança orientada para relacionamentos e situação) quanto para a realização do trabalho (liderança orientada para tarefas). Dessa

forma, os resultados sugerem que a simples presença e participação do líder no dia-a-dia dos trabalhadores favorece as experiências de realização pessoal. Por um lado, comportamentos de apoio social, orientação, incentivo à participação dos subordinados e consideração das peculiaridades de cada situação de trabalho geram oportunidades para que os membros do grupo expressem seus potenciais individuais e tenham apoio para alcançar metas individuais por meio do trabalho. Por outro lado, comportamentos com ênfase nas metas organizacionais, resultados e tarefas também podem estar associados ao desempenho do grupo e, conseqüentemente, a resultados positivos para seus membros, como reconhecimento social, recompensas e oportunidades de crescimento. As preocupações do líder com o desempenho do grupo e de seus integrantes representam oportunidades para que cada um busque alcançar suas metas pessoais e possa expressar suas habilidades e potenciais.

Segundo a Tabela 13, foi preditor do estresse ocupacional o estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação. O estilo de liderança orientado para tarefas não foi preditor dessa variável. O valor de R foi 0,53, R^2 , 0,28 e R^2 ajustado, 0,27, o que significa que 27% da variância do estresse é explicada pelo estilo de liderança voltado para relacionamentos e situação. Cabe ressaltar que o valor do R^2 ajustado dessa variável foi o maior entre todas as variáveis dependentes, o que significa que há uma maior relação de influência do estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação sobre o estresse. Desse modo, quanto mais presente é a liderança orientada para relacionamentos e situação, menor é o nível de estresse no trabalho.

Tabela 13 – Regressão Múltipla com a variável dependente estresse

	Coeficientes		Sig.	R	R^2	R^2 ajustado
	B	Beta				
Liderança – relacionamentos e situação	-0,47	-0,52	0,00	0,53	0,28	0,27
Liderança – tarefas	-0,07	-0,06	0,35			

Os resultados encontrados são compatíveis com os estudos de Iwata e Suzuki (1997), que apontaram uma correlação negativa entre o suporte social dos supervisores (uma das características dos estilos de liderança orientado para relacionamentos e situação) e o nível de estresse dos trabalhadores. Também houve congruência com as pesquisas de Mackie, Holahan e Gottlieb (2001), que apontaram a correlação entre determinados comportamentos gerenciais (estilos de liderança) e a percepção de estressores no contexto do trabalho. Assim, os resultados sugerem que os comportamentos do líder são importantes para o estresse vivenciado pelo trabalhador. Comportamentos de suporte social, que representem preocupação com os subordinados, e atenção a especificidades e exigências da situação, podem amenizar o impacto negativo de demandas estressoras sobre o trabalhador.

De modo geral, quanto aos resultados encontrados e às análises das regressões múltiplas realizadas, pode-se constatar que houve convergência em relação à literatura, visto que foram sustentadas as influências dos estilos gerenciais, principalmente do estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação, sobre o bem-estar (afetos positivos, afetos negativos e realização) e o estresse no trabalho, assim como havia sido apontado por Mullins (2004), que afirmou que os estilos gerenciais têm um efeito direto sobre o bem-estar dos trabalhadores e os seus níveis de desempenho. Segundo os principais autores da área, os estilos de liderança impactam no bem-estar e no estresse dos trabalhadores, influenciando também nos níveis de desempenho individual e organizacional (CONTRERAS *et. al*, 2009; JUDGE, PICCOLO & ILIES, 2004; MELO, 2004; MULLINS, 2004; PASCHOAL & TAMAYO, 2008).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este estudo buscou descrever os níveis de bem-estar no trabalho, estresse ocupacional e as percepções dos estilos gerenciais de uma amostra, além de investigar e analisar as relações entre essas variáveis no contexto do trabalho.

A pesquisa visou contribuir para os campos de estudo da Gestão de Pessoas e do Comportamento Organizacional. Além disso, analisar as influências dos estilos gerenciais sobre o bem-estar e o estresse no trabalho pode auxiliar os gestores na identificação dos impactos das variáveis do trabalho sobre o trabalhador e na elaboração de políticas e práticas de Gestão de Pessoas com o objetivo de aumentar os níveis de bem-estar e reduzir os níveis de estresse no trabalho.

O objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados. A amostra estudada apresentou moderados níveis de bem-estar (afetos positivos, afetos negativos e realização) e de estresse no trabalho e elevada percepção dos três estilos de liderança (relacionamentos, tarefas e situacional). Além disso, foram constatadas correlações entre os estilos de liderança e o bem-estar e o estresse no trabalho. As associações mais fortes foram do estilo de liderança orientado para relacionamentos e situação com o bem-estar (afetos positivos, afetos negativos e realização) e com o estresse no trabalho, assim, quanto mais presente é esse estilo de liderança, maior é o nível de bem-estar e menor é o nível de estresse no trabalho. Também observou-se uma relação moderada entre o estilo de liderança voltado para tarefas e a realização no trabalho.

Em relação às relações dos estilos de liderança com o bem-estar e o estresse no trabalho, os resultados sustentam estudos anteriores sobre a importância do líder nas experiências dos subordinados na organização. De um modo geral, comportamentos que representam apoio social ao grupo, consideração de especificidades das diferentes situações e preocupação com o subordinado favorecem emoções e humores positivos no trabalho e minimizam o impacto negativo de demandas estressoras e experiências afetivas negativas. Também se observou que o estilo de liderança voltado para a execução de tarefas e o alcance de resultados também auxilia o trabalhador a desenvolver os seus potenciais e

promover a sua auto-realização. Portanto, o líder parece ter um papel fundamental na tônica afetiva presente na organização.

Apesar de compatíveis com estudos anteriores, os resultados levantam a necessidade de novas pesquisas sobre a estrutura dos estilos gerenciais, visto que este se mostrou um fenômeno complexo e a estrutura encontrada para a presente amostra não sustentou a organização do construto em torno de três dimensões (relacionamentos, tarefas e situacional), mas sim de duas (relacionamentos/situação e tarefas), o que já havia sido apontado por estudos anteriores. A análise cuidadosa do conteúdo de cada fator, bem como a análise dos itens que representa cada um, deverá ser conduzida em estudos futuros.

Aos gestores, os resultados sugerem que os líderes devem estar presentes no dia-a-dia do trabalhador, tanto dando suporte social e apoio nos relacionamentos, conforme cada situação, quanto direcionando para a execução das tarefas e o alcance de resultados. Provavelmente, eles são os agentes que representam as práticas e políticas adotadas pela organização. Portanto, os impactos que as demandas organizacionais terão sobre os funcionários passam pela figura do líder, que pode criar condições que favoreçam o alcance de metas organizacionais e pessoais e um ambiente favorável para o desenvolvimento pessoal e profissional dos membros do grupo.

Cabe ressaltar algumas limitações da pesquisa. Por exemplo, os dados encontrados, além de não poderem ser generalizados para outras organizações (públicas ou privadas), podem não representar a realidade de toda a organização participante. A idéia inicial do pesquisador era aplicar os questionários a toda população da organização, mas apenas uma parcela dos funcionários respondeu aos questionários. Trabalhou-se com uma amostra não probabilística e não necessariamente representativa. A maioria dos participantes da pesquisa tem pouco tempo de trabalho na organização (até 5 anos), possui até 30 anos e não é ocupante de cargo em comissão, o que pode ter prejudicado a percepção dos estilos de liderança pelos mesmos. Outra limitação foi o fato de alguns participantes terem pensado que os seus gestores poderiam ter acesso às suas respostas, ou ainda, que suas respostas poderiam afetar positivamente ou negativamente os seus gestores, o que pode ter influenciado na forma de responder ao questionário.

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas que busquem relacionar as variáveis estudadas (bem-estar no trabalho, estresse ocupacional e estilos de liderança) em outros contextos e em diferentes organizações. Ou ainda, que sejam relacionadas certas características sócio-demográficas como, por exemplo, a categoria funcional ou o tempo na organização, com o nível de bem-estar e de estresse no trabalho dos indivíduos. Realizar uma nova pesquisa com participantes com maior tempo de trabalho na organização e ocupantes de cargos de direção seria interessante para testar a percepção dos estilos de liderança pelos mesmos. Também seria relevante realizar estudos que correlacionem os estilos de liderança, o bem-estar e o estresse no trabalho com os níveis de desempenho dos trabalhadores. Além disso, é necessário desenvolver uma nova escala para avaliar os estilos gerenciais, visto que, conforme foi apontado por esta pesquisa, as variáveis liderança orientada para relacionamentos e liderança situacional da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) foram percebidas de forma muito semelhante pela amostra, o que pode comprometer a aplicação dessa escala em outras pesquisas.

Por fim, concluiu-se que os estilos gerenciais, principalmente aqueles direcionados para relacionamentos e situação (caracterizados por relações de trabalho com confiança mútua, respeito pelas idéias dos subordinados e interesses por seus sentimentos, além de flexibilidade para agir com os mesmos conforme cada situação), contribuem para aumentar o nível de bem-estar e reduzir o nível de estresse no trabalho. Portanto, as ações dos líderes são capazes de influenciar o bem-estar e o estresse dos indivíduos no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. S. & TRÓCCOLI, B. T. **Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjetivo**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164, Mai./Ago. 2004.
- BEEHR, T. A. *Research on occupational stress: An unfinished enterprise*. *Personnel Psychology*, 51(4), 835-844. 1998.
- CANOVA, K. R. & PORTO, J. B. **O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio**. *RAM*, São Paulo, 11(5), 4-31, Set./Out. 2010.
- CONTRERAS, F. *et al.* **Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo**. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 13-26. 2009.
- CORRÊA, S. A. & MENEZES, J. R. M. **Estresse e trabalho**. 2002. Disponível em DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros. Conceitos básicos**. 2ª Ed. São Paulo: SENAC, 2003.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.
- DESSEN, M. C. & PAZ, M. G. T. **Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(3), 549-556, Jul./Set. 2010.
- DORFMAN, P. *International and cross-cultural leadership*. In: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (Eds.), *Handbook for International Management Research*. Cambridge: MA: Blackwell, 267-349. 1996.
- FERREIRA, E. M. *et al.* **Prazer e sofrimento no processo de trabalho do enfermeiro docente**. *Rev. Esc. Enferm. USP*, 43(2), 1292-1296. 2009.
- FORTIN, M. F. **O processo de investigação: da concepção à realização**. Loures: Lusociência, 1999.

- IWATA, N. & SUZUKI, K.. ***Role stress - mental health relations in Japanese bank workers: a moderating effect of social support.*** *Applied Psychology: An International Review*, 45, 207-218. 1997.
- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. & ILIES, R. ***The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research.*** *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36–51. 2004.
- KLEINMAN, C. ***The Relationship between Managerial Leadership Behaviors and Staff Nurse Retention.*** *Fall*, 82(4), 2-10. 2004.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. & RODRIGUES, A. L. **Stress e trabalho: uma abordagem psicossomática.** 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MACKIE, K. S., HOLAHAN, C. K. & GOTTLIEB, N. H. ***Employee involvement management practices, work stress, and depression in employees of a human service residential care facility.*** *Human Relations*, 54, 1065-1092. 2001.
- MELO, E. A. A. **Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação.** *PPOT*, 4(2), 31-62, Jul./Dez. 2004.
- MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional.** 4ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.
- NIEDHAMMER *et al.* ***Psychosocial factors at work and subsequent depressive symptoms in the Gazel cohort.*** *Scand J Work Environ Health*, 24(3), 197-205. 1998.
- OLIVEIRA, P. M. & LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** *RAE-eletrônica*, São Paulo, 4(1), art. 9, Jan./Jul. 2005.
- PASCHOAL, T. & TAMAYO, A. **Validação da Escala de Estresse no Trabalho.** *Estudos de Psicologia*, 9(1), 45-52. 2004.
- PASCHOAL, T. & TAMAYO, A. **Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família – Trabalho no Estresse Ocupacional.** *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 21(2), 173-180, Mai./Ago. 2005.

PASCHOAL, T. & TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação Psicológica, 7(1), 11-22. 2008.

PASCHOAL, T., TORRES, C. V. & PORTO, J. B. **Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social**. RAC, Curitiba, 14(6), art. 4, 1054-1072, Nov./Dez. 2010.

PEREIRA, L. Z., BRAGA, C. D. & MARQUES, A. L. **Estresse no Trabalho: estudo de caso com gerentes que atuam em uma instituição financeira nacional de grande porte**. Revista de Ciências da Administração, 10(21), 175-196, Mai./ Ago. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RYAN, R. M. & DECI, E. R. **On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being**. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166. 2001.

RYFF, C. D. **Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of Psychological well-being**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081. 1989.

RYFF, C. D. & KEYES, C. L. M. **The structure of psychological well-being revisited**. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719- 727. 1995.

SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª Ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, L. S., PORTO, J. B. & PASCHOAL, T. **Valores Organizacionais e Valores Humanos como fatores de impacto no Bem-estar Ocupacional**. XXXIV EnANPAD, Rio de Janeiro, Set. 2010.

SINGH, A. P. **Supervision and organizational effectiveness: Role conflict as a moderator**. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 24 (1-2), 19-25. 1998.

VAN HORN, J. E. *et al.* ***The Structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers.*** *Journal of occupation and Organizational Phycology*, 77, 365-375. 2004.

VIEIRA, I. *et al.* ***Burnout na clínica psiquiátrica: relato de um caso.*** *Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul*, 28 (3), 352-356, Set./Dez. 2006.

WATERMAN, A. S. ***Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment.*** *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 678-691. 1993.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Prezados,

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília – UnB e visa analisar as vivências das pessoas no ambiente de trabalho. Para atingir o referido objetivo, será aplicado um questionário eletrônico, por meio do *link*: <https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dG9rNVNqTEtMQ1lRaHoyU2NhVWc4bEE6MA>.

Responda a todos os itens. Após o preenchimento dos itens de cada página, você deve clicar em “Continuar” para passar para parte seguinte. Caso queira mudar o preenchimento de algum item de alguma página anterior, você pode clicar em “Voltar” e fazer as alterações que desejar. Por fim, para finalizar, você deve clicar em “Enviar”, que se encontra na última página do questionário.

Você levará, aproximadamente, de 5 a 10 minutos para preencher o questionário.

Sua colaboração é voluntária e importante para o sucesso desta pesquisa. A qualquer momento, caso queira, você pode desistir de participar ou sair da página do questionário.

Os dados obtidos são sigilosos e confidenciais, portanto, serão tomadas as devidas precauções para garantir a sua privacidade. Em nenhuma hipótese, as informações dos participantes serão utilizadas para outros fins que não os da pesquisa acadêmica.

Caso existam dúvidas quanto ao preenchimento do questionário, peço que entrem em contato comigo pelo meu e-mail: lucas.gadelha@capes.gov.br ou pelo meu ramal: 6683. Agradeço a atenção e a colaboração.

QUESTIONÁRIO:

Inicialmente, responda aos seguintes itens:

Sexo: () Feminino () Masculino
Idade: () até 30 anos () de 31 a 40 anos () de 41 a 50 anos () de 51 a 60 anos () acima de 60 anos
Grau de escolaridade (completo): () Primeiro grau () Segundo grau/ curso técnico () Superior () Aperfeiçoamento / Especialização / Pós-Graduação () Mestrado () Doutorado
Dados profissionais: () Servidor efetivo () Cargo em comissão () Requisitado () Contrato temporário (CTU) () Terceirizado () Estagiário () Exercício descentralizado () Sem vínculo () Outro (especificar): _____
Tempo na organização: () até 5 anos () de 5 a 10 anos () de 10 a 15 anos () mais de 15 anos

Utilize a escala abaixo e assinale o número que melhor expressa sua resposta ao lado de cada item.

Nem um pouco	Um pouco	Moderadamente	Bastante	Extremamente
1	2	3	4	5

Nos últimos seis meses, meu trabalho tem me deixado...

1) Alegre _____	8) Animado _____	15) Incomodado _____
2) Preocupado _____	9) Chateado _____	16) Nervoso _____
3) Disposto _____	10) Impaciente _____	17) Empolgado _____
4) Contente _____	11) Entusiasmado _____	18) Tenso _____
5) Irritado _____	12) Ansioso _____	19) Orgulhoso _____
6) Deprimido _____	13) Feliz _____	20) Com raiva _____
7) Entediado _____	14) Frustrado _____	21) Tranquilo _____

Agora você deverá indicar o quanto as afirmações abaixo representam a sua opinião em relação ao seu trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Neste trabalho...

1) Realizo o meu potencial.	1	2	3	4	5
2) Desenvolvo habilidades que considero importantes.	1	2	3	4	5
3) Realizo atividades que expressam minhas capacidades.	1	2	3	4	5
4) Consigo recompensas importantes para mim.	1	2	3	4	5
5) Supero desafios.	1	2	3	4	5
6) Atinjo resultados que valorizo.	1	2	3	4	5
7) Avanço nas metas que estabeleci para minha vida.	1	2	3	4	5
8) Faço o que realmente gosto de fazer.	1	2	3	4	5
9) Expresso o que há de melhor em mim.	1	2	3	4	5

Novamente você deve indicar o quanto as afirmações abaixo representam a sua opinião em relação ao seu trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala seguinte e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo em parte	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

Neste trabalho...

1) A forma como as tarefas são distribuídas em minha área tem me deixado nervoso.	1	2	3	4	5
2) A falta de autonomia na execução do meu trabalho tem sido desgastante.	1	2	3	4	5
3) Tenho me sentido incomodado com a falta de confiança do meu superior sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
4) Sinto-me irritado com a deficiência na divulgação de informações sobre decisões organizacionais.	1	2	3	4	5
5) Sinto-me incomodado por ter que realizar tarefas que estão além da minha capacidade.	1	2	3	4	5
6) Tenho me sentido incomodado com a deficiência nos treinamentos para capacitação profissional.	1	2	3	4	5
7) Fico de mau humor por me sentir isolado na organização.	1	2	3	4	5
8) Fico irritado por ser pouco valorizado por meus superiores.	1	2	3	4	5
9) As poucas perspectivas de crescimento na carreira tem me deixado angustiado.	1	2	3	4	5
10) Tenho me sentido incomodado para trabalhar em tarefas abaixo do meu nível de habilidade.	1	2	3	4	5
11) A competição no meu ambiente de trabalho tem me deixado de mau humor.	1	2	3	4	5
12) A falta de compreensão sobre quais são minhas responsabilidades neste trabalho tem me causado irritação.	1	2	3	4	5
13) O tempo insuficiente para realizar meu volume de trabalho deixa-me nervoso.	1	2	3	4	5

Abaixo há uma série de itens que descrevem os comportamentos apresentados pelos chefes em relação aos seus subordinados no ambiente de trabalho. Leia atentamente a descrição de cada item e aponte o quanto ele corresponde à forma como o seu chefe imediato se comporta no trabalho.

Para responder aos itens, utilize a escala a seguir e assinale o número que melhor corresponde à sua resposta.

Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Freqüentemente age assim	Sempre age assim
--------------------	------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------

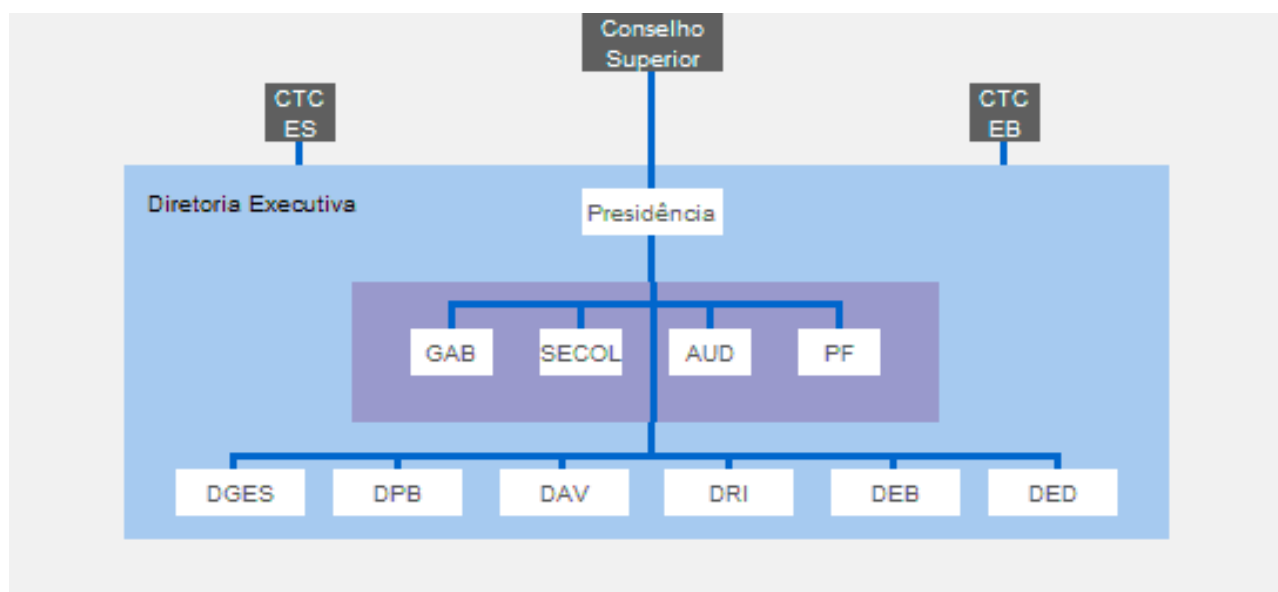
Meu chefe imediato...

1) É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	1	2	3	4	5
2) É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	1	2	3	4	5
3) Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
4) Coloca o trabalho em primeiro lugar.	1	2	3	4	5
5) Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	1	2	3	4	5
6) Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados.	1	2	3	4	5
7) É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	1	2	3	4	5
8) Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	1	2	3	4	5
9) Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	1	2	3	4	5
10) Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	1	2	3	4	5
11) Estimula a apresentação de novas idéias no trabalho.	1	2	3	4	5
12) Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	1	2	3	4	5
13) Demonstra confiança nos subordinados.	1	2	3	4	5
14) Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	1	2	3	4	5
15) Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	1	2	3	4	5
16) Mostra-se acessível aos subordinados.	1	2	3	4	5
17) Valoriza o respeito à autoridade.	1	2	3	4	5
18) Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	1	2	3	4	5
19) Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	1	2	3	4	5

Obrigado!

ANEXOS

Anexo A – Organograma da CAPES



Anexo B – Estatuto da CAPES

ESTATUTO DA FUNDAÇÃO COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – CAPES

CAPÍTULO I

DA NATUREZA E FINALIDADE

Art. 1º A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, fundação pública, instituída por força do art. 1º do Decreto nº 524, de 19 de maio de 1992, com base na Lei nº 8.405, de 9 de janeiro de 1992, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro em Brasília, Distrito Federal, terá prazo de duração indeterminado e reger-se-á por este Estatuto.

Art. 2º A CAPES tem por finalidade subsidiar o Ministério da Educação na formulação de políticas para a área de pós-graduação, coordenar e avaliar os cursos desse nível no País e estimular, mediante bolsas de estudo, auxílios e outros mecanismos, a formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência de grau superior, a pesquisa e o atendimento da demanda dos setores público e privado e, especialmente:

I - subsidiar a elaboração do Plano Nacional de Educação e elaborar a proposta do Plano Nacional de Pós-Graduação, em articulação com as unidades da Federação, instituições universitárias e entidades envolvidas;

II - coordenar e acompanhar a execução do Plano Nacional de Pós-Graduação;

III - elaborar programas de atuação setoriais ou regionais;

IV - promover estudos e avaliações necessários ao desenvolvimento e melhoria do ensino de pós-graduação e ao desempenho de suas atividades;

V - fomentar estudos e atividades que direta ou indiretamente contribuam para o desenvolvimento e consolidação das instituições de ensino superior;

VI - apoiar o processo de desenvolvimento científico e tecnológico nacional; e

VII - manter intercâmbio com outros órgãos da Administração Pública do País, com organismos internacionais e com entidades privadas nacionais ou estrangeiras, visando promover a cooperação para o desenvolvimento do ensino de pós-

graduação, mediante a celebração de convênios, acordos, contratos e ajustes que forem necessários à consecução de seus objetivos.

Art. 3º Para o desempenho de suas atividades, a CAPES utilizar-se-á de pareceres de consultores científicos, com a finalidade de:

I - proceder ao acompanhamento e à avaliação dos programas de pós-graduação; e

II - apreciar o mérito das solicitações de bolsas ou auxílios.

Parágrafo único. Para os fins do disposto neste artigo, a CAPES será assessorada por representantes das diversas áreas do conhecimento, escolhidos dentre profissionais de reconhecida competência, atuantes no ensino de pós-graduação e na pesquisa.

CAPÍTULO II

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Art. 4º A CAPES tem a seguinte Estrutura Organizacional:

I - órgãos colegiados:

a) Conselho Superior; e

b) Conselho Técnico-Científico;

II - órgão executivo: Diretoria-Executiva;

III - órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente:

a) Gabinete;

b) Coordenação-Geral de Cooperação Internacional; e

c) Procuradoria Jurídica;

IV - órgãos seccionais:

a) Auditoria Interna; e

b) Diretoria de Administração;

V - órgãos específicos singulares:

a) Diretoria de Programas; e

b) Diretoria de Avaliação.

CAPÍTULO III

DA DIREÇÃO E NOMEAÇÃO

Art. 5º A administração superior da CAPES será exercida pela Diretoria-Executiva e pelo Conselho Superior.

§ 1º A Diretoria-Executiva da CAPES será composta pelo Presidente e pelos Diretores, que serão nomeados pelo Presidente da República, por indicação do Ministro de Estado da Educação.

§ 2º A nomeação do Procurador Jurídico deverá ser precedida da prévia anuência do Advogado-Geral da União.

§ 3º A nomeação do Auditor-Chefe será submetida pelo Presidente da CAPES ao Conselho Superior para aprovação e, posteriormente, à Controladoria-Geral da União.

§ 4º Os demais cargos em comissão e funções gratificadas serão providos na forma da legislação pertinente.

CAPÍTULO IV

DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

Art. 6º O Conselho Superior, constituído por quinze membros, terá a seguinte composição:

I - membros natos:

- a) o Presidente da CAPES, que o presidirá;
- b) o Secretário de Educação Superior, do Ministério da Educação;
- c) o Presidente do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico –CNPq;
- d) o Presidente da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP; e
- e) o Diretor-Geral do Departamento de Cooperação Científica, Técnica e Tecnológica do Ministério das Relações Exteriores.

II - membros designados:

- a) cinco membros escolhidos entre profissionais de reconhecida competência, atuantes no ensino e na pesquisa;

b) dois membros escolhidos entre lideranças de reconhecida competência do setor produtivo;

c) um membro escolhido dentre os componentes do colegiado do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação;

d) um membro representante do Ministério da Cultura; e

e) um membro do Conselho Técnico-Científico eleito por seus pares.

§ 1º Os membros de que trata o inciso II deste artigo serão designados mediante ato do Ministro de Estado da Educação, com mandato de três anos, admitida uma recondução.

§ 2º Os membros referidos na alínea "a" do inciso II deste artigo serão escolhidos, preferencialmente, de forma a representarem as diversas áreas do conhecimento.

§ 3º Ocorrendo vacância nos casos do inciso II deste artigo, será designado um novo membro para completar o mandato.

§ 4º Perderá o mandato o membro que faltar, no mesmo ano, sem justificativa, a duas reuniões ordinárias do Conselho Superior.

Art. 7º O Conselho Superior reunir-se-á, ordinariamente, duas vezes por ano e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu Presidente ou por dois terços de seus membros.

§ 1º As deliberações do Conselho Superior serão tomadas por maioria de votos dos membros presentes à reunião e serão expressas por meio de resoluções assinadas pelo seu Presidente.

§ 2º O Presidente do Conselho Superior terá direito ao voto de qualidade, além do voto nominal.

Art. 8º O Conselho Técnico-Científico terá a seguinte composição:

I - o Presidente da CAPES, que o presidirá;

II - os Diretores da CAPES;

III - dois representantes de cada uma das oito grandes áreas do conhecimento;

IV - um representante da Associação Nacional de Pós-Graduandos; e

V - um representante do Fórum Nacional dos Pró-Reitores de Pesquisa e Pós-Graduação.

Parágrafo único. Os membros de que trata o inciso III deste artigo serão escolhidos pelo Conselho Superior a partir de listas tríplices elaboradas pelos representantes das diversas áreas que integram as grandes áreas do conhecimento e terão mandato de três anos, admitida a recondução.

Art. 9º O Conselho Técnico-Científico reunir-se-á, ordinariamente, duas vezes por ano e, extraordinariamente, quando convocado pelo Presidente ou pela maioria dos seus membros.

§ 1º As decisões do Conselho Técnico-Científico serão tomadas pela maioria de seus membros presentes às reuniões e expressas por meio de resoluções ou recomendações, assinadas pelo seu Presidente.

§ 2º O Conselho Técnico-Científico poderá, a critério de seu Presidente, reunir-se em câmaras constituídas por um mínimo de um quarto de seus membros, para exame e pronunciamento em torno de matérias que requeiram análises específicas.

CAPÍTULO V

DA COMPETÊNCIA DOS ÓRGÃOS

Seção I

Dos Órgãos Colegiados

Art. 10. Ao Conselho Superior, órgão colegiado deliberativo da CAPES, compete:

I - estabelecer prioridades e linhas orientadoras das atividades da entidade, a partir de proposta apresentada pelo Presidente da CAPES;

II - apreciar a proposta do Plano Nacional de Pós-Graduação, para encaminhamento ao Ministro de Estado da Educação;

III - apreciar critérios, prioridades e procedimentos para a concessão de bolsas de estudo e auxílios;

IV - aprovar a programação anual da CAPES;

V - aprovar a proposta orçamentária da CAPES;

VI - aprovar o relatório anual de atividades da CAPES;

VII - aprovar a nomeação e exoneração do titular da Auditoria Interna;

VIII - apreciar propostas referentes a alterações do estatuto e do regimento interno da CAPES; e

IX - definir o processo e critérios de escolha dos representantes das áreas do conhecimento de que trata o parágrafo único do art. 3º e encaminhar ao Presidente suas indicações por meio de listas tríplices.

Art. 11. Ao Conselho Técnico-Científico, órgão colegiado consultivo da CAPES, compete:

I - assistir à Diretoria-Executiva na elaboração das políticas e diretrizes específicas de atuação da CAPES;

II - colaborar na elaboração da proposta do Plano Nacional de Pós-Graduação;

III - opinar sobre a programação anual da CAPES;

IV - opinar sobre critérios e procedimentos para a distribuição de bolsas e auxílio institucionais e individuais;

V - opinar sobre acordos de cooperação entre a CAPES e instituições nacionais, estrangeiras ou internacionais;

VI - propor critérios e procedimentos para o acompanhamento e a avaliação da pós-graduação e dos programas executados pela CAPES;

VII - propor a realização de estudos e programas para o aprimoramento das atividades da CAPES;

VIII - opinar sobre assuntos que lhe sejam submetidos pelo Presidente da CAPES; e

IX - eleger seu representante no Conselho Superior.

Seção II

Do Órgão Executivo

Art. 12. À Diretoria-Executiva compete:

I - formular as diretrizes e estratégias da CAPES, em consonância com as políticas gerais do Ministério da Educação;

II - gerenciar a elaboração e implementação dos planos, programas e ações relativos às finalidades e atribuições da CAPES; e

III - promover as articulações internas e externas necessárias à execução das atividades da CAPES.

Seção III

Dos Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente

Art. 13. Ao Gabinete compete:

I - assistir ao Presidente em sua representação social e política, incumbindo-se das atividades de comunicação social e de relações públicas; e

II - incumbir-se do preparo e despacho do Presidente.

Art. 14. À Coordenação-Geral de Cooperação Internacional compete supervisionar e coordenar as atividades relacionadas com a cooperação internacional nas áreas educacional, científica e tecnológica, no âmbito de atuação da CAPES.

Art. 15. À Procuradoria Jurídica, na qualidade de órgão executor da Procuradoria-Geral Federal, compete:

I - representar judicial e extrajudicialmente a CAPES;

II - exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídicos aos órgãos da CAPES, aplicando-se, no que couber, o disposto no art. 11 da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993; e

III - a apuração da liquidez e certeza dos créditos, de qualquer natureza, inerentes às atividades da CAPES, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

Seção IV

Dos Órgãos Seccionais

Art 16. À Auditoria Interna compete examinar a conformidade legal dos atos de gestão orçamentário-financeiro, patrimonial, de pessoal, demais sistemas administrativos e operacionais e, especificamente:

I - verificar a regularidade dos controles internos e externos, especialmente daqueles referentes à realização da receita e da despesa, bem como da execução financeira de contratos, convênios, acordos e ajustes firmados pela Fundação;

II - examinar a legislação específica e normas correlatas, orientando quanto à sua observância; e

III - promover inspeções regulares para verificar a execução física e financeira dos programas, projetos e atividades e executar auditorias extraordinárias determinadas pelo Presidente.

Parágrafo único. No exercício de suas competências, a Auditoria Interna vincula-se, administrativamente, ao Conselho Superior, nos termos do art. 15 do Decreto nº 3.591, de 6 de setembro de 2000, com a redação alterada pelo Decreto nº 4.304, de 16 de julho de 2002.

Art. 17. À Diretoria de Administração compete coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com os Sistemas Federais de Planejamento e de Orçamento, de Administração Financeira, de Contabilidade, de Organização e Modernização Administrativa, de Administração dos Recursos de Informação e Informática, de Recursos Humanos e de Serviços Gerais, no âmbito da CAPES.

Seção V

Dos Órgãos Específicos Singulares

Art. 18. À Diretoria de Programas compete:

I - supervisionar e coordenar o processo de concessão de bolsas de estudo e de auxílios; e

II - implementar as políticas de fomento e de manutenção do ensino de pós-graduação.

Art. 19. À Diretoria de Avaliação compete:

I - promover e coordenar os processos de avaliação e acompanhamento, no âmbito da CAPES;

II - elaborar estudos, propor medidas necessárias ao aperfeiçoamento dos programas e cursos de pós-graduação; e

III - homologar pareceres recomendados pelos representantes das áreas do conhecimento, quanto ao mérito das solicitações de bolsas e auxílios.

CAPÍTULO VI

DAS ATRIBUIÇÕES DOS DIRIGENTES

Seção I

Do Presidente

Art. 20. Ao Presidente incumbe:

I - submeter ao Conselho Superior da CAPES:

a) a proposta relativa às prioridades e linhas gerais de atuação;

b) a programação anual e a proposta orçamentária ;

c) propostas de alteração do estatuto e do regimento interno;

d) as indicações dos dois representantes de cada uma das oito grandes áreas do conhecimento;

e) o relatório anual das atividades; e

f) a proposta do Plano Nacional de Pós-Graduação;

II - aprovar os atos pertinentes ao funcionamento da CAPES;

III - promover a execução das medidas emanadas do Conselho Superior;

IV - firmar convênios, contratos, acordos e ajustes com órgãos da Administração Pública Federal direta e indireta, fundações e entidades nacionais, estrangeiras ou internacionais, observada a legislação específica;

V - estabelecer quotas, conceder auxílios e bolsas de estudo fixando os seus respectivos valores, de acordo com a legislação pertinente;

VI - regulamentar e autorizar operações financeiras e a movimentação de recursos, nos termos da legislação em vigor e em conformidade com o Regimento Interno da CAPES;

VII - autorizar a contratação de consultores e organizar comissões técnicas para a realização de estudos e elaboração de pareceres, de acordo com as necessidades específicas da CAPES, em consonância com a legislação em vigor;

VIII - representar a CAPES, em juízo ou fora dele, podendo constituir mandatário para esse fim;

IX - designar os dirigentes das unidades técnicas e administrativas definidas no Regimento Interno da CAPES;

X - designar os representantes das áreas do conhecimento, escolhidos de acordo com o inciso IX do art. 10; e

XI - exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por este Estatuto e pelo Regimento Interno da CAPES.

Seção II

Dos demais Dirigentes

Art. 21. Ao Chefe de Gabinete, ao Procurador-Jurídico, ao Auditor-Chefe, aos Diretores e aos demais dirigentes incumbe dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades das respectivas unidades e exercer outras incumbências que lhes forem cometidas pelo Presidente da CAPES.

CAPÍTULO VII

DO PATRIMÔNIO E DOS RECURSOS FINANCEIROS

Art. 22. Constituem o patrimônio da CAPES:

I - os bens móveis e imóveis, instalações e direitos, transferidos na forma do art. 3º da Lei nº 8.405, de 9 de janeiro de 1992; e

II - os bens móveis e imóveis que venha a adquirir, inclusive mediante doações e legados de pessoas naturais ou jurídicas.

Art. 23. Os recursos financeiros da CAPES são provenientes de:

I - dotações consignadas na Lei Orçamentária da União;

II - auxílios e subvenções concedidas por entidades de direito público ou de direito privado;

III - rendas de quaisquer espécies produzidas por seus bens ou atividades;

IV - contribuições provenientes de entidades nacionais, estrangeiras ou internacionais;

V - saldos financeiros dos exercícios; e

VI - outras rendas eventuais.

Art. 24. O patrimônio e os recursos da CAPES serão utilizados, exclusivamente, na execução de suas finalidades.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 25. A CAPES enviará ao Ministro de Estado da Educação as contas gerais relativas ao exercício anterior, acompanhadas de relatório de atividades, obedecidos aos prazos previstos na legislação em vigor.

Art. 26. A CAPES poderá realizar operações de crédito com entidades nacionais, estrangeiras ou internacionais, observadas as normas vigentes sobre a matéria, condicionadas à apreciação do Conselho Superior e à prévia aprovação do Ministro de Estado da Educação.

Art. 27. A CAPES poderá contratar com entidades públicas e privadas nacionais, estrangeiras ou internacionais a execução dos serviços que necessitar ao desempenho de suas funções.

Parágrafo único. Os contratos com entidades estrangeiras ou internacionais dependem de prévia aprovação do Ministro de Estado da Educação.

Art. 28. As normas de organização e funcionamento das unidades administrativas da CAPES e as atribuições de seus dirigentes serão estabelecidas em regimento interno, proposto por seu Presidente e submetido à aprovação do Ministro de Estado da Educação.

Art. 29. Os casos omissos e as dúvidas suscitadas na aplicação do presente Estatuto serão dirimidos pelo Presidente da CAPES *ad referendum* do Ministro de Estado da Educação.